

GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY  
CENTRAL STATISTICAL OFFICE

**DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI  
NON-PROFIT W 2015 R.:  
ZARZĄDZANIE I WSPÓŁPRACA**

**ACTIVITIES OF NON-PROFIT  
ORGANIZATIONS IN 2015:  
MANAGEMENT AND COOPERATION**

*STUDIA I ANALIZY STATYSTYCZNE*  
*Statistical analyses and studies*

WARSZAWA 2017

**OPRACOWANIE PUBLIKACJI**

*Preparation of the publication*

Główny Urząd Statystyczny  
Departament Badań Społecznych  
i Warunków Życia we współpracy  
z Urzędem Statystycznym w Krakowie

**REDAKCJA MERYTORYCZNA**

*Editors*

WSPÓŁPRACA

*Cooperation*

Karolina Goś-Wójcicka

Piotr Łysoń

Agnieszka Pacut

ZESPÓŁ AUTORSKI:

*Contributing authors:*

**Departament Badań Społecznych  
i Warunków Życia GUS**

*Social Surveys and Living Conditions*

*Department CSO*

Ariadna Auriga-Borówko

Karolina Goś-Wójcicka

Magdalena Kazanecka

Edyta Makowska-Belta

**Urząd Statystyczny w Krakowie**

*Statistical Office in Cracow*

Krzysztof Borysiak

Magdalena Salacha

Tomasz Sekuła

Rafał Wilk

**WSPÓŁPRACA**

Karolina Banduła

Anna Fediuk

ISBN 978-83-7027-605-8

Publikacja dostępna na <http://www.stat.gov.pl>

Publication available on <http://www.stat.gov.pl>

Druk: Zakład Wydawnictw Statystycznych

Warszawa 2017

*Publikacja pt. „Działalność organizacji non-profit w 2015 r.: Zarządzanie i współpraca” przygotowana wspólnie przez Departament Badań Społecznych i Warunków Życia GUS oraz Urząd Statystyczny w Krakowie wpisuje się w cykl wydawnictw GUS, prezentujących wyniki badań potencjału społeczno-ekonomicznego sektora non-profit oraz jego roli w tworzeniu kapitału społecznego w Polsce. Stanowi ona odpowiedź na wzrastające zainteresowanie problematyką społeczeństwa obywatelskiego, dostarcza danych niezbędnych do oceny realizacji polityk publicznych dotyczących wspierania kapitału społecznego i rozwoju ekonomii społecznej, a ponadto służy monitorowaniu sytuacji organizacji pozarządowych objętych ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.*

*Publikacja kompleksowo opisuje wyniki badania stowarzyszeń, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, a także organizacji samorządu gospodarczego, zawodowego i pracodawców na formularzu SOF-5 (Sprawozdanie o współpracy, zarządzaniu i działalności informacyjnej wybranych organizacji non-profit). Publikacja składa się z dwóch bloków tematycznych stanowiących odrębne części opracowania: (I) zarządzanie i (II) współpraca.*

*Część pierwsza została poświęcona problematyce zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach sektora non-profit i zarządzania informacją ze szczególnym uwzględnieniem: charakterystyki zarządu, motywowania personelu, planowania działań, a także komunikacji z otoczeniem zewnętrznym. Uzupełnia ją zestawienie syntetycznych wskaźników profesjonalizacji zarządzania.*

*Druga część dotyczy współpracy organizacji non-profit z instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami oraz w ramach samego sektora non-profit. Prezentowane są w niej m.in. cele, formy i bariery współpracy oraz potencjał kooperacyjny poszczególnych zbiorowości tworzących sektor non-profit, dzięki wskaźnikom odnoszącym się do sieciowego kapitału społecznego.*

*Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom odbiorców, do publikacji dołączyliśmy szeroki zestaw tablic wynikowych w formacie Excel, które mogą być wykorzystywane do własnych analiz. Są one dostępne bezpłatnie na stronie internetowej GUS <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/>.*

*Pragniemy też serdecznie podziękować przedstawicielom organizacji, którzy poświęcili czas na wypełnienie sprawozdań SOF, dzięki Państwa wysiłkom mogliśmy opracować tak szeroki i precyzyjny zakres danych.*

*Mamy nadzieję, że publikacja ta będzie służyć jako cenne źródło wiedzy o działalności organizacji non-profit w Polsce.*

Dyrektor Urzędu Statystycznego  
w Krakowie

**Agnieszka Chochorowska**

Dyrektor Departamentu  
Badań Społecznych i Warunków Życia

**dr Piotr Łysoń**

# Spis treści

<b>Przedmowa .....</b>	<b>3</b>
Spis treści .....	4
Spis tablic .....	6
Spis wykresów .....	6
Spis map.....	11
Spis rysunków .....	11

## CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE

<b>1. Zarządzanie zasobami ludzkimi i informacyjnymi w sektorze non-profit.....</b>	<b>13</b>
<i>Edyta Makowska-Belta, Ariadna Auriga-Borówko</i>	
1.1. Uwarunkowania zarządzania personelem w sektorze non-profit.....	14
1.1.1. Sposób prowadzenia działalności.....	16
1.1.2. Finansowe uwarunkowania działalności .....	20
1.1.3. Różnorodność form pracy w sektorze non-profit.....	25
1.2. Charakterystyka zarządu.....	27
1.2.1. Kolegialność zarządu .....	27
1.2.2. Doświadczenie w zarządzaniu .....	29
1.2.3. Praca społeczna a praca płatna w zarządzie .....	30
1.2.4. Udział w zarządzaniu a płeć .....	32
1.2.5. Udział członków zarządu w szkoleniach .....	34
1.3. Motywowanie do pracy personelu .....	36
1.3.1. Motywowanie do pracy społecznej członków .....	38
1.3.2. Motywowanie wolontariuszy niebędących członkami .....	41
1.3.3. Motywowanie pracowników etatowych .....	44
1.4. Podnoszenie kompetencji personelu – udział w szkoleniach .....	47
1.5. Planowanie działań .....	50
1.6. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją.....	56
1.6.1. Kanały komunikacji i częstotliwość informowania o działalności.....	56
1.6.2. Sporządzanie, przekazywanie i udostępnianie sprawozdań z działalności .....	60
1.7. Profesjonalizacja zarządzania.....	62
1.7.1. Konstruowanie wskaźników .....	63
1.7.2. Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit .....	64
1.7.3. Poziom profesjonalizacji sektora non-profit według funkcji zarządzania .....	68

## CZĘŚĆ II. WSPÓŁPRACA

<b>2. Współpraca organizacji non-profit z instytucjami publicznymi.....</b>	<b>78</b>
<i>Magdalena Kazanecka, Karolina Goś-Wójcicka</i>	
2.1. Uwarunkowania prawne współpracy podmiotów non-profit z administracją publiczną.....	78
2.2. Podejmowanie współpracy z instytucjami publicznymi.....	80

2.3.	Częstotliwość współpracy z instytucjami publicznymi .....	83
2.4.	Zróżnicowanie współpracy z instytucjami publicznymi .....	85
2.5.	Cele współpracy z instytucjami publicznymi .....	88
2.6.	Formy współpracy .....	91
2.7.	Współpraca z administracją samorządową .....	98
2.7.1.	Zlecanie zadań publicznych organizacjom non-profit przez urzędy administracji samorządowej .....	100
2.7.2.	Wiedza organizacji non-profit na temat rozwiązań dotyczących współpracy stosowanych przez urzędy administracji samorządowej .....	103
2.7.3.	Ocena współpracy z administracją samorządową .....	108
2.8.	Bariery współpracy .....	110
2.9.	Podsumowanie .....	114
<b>3.</b>	<b>Współpraca organizacji non-profit z przedsiębiorstwami .....</b>	<b>116</b>
	<i>Rafał Wilk</i>	
3.1.	Ogólna charakterystyka współpracy z przedsiębiorstwami .....	117
3.2.	Cele i formy podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami .....	121
3.3.	Charakterystyka organizacji non-profit podejmujących współpracę z przedsiębiorstwami .....	124
3.4.	Bariery utrudniające współpracę organizacji non-profit z przedsiębiorstwami .....	133
3.5.	Podsumowanie .....	134
<b>4.</b>	<b>Wewnątrzsektorowa współpraca organizacji non-profit .....</b>	<b>137</b>
	<i>Krzysztof Borysiak</i>	
4.1.	Ogólna charakterystyka współpracy .....	137
4.2.	Cele i formy podejmowania współpracy .....	140
4.3.	Współpraca na podstawie pisemnych umów o współpracy .....	141
4.4.	Współpraca wewnątrzsektorowa a dziedziny działalności organizacji .....	142
4.5.	Współpraca wewnątrzsektorowa a zasięg działalności organizacji .....	145
4.6.	Rozmieszczenie terytorialne organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo .....	146
4.7.	Wysokość przychodów a współpraca między organizacjami .....	148
4.8.	Poziom zatrudnienia a współpraca między organizacjami .....	149
4.9.	Działalność w ramach międzynarodowych, krajowych, regionalnych lub branżowych porozumień organizacji .....	150
4.10.	Bariery współpracy .....	152
4.11.	Podsumowanie .....	153
<b>5.</b>	<b>Potencjał kooperacyjny sektora non-profit. Kapitał społeczny na poziomie mezo .....</b>	<b>155</b>
	<i>Magdalena Kazanecka</i>	
5.1.	Współpraca międzysektorowa i wewnątrzsektorowa organizacji non-profit .....	155
5.2.	Cele współpracy organizacji non-profit .....	161
5.3.	Bariery współpracy organizacji non-profit .....	164
5.4.	Konstrukcja wskaźnika kapitału społecznego .....	167
5.5.	Poziom kapitału społecznego w organizacjach non-profit .....	170

5.6.	Podsumowanie.....	181
<b>6.</b>	<b>Aneks metodologiczny .....</b>	<b>183</b>
	<i>Tomasz Sekuła, Krzysztof Borysiak, Magdalena Salacha</i>	
6.1.	Kartoteka badania SOF-5 .....	183
6.2.	Aktualizacja operatu i kartoteki SOF-5 .....	184
6.3.	Formularz SOF-5.....	185
6.4.	Sposób realizacji badania SOF-5 i jego kompletność.....	186
6.5.	Metoda opracowania danych wynikowych SOF-5 .....	187
6.6.	Dodatkowe źródła danych prezentowane w publikacji .....	189

## Spis tablic

4.1.	Organizacje non-profit współpracujące wewnątrzsektorowo według głównej dziedziny działalności w 2013 r. i 2015 r.....	143
4.2.	Organizacje non-profit współpracujące wewnątrzsektorowo według głównej dziedziny działalności oraz dziedzin współpracy w 2015 r.....	144
6.1.	Liczba jednostek w kartotece badania SOF-5 według rodzaju organizacji za 2015 r.....	184
6.2.	Realizacja badania SOF-5 za 2015 r.....	186

## Spis wykresów

1.1.	Liczba badanych organizacji non-profit w latach 2013-2015 (w tys.).....	15
1.2.	Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i rodzaju organizacji w 2015 r.	16
1.3.	Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i głównej dziedziny działalności w 2015 r. ....	17
1.4.	Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości w 2015 r.....	19
1.5.	Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	21
1.6.	Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według głównej dziedziny działalności w 2015 r. ....	22
1.7.	Struktura organizacji non-profit w 2015 r. według głównego typu źródeł finansowania działalności. ....	24
1.8.	Struktura organizacji non-profit w 2015 r. według rodzaju pracy, z której organizacje korzystały.....	26
1.9.	Struktura organizacji non-profit w 2015 r. według klasy liczby członków zarządu i rodzaju organizacji.....	28
1.10.	Struktura członków zarządu organizacji non-profit według stażu pracy w zarządzie i rodzaju organizacji w 2015 r. ....	29
1.11.	Odsetek organizacji non-profit z płatnym personelem oraz płatnym zarządem według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	31
1.12.	Struktura płci członków zarządu organizacji non-profit według rodzaju organizacji w 2015 r.	32
1.13.	Udział kobiet wśród członków zarządu o najkrótszym i najdłuższym stażu w zarządach organizacji non-profit w 2015 r. według rodzaju organizacji.....	34
1.14.	Odsetek organizacji non-profit, których członkowie zarządu brali udział w szkoleniach i uczestniczący w szkoleniach członkowie zarządów w 2015 r.....	35
1.15.	Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków (osoby fizyczne), innych wolontariuszy lub pracowników etatowych w 2015 r. według rodzaju organizacji .....	37

1.16.	Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej członków lub motywowały ich do tej pracy wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne w 2015 r. według rodzaju organizacji .....	39
1.17.	Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków do pracy społecznej wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne w 2015 r. według udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków .....	39
1.18.	Udział członków pracujących społecznie wśród członków w organizacjach non-profit, które prowadziły i nie prowadziły działań motywacyjnych w 2015 r. według rodzaju organizacji ..	40
1.19.	Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej wolontarijuszy niebędących członkami lub motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2015 r.	41
1.20.	Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy społecznej wolontarijuszy zewnętrznych, które podejmowały działania mające na celu motywowanie ich do pracy według klasy liczby wolontarijuszy zewnętrznych w 2015 r. ....	42
1.21.	Struktura wolontarijuszy zewnętrznych w 2015 r. według podejmowania przez organizacje działań motywacyjnych i rodzaju organizacji .....	43
1.22.	Odsetek organizacji non-profit, które zatrudniały pracowników etatowych i motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	44
1.23.	Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników wśród podmiotów zatrudniających na podstawie stosunku pracy w 2015 r. według typu instrumentów motywacyjnych i rodzaju organizacji .....	45
1.24.	Odsetek organizacji motywujących pracowników wśród podmiotów zatrudniających na podstawie stosunku pracy w 2015 r. według głównej dziedziny działalności.....	46
1.25.	Udział organizacji motywujących pracowników wśród podmiotów zatrudniających na podstawie stosunku pracy w 2015 r. według typów instrumentów motywujących i klasy zatrudnienia.....	47
1.26.	Odsetek organizacji szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie w 2015 r. według rodzaju organizacji .....	48
1.27.	Odsetek organizacji szkolących pracowników etatowych oraz osoby pracujące społecznie spośród organizacji szkolących ogółem w 2015 r. według rodzaju organizacji.....	49
1.28.	Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował w 2015 r. dokument strategiczny według rodzaju organizacji .....	51
1.29.	Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował w 2015 r. dokument strategiczny według głównej dziedziny działalności .....	52
1.30.	Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się w 2015 r. ....	53
1.31.	Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań z beneficjentami oraz sporządzających analizę potrzeb beneficjentów w 2015 r. według głównej dziedziny działalności .....	55
1.32.	Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb odbiorców w 2015 r. według terminu sporządzenia ostatniej analizy .....	56
1.33.	Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne i wydankujące środki na promocję działalności w 2015 r. według rodzaju organizacji.....	57
1.34.	Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne w 2015 r. według kanałów komunikacji i rodzaju organizacji .....	58
1.35.	Struktura organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne w 2015 r. według częstotliwości rozpowszechniania informacji .....	59
1.36.	Odsetek organizacji non-profit według działań związanych ze sprawozdaniami z działalności w 2015 r. ....	60
1.37.	Odsetek organizacji non-profit, które sporządziły sprawozdania z działalności oraz opublikowały je na własnej stronie internetowej według rodzaju sprawozdania i rodzaju organizacji w 2015 r. ....	62
1.38.	Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji w 2015 r. ....	65
1.39.	Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji w 2013 r. i 2015 r. ....	66
1.40.	Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji i rodzaju organizacji w 2013 r. i 2015 r. ....	67
1.41.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i statusu OPP w 2015 r. ....	69

1.42.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i rodzaju organizacji w 2015 r. ....	70
1.43.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i wybranych głównych dziedzin działalności w 2015 r. ....	71
1.44.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i klas zatrudnienia w 2015 r. ....	71
1.45.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i klas liczby członków w 2015 r. ....	72
1.46.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i partnera współpracy w 2015 r. ....	73
1.47.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i partnera współpracy w 2015 r. ....	74
1.48.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i maksymalnego zasięgu prowadzonej działalności w 2015 r. ....	75
1.49.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i województwa siedziby organizacji w 2015 r. ....	75
2.1.	Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i rodzaju prowadzonej działalności w 2015 r. ....	80
2.2.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według typu partnera w 2013 r. i 2015 r. ....	81
2.3.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według głównej dziedziny działalności w 2013 r. i 2015 r. ....	82
2.4.	Struktura organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według częstotliwości współpracy oraz według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	83
2.5.	Struktura organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według częstotliwości współpracy oraz według głównej dziedziny organizacji w 2015 r. ....	84
2.6.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według klas przychodów w 2015 r. ....	86
2.7.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według dominującego rodzaju pracy w 2015 r. ....	87
2.8.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według klas zatrudnienia w 2015 r. ....	88
2.9.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według celów tej współpracy w 2013 r. i 2015 r. ....	89
2.10.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według celu współpracy oraz typu partnera w 2015 r. ....	90
2.11.	Struktura przychodów organizacja non-profit według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	92
2.12.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi w formie wyłącznie finansowej oraz wyłącznie pozafinansowej w 2015 r. według rodzaju organizacji	93
2.13.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi w formie wyłącznie finansowej oraz wyłącznie pozafinansowej w 2015 r. według głównej dziedziny działalności	94
2.14.	Odsetek urzędów administracji publicznej według stosowanych przez nie form współpracy finansowej z organizacjami non-profit w 2015 r. ....	95
2.15.	Odsetek organizacji non-profit realizujących zadania publiczne według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	96
2.16.	Odsetek organizacji non-profit realizujących zadania publiczne według dziedziny działalności w 2015 r. ....	97
2.17.	Odsetek urzędów administracji publicznej według stosowanych form współpracy pozafinansowej w 2015 r. ....	98
2.18.	Struktura organizacji non-profit współpracujących z administracją samorządową według typu urzędu, z którym współpraca była najważniejsza w 2015 r. ....	99
2.19.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z administracją samorządową według typu urzędu, z którym współpracowano oraz maksymalnego zasięgu działania organizacji w 2015 r. ....	100
2.20.	Odsetek urzędów administracji samorządowej przekazujących organizacjom non-profit środki na realizację zadań publicznych według trybów zlecenia zadań w 2015 r. ....	101



2.21.	Środki przekazane na realizację zadań publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego w ramach wybranych trybów w 2015 r. według wybranych rozdziałów klasyfikacji budżetowej .....	102
2.22.	Wiedza organizacji non-profit na temat rozwiązań stosowanych w urzędach administracji samorządowej według rodzaju organizacji w 2015 r. (średnia liczba wskazań) .....	104
2.23.	Wiedza organizacji non-profit na temat rozwiązań stosowanych w urzędach administracji samorządowej według głównej dziedziny działalności organizacji w 2015 r. (średnia liczba wskazań).....	105
2.24.	Odsetek organizacji non-profit według wiedzy na temat wybranych rozwiązań stosowanych w urzędach administracji samorządowej w 2015 r. ....	106
2.25.	Odsetek organizacji non-profit i urzędów administracji samorządowej według ich deklaracji o stosowaniu wybranych rozwiązań w urzędach administracji samorządowej w 2015 r. ....	107
2.26.	Średnia ocena współpracy z urzędem administracji samorządowej według wybranych wymiarów współpracy w 2015 r.....	109
2.27.	Średnia ocena współpracy urzędów administracji samorządowej z podmiotami non-profit w 2015 r. ....	110
2.28.	Odsetek organizacji non-profit według rodzaju barier we współpracy z instytucjami publicznymi w 2013 r. i 2015 r.....	111
2.29.	Odsetek organizacji non-profit według rodzajów barier w prowadzonej współpracy i rodzaju organizacji w 2015 r. ....	112
2.30.	Odsetek organizacji non-profit według rodzajów barier we współpracy z instytucjami publicznymi i typu partnera 2015 r. ....	113
3.1.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy w 2013 r i 2015 r.....	117
3.2.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami ze względu na rodzaj partnera współpracy w 2015 r. ....	118
3.3.	Odsetek organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami ze względu na rodzaj inicjatora współpracy oraz realizację wspólnych projektów w 2015 r. ....	119
3.4.	Odsetek organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami według głównej dziedziny działalności oraz dziedziny współpracy z przedsiębiorstwami w 2015 r.....	120
3.5.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami według celu tej współpracy w 2015 r. ....	121
3.6.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami według formy tej współpracy w 2015 r.....	122
3.7.	Odsetek organizacji według korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa w wyniku podjęcia współpracy z organizacjami non-profit w 2013 r i 2015 r.....	123
3.8.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz podpisujących umowy pisemne regulujące współpracę według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	125
3.9.	Mediana i średnia liczba przedsiębiorstw, z którymi współpracowały organizacje non-profit według typu organizacji w 2015 r. ....	126
3.10.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na główną dziedzinę działalności statutowej w 2015 r. ....	128
3.11.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na województwo umiejscowienia siedziby organizacji w 2015 r. ....	130
3.12.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na miejscowość siedziby organizacji w 2015 r. ....	131
3.13.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na wysokość przychodów organizacji w 2015 r. ....	132
3.14.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników w 2015 r. ....	132
3.15.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami według barier współpracy w 2013 r. i 2015 r.....	133
4.1.	Odsetek organizacji non-profit podejmujących współpracę wewnątrzsektorową według rodzaju organizacji w 2013 r. i 2015 r.....	138

4.2.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi organizacjami według rodzaju partnera współpracy w 2015 r. ....	139
4.3.	Struktura organizacji non-profit według regularności współpracy wewnątrzsektorowej i rodzaju organizacji partnerskiej w 2015 r. ....	139
4.4.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według celów współpracy w 2015 r. ....	140
4.5.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo na podstawie pisemnych umów o współpracy w 2013 r. i 2015 r. ....	141
4.6.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według maksymalnego zasięgu działalności w 2013 r. i 2015 r. ....	145
4.7.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według rodzaju miejscowości siedziby organizacji w 2013 r. i 2015 r. ....	148
4.8.	Odsetek organizacji non-profit współpracujące wewnątrzsektorowo i średnia liczba partnerów współpracy według klasy przychodów w 2015 r. ....	148
4.9.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo i średnia liczba partnerów współpracy według klasy zatrudnienia w 2015 r. ....	149
4.10.	Organizacje non-profit według działań w ramach porozumień organizacji w 2015 r. (w %).	151
4.11.	Struktura organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według występowania barier współpracy w 2013 r. i 2015 r. ....	152
4.12.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według rodzaju bariery współpracy w 2013 r. i 2015 r. ....	153
5.1.	Odsetek organizacji non-profit współpracującymi z instytucjami publicznymi, organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami w 2015 r. ....	155
5.2.	Struktura organizacji non-profit według typu partnera w 2015 r. – ujęcie łączne (w %).....	156
5.3.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami według typu partnera w 2013 r. i 2015 r. ....	157
5.4.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi, organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	159
5.5.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi, organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami według głównej dziedziny działalności organizacji w 2015 r. ....	160
5.6.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami w 2015 r. według celu współpracy.....	161
5.7.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami w 2015 r. według celu współpracy i typu partnera.....	162
5.8.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami w 2015 r. według celu współpracy i rodzaju organizacji .....	163
5.9.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami, zgłaszające problemy we współpracy według typu partnera i rodzaju organizacji w 2015 r.....	165
5.10.	Odsetek organizacji non-profit współpracujące z innymi podmiotami według rodzajów barier w prowadzonej współpracy i typu partnera w 2015 r.....	166
5.11.	Poziom czterech wymiarów sieciowego kapitału społecznego według rodzaju organizacji w 2015 r.....	171
5.12.	Poziom czterech wymiarów sieciowego kapitału społecznego wśród OPP w 2015 r.....	173
5.13.	Poziom syntetycznego wskaźnika kapitału społecznego według rodzaju organizacji w 2015 r. ....	174
5.14.	Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według liczby członków deklarowanej przez organizacje w 2015 r. ....	175
5.15.	Poziom syntetycznego wskaźnika kapitału społecznego według klas zatrudnienia w 2015 r. ....	176
5.16.	Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według dominującego rodzaju pracy w 2015 r. ....	176
5.17.	Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według klas przychodów w 2015 r. ....	177
5.18.	Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według dominującego źródła przychodów w 2015 r. ....	177
5.19.	Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według rodzaju działalności organizacji w 2015 r. ....	178

5.20.	Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według głównej dziedziny działalności organizacji w 2015 r. ....	179
5.21.	Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według klas wieku organizacji w 2015 r. ....	180

## **Spis map**

2.1.	Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według województw oraz struktura częstotliwości podejmowania współpracy w 2015 r.....	85
4.1.	Rozmieszczenie terytorialne organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo.....	146
5.1.	Poziom syntetycznego wskaźnika kapitału społecznego według województwa, w którym organizacja miała siedzibę w 2015 r.....	181

## **Spis rysunków**

5.1.	Sieciowy kapitał społeczny: wymiary i ich operacjonalizacja.....	168
------	--	-----



# CZEŚĆ I. ZARZĄDZANIE

## Rozdział 1.

# Zarządzanie zasobami ludzkimi i informacyjnymi w sektorze non-profit

Rozdział poświęcony jest wybranym aspektom zarządzania w sektorze non-profit w odniesieniu do podstawowego kapitału organizacji, jakim są zasoby ludzkie, a także istotnych w dzisiejszym świecie zasobów informacyjnych. Umiejętne gospodarowanie takim zasobem jak ludzie uznawane jest za kluczowy czynnik sukcesu organizacji sektora non-profit, bowiem ich duża część opiera swoją działalność przede wszystkim na zaangażowaniu i pracy społecznej zrzeszonych w nich członków lub wolontariuszy spoza organizacji. Funkcje zarządzania polegają z tej perspektywy przede wszystkim na pozyskiwaniu ludzi do pracy społecznej i płatnej, motywowaniu ich i szkoleniu oraz organizowaniu pracy. W kontekście zasobów informacyjnych organizacji istotne staje się natomiast z jednej strony informowanie o prowadzonej przez organizację działalności (w niektórych przypadkach obowiązkowe), z drugiej zaś poszukiwanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji na temat oferowanych usług lub działań i dostosowania ich do potrzeb odbiorców.

W niniejszej publikacji sektor non-profit rozumiany jest jako zbiorowość odrębna od sektora publicznego i komercyjnego. Przyjęto definicję spójną ze stosowaną przez Biuro Statystyczne ONZ<sup>1</sup>, zgodnie z którą organizacje sektora non-profit posiadają następujące cechy:

- mają odpowiedni stopień sformalizowania (np. są zarejestrowane we właściwym urzędzie);
- są instytucjonalnie odrębne od administracji publicznej;
- mają niezarobkowy charakter (działają nie dla zysku i nie rozdzielają ewentualnej nadwyżki między swoich członków, pracowników itp.);
- są samorządne (władze i kierunki działania określane są wewnątrz organizacji);
- uczestnictwo w działalności organizacji jest dobrowolne<sup>2</sup>.

Na wstępie rozdziału przedstawiono specyfikę działalności podmiotów non-profit. Sektor ten tworzą organizacje o różnych formach prawnych i zróżnicowanym potencjale ekonomicznym i społecznym, co może warunkować analizowane w dalszej części rozdziału aspekty zarządzania. Charakterystyka organizacji non-profit uwzględnia ich liczbę, formalno-prawny status, a także wybrane aspekty ich funkcjonowania, jak sposób działania,

---

<sup>1</sup> *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts Nowy Jork: Departament Spraw Ekonomicznych i Społecznych ONZ 2003.*

<sup>2</sup> Więcej na temat statystycznej definicji sektora non-profit w: Nałęcz S., Sadłoń W., *Sektor non-profit a badana populacja*, w: *Sektor non-profit w 2014 r.*, red. Goś-Wójcicka K. GUS, Warszawa 2016, s. 15-17.

rodzaj prowadzonej działalności, źródła finansowania, posiadanie rezerw finansowych, warunki lokalowe, czy bariery w prowadzeniu działalności.

Następnie scharakteryzowano wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi organizacji non-profit. Uwzględniono przy tym różnorodność form pracy w sektorze (pracę społeczną i pracę płatną) oraz różne możliwe grupy osób, które mogą angażować się w działalność organizacji – członków zarządu, członków organizacji będących osobami fizycznymi, wolontariuszy niebędących członkami oraz pracowników etatowych. Omówiono aspekty związane z fluktuacją szeroko rozumianego personelu organizacji, w tym prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych zasobów ludzkich, a także zagadnienia dotyczące motywowania do pracy i podnoszenia kompetencji personelu poprzez udział w szkoleniach.

W przypadku zarządzania zasobami informacyjnymi scharakteryzowano działania prowadzone przez organizacje non-profit w zakresie informowania o swojej działalności (kanały informacji oraz częstotliwość informowania), a także działania związane z opracowywaniem i udostępnianiem sprawozdań z prowadzonej działalności. W tym obszarze poruszono również zagadnienia dotyczące planowania działań prowadzonych przez organizacje (posiadanie dokumentu strategicznego, konsultowanie projektów podejmowanych działań oraz sporządzenie analizy potrzeb odbiorców działalności).

W ramach podsumowania problematyki zarządzania wybranymi zasobami organizacji non-profit, opracowano i omówiono wskaźnik profesjonalizacji zarządzania.

### 1.1. Uwarunkowania zarządzania w sektorze non-profit

W publikacji opisane zostały te rodzaje podmiotów, które objęte były sprawozdaniem SOF-5 za 2015 r.<sup>3</sup> W 2015 r. odnotowano, że aktywną działalność w Polsce prowadziło 89,5 tys. takich organizacji. Najczęściej były to stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (82%). Natomiast 13% stanowiły fundacje, 2% - społeczne podmioty wyznaniowe, a łącznie 3% - organizacje samorządu gospodarczego, zawodowego i pracodawców.

Na podstawie wyników kolejnych edycji badań widać, że liczba organizacji non-profit objętych sprawozdaniem SOF-5 sukcesywnie wzrastała – pomiędzy latami 2013-2015 odnotowano wzrost liczby jednostek o 7% (z 83,5 tys. w 2013 r. do 89,5 tys. w 2015 r.).

Najbardziej dynamicznie w omawianym okresie zmieniała się liczba fundacji. Dynamika wzrostu wyniosła aż 29%, podczas gdy wśród stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych było to 6%. Dodatkowo w przypadku stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych dynamika zmian w liczebności poszczególnych ich rodzajów była mocno zróżnicowana. Największy 12% wzrost liczby podmiotów odnotowano w grupie typowych stowarzyszeń i organizacji społecznych. Wśród kolejnej grupy – ochotniczych straży pożarnych – przyrost był już 4-krotnie mniejszy i wyniósł 3%. Liczba kół łowieckich

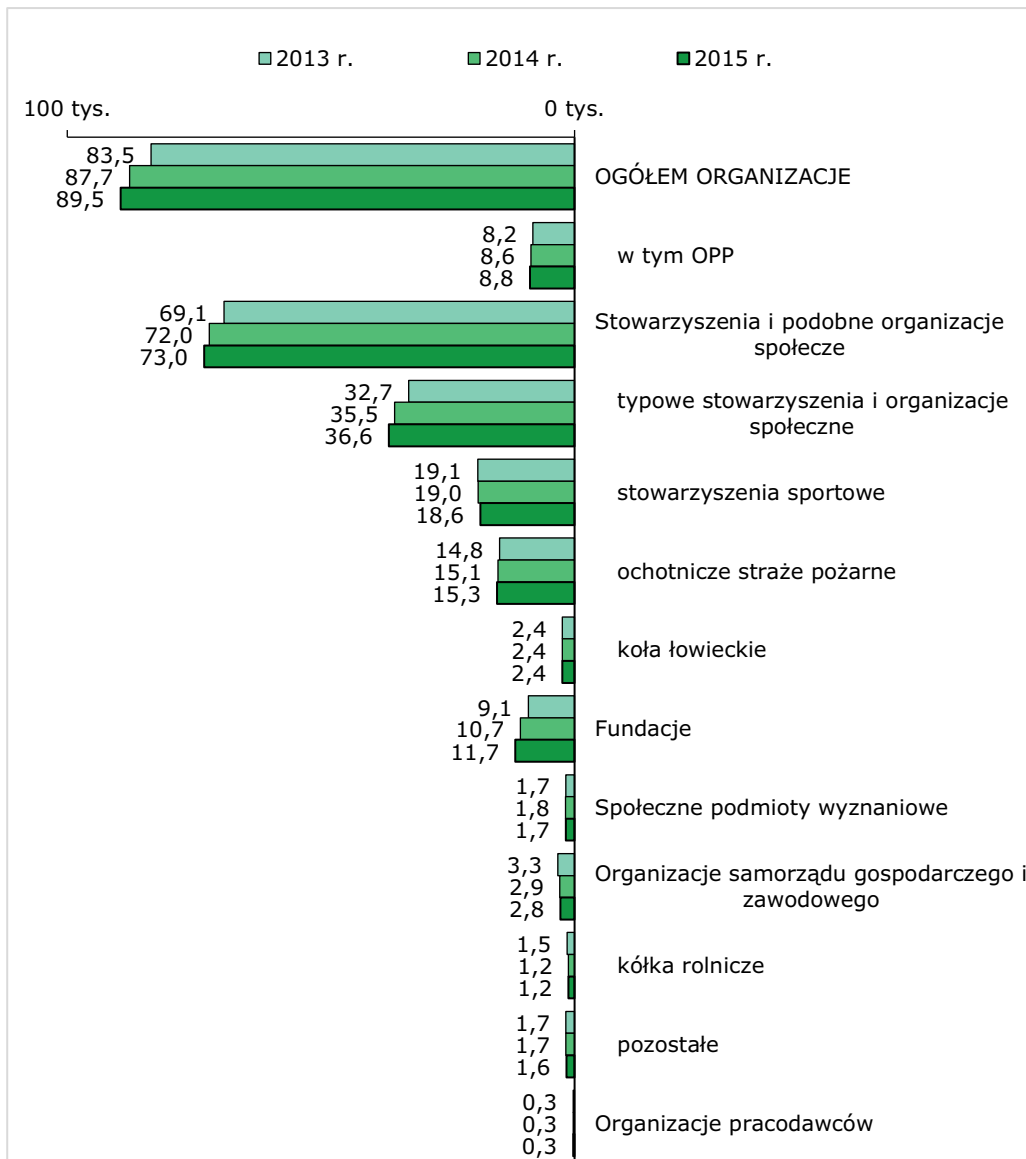
---

<sup>3</sup> W badaniu nie uczestniczyły związki zawodowe i partie polityczne. Więcej o populacji badania w rozdziale *Aneks metodologiczny*, s. 183.

utrzymywała się na takim samym poziomie w latach 2013-2015, natomiast nastąpił spadek o 3% liczby stowarzyszeń sportowych.

Istotne zmiany nie wystąpiły w liczbie społecznych podmiotów wyznaniowych, organizacji pracodawców oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych. Z kolei znacząco zmniejszyła się liczba działających kółek rolniczych – odnotowano spadek o 20% pomiędzy latami 2013 a 2015.

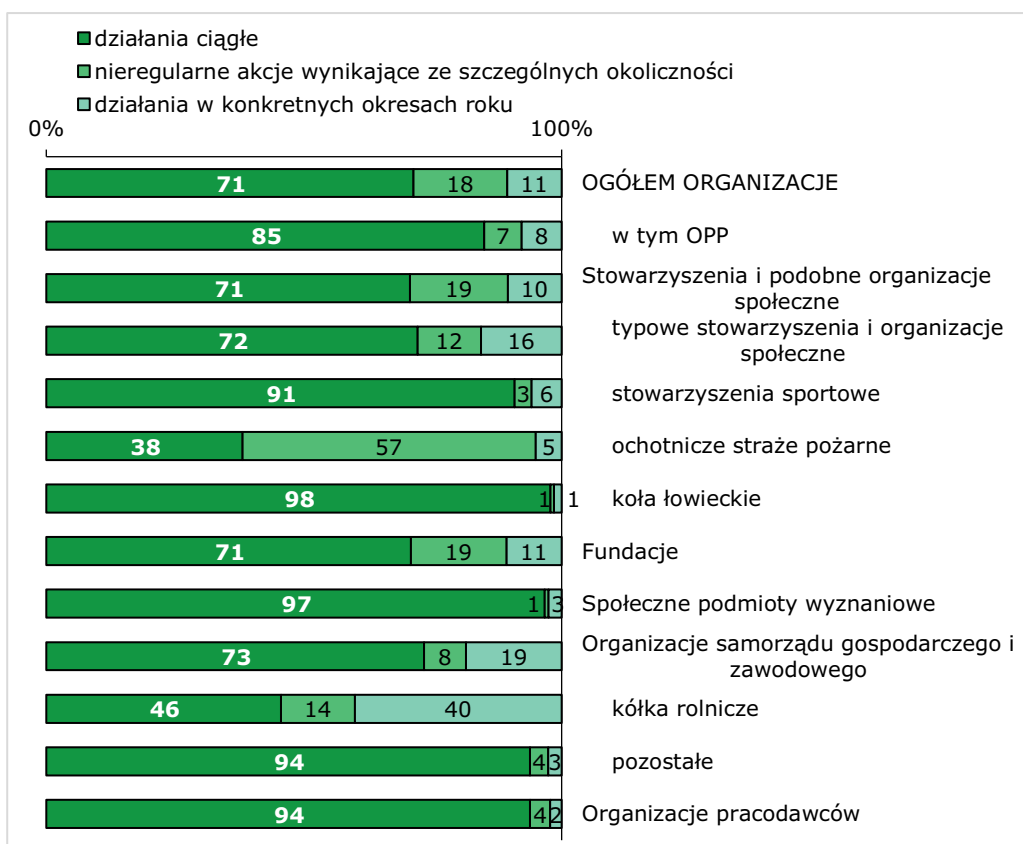
**Wykres 1.1. Liczba badanych organizacji non-profit w latach 2013-2015 (w tys.)**



## 1.1.1. Sposób prowadzenia działalności

Niekomercyjne i nastawione na zaspokajanie potrzeb społecznych cele prowadzenia działalności statutowej są ważną cechą organizacji sektora non-profit. Podmioty te mogą zmierzać do realizacji swych celów prowadząc działania w sposób ciągły lub nieregularny.

**Wykres 1.2. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i rodzaju organizacji w 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Ze względu na zaokrąglenia, procenty w wierszach nie zawsze sumują się do 100%.

Większość podmiotów badanego sektora (71%) prowadziła ciągłą działalność statutową. Taki sposób prowadzenia działalności świadczy z reguły o większym stopniu jej formalizacji. Odsetek takich organizacji nieznacznie zmalał w stosunku do 2013 r.<sup>4</sup>, kiedy to ciągłe działania prowadziło 73% jednostek. Znacznie mniej, bo 18% badanych

<sup>4</sup> Dane z badania przeprowadzonego za 2013 r. zostały przedstawione w publikacji: *Działalność organizacji non-profit w 2013 r.: Zarządzanie, współpraca i świadczenie usług społecznych*, red. Goś-Wójcicka K. GUS, Warszawa 2016, udostępnionej na portalu informacyjnym GUS: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-organizacji-non-profit-w-2013-r-zarzadzanie-wspolpraca-i-swiadczenie-uslug-spoecznych,12,1.html>



podmiotów, prowadziło głównie nieregularne akcje, wynikające ze szczególnych okoliczności (np. usuwanie skutków klęsk żywiołowych), natomiast 11% prowadziło działania jedynie w konkretnych okresach roku np. w święta, wakacje (w 2013 r. odpowiednio 17% i 10%).

Ciągły sposób działania typowy był dla niemal wszystkich kół łowieckich (98%) oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (97%), a także organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego, z wyłączeniem kółek rolniczych oraz organizacji pracodawców (po 94%), a także stowarzyszeń sportowych (91%). Działania „akcyjne”, odpowiadające zwykle na powstałe okoliczności zewnętrzne, były z kolei najczęstszym sposobem działania ochotniczych straży pożarnych (OSP) (57%), natomiast działania prowadzone tylko okresowo były domeną kółek rolniczych (40%).

**Wykres 1.3. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i głównej dziedziny działalności w 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Ze względu na zaokrąglenia, procenty w wierszach nie zawsze sumują się do 100%.

Biorąc pod uwagę główną dziedzinę działalności organizacji non-profit<sup>5</sup>, odnotować należy, że prowadzeniem działań ciągłych znacznie częściej niż przeciętnie charakteryzowały się jednostki zajmujące się *sportem, turystyką, rekreacją lub hobby* (84%), działające w obszarze *ochrony zdrowia* lub *rynku pracy i aktywizacji zawodowej* (po 83%). Z kolei relatywnie wysoki odsetek organizacji prowadzących działalność w formie nieregularnych akcji wynikających ze szczególnych okoliczności wystąpił również, poza ratownictwem (OSP- 57%), wśród podmiotów zajmujących się *prawem i jego ochroną, prawami człowieka* (20%) oraz *kulturą i sztuką* (17%). Na działaniach okresowych swoją działalność opierały ponadprzeciętnie często organizacje podejmujące inicjatywy związane z *rozwojem lokalnym, społecznym i ekonomicznym* (21%).

Sposób działania organizacji różnicowała także jej wielkość mierzona liczbą zatrudnianego personelu lub kwotą osiągniętych przychodów. Prawie wszystkie podmioty z największą liczbą pracowników etatowych (co najmniej 20 zatrudnionych) lub o najwyższych przychodach (powyżej 1 mln zł) prowadziły działania w sposób ciągły (odpowiednio 99% i 97%). Ponadto działania nieregularne wynikające ze szczególnych okoliczności częściej niż przeciętnie prowadziły organizacje prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (22%).

Podstawowym zadaniem organizacji non-profit jest prowadzenie działalności nienastawionej na zysk. Może być ona wspomagana poprzez podejmowanie działalności zarobkowej. W związku z tym na potrzeby prowadzonych analiz podzielono analizowane podmioty na następujące grupy ze względu na rodzaj prowadzonej działalności: prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (1), prowadzące dodatkowo odpłatną działalność statutową (2), prowadzące dodatkowo działalność gospodarczą (3) oraz prowadzące dodatkowo zarówno odpłatną działalność statutową, jak i działalność gospodarczą (4). Charakterystyczne dla badanego sektora non-profit jest to, że większość organizacji działających w jego ramach nie pobiera żadnych opłat od osób korzystających ze świadczonych przez nie usług lub otrzymujących dobra.

W 2014 r.<sup>6</sup> prowadzenie wyłącznie nieodpłatnej działalności statutowej wskazało 68% organizacji (spadek w stosunku do 2012 r. o 7 p. proc.). Kolejne 20% jednostek prowadziło obok nieodpłatnej - odpłatną działalność statutową, w ramach której pobierano opłaty na poziomie zwrotu kosztów wytworzenia dóbr lub usług (wzrost w porównaniu do 2012 r. o 2 p. proc.). W porównaniu do pomiaru wykonanego dwa lata wcześniej

---

<sup>5</sup> W publikacji podczas omawiania zróżnicowania zjawiska według głównej dziedziny działalności organizacji non-profit nie uwzględniano łowiectwa oraz ratownictwa, gdyż w ramach tych kategorii klasyfikowane były odpowiednio wszystkie kółka rolnicze oraz ochotnicze straże pożarne, omawiane przy zróżnicowaniu według rodzaju organizacji.

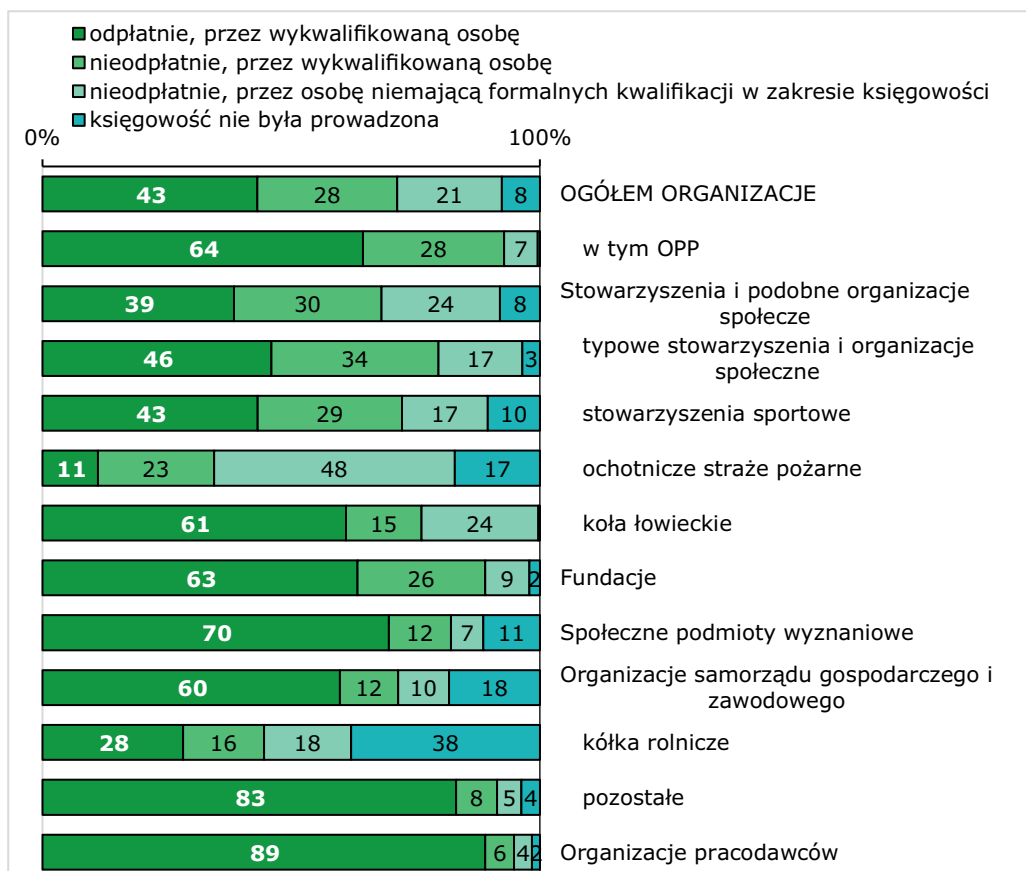
<sup>6</sup> Badanie na formularzu SOF-5 za 2015 r. zostało zrealizowane, jako uzupełnienie przedmiotowe badania na formularzach SOF-1 oraz SOF-4 za 2014 r., obejmując ten sam zakres podmiotowy. W publikacji obok prezentacji danych ze zbioru wynikowego za 2015 r., odnoszono się również do zbiorów za 2014 r. w przypadku pytań, które nie zostały powtórzone w sprawozdaniu SOF-5. Wyniki badań za 2014 r. zostały przedstawione w publikacji: *Sektor non-profit w 2014 r.*, red. Goś-Wójcicka K. GUS, Warszawa 2016, udostępnionej na portalu informacyjnym GUS: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/sektor-non-profit-w-2014-r-,1,5.html>

w 2014 r. odnotowano wzrost odsetka organizacji, które prowadziły również działalność gospodarczą (z 7% w 2012 r. do 12% w 2014 r.).

Prowadzenie rachunkowości, sporządzenie sprawozdań oraz gromadzenie dokumentacji księgowej stanowią istotny element bieżącego funkcjonowania podmiotów gospodarki narodowej, ponieważ są one obowiązkiem wynikającym z uregulowań prawnych.

Spośród 92% jednostek non-profit deklarujących w 2015 r. prowadzenie księgowości, większość - 77% (71% w przypadku ogółu organizacji) powierzyło te zadania osobom posiadającym formalne kwalifikacje w zakresie prowadzenia rachunkowości, z czego w grupie takich podmiotów usługi wykwalifikowanych księgowych świadczone były częściej odpłatnie (61%; 43% w przypadku ogółu organizacji) niż nieodpłatnie (39%; 28% organizacji ogółem).

**Wykres 1.4. Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości w 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Ze względu na zaokrąglenia, procenty w wierszach nie zawsze sumują się do 100%.

Prowadzenie księgowości przez nieprofesjonalistę, nieodpłatnie dotyczyło 23% podmiotów prowadzących księgowość (21% organizacji ogółem). Najczęściej w sposób nieprofesjonalny księgowością zajmowały się OSP (58% spośród prowadzących księgowość i 48% spośród ogółu jednostek tego rodzaju).

Profesjonalizacja prowadzonej księgowości wzrastała wraz z wielkością organizacji mierzoną liczbą zatrudnianego personelu oraz wielkością przychodów. Prawie wszystkie organizacje zatrudniające 20 i więcej pracowników etatowych lub osiągające przychody powyżej 1 mln zł miały prowadzoną księgowość odpłatnie przez formalnie wykwalifikowane osoby (odpowiednio 93% i 94%).

Księgowości nie prowadziła co dwunasta organizacja. Deklaracje o braku księgowości dotyczyły przede wszystkim kółek rolniczych, a także podmiotów o niskich przychodach, w większości nieprzekraczających 1 tys. zł, organizacji niezatrudniających płatnego personelu lub prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową.

Sposób funkcjonowania sektora non-profit określają także warunki pracy i warunki lokalowe, jakie mają organizacje. Z badania organizacji sektora non-profit przeprowadzonego przez GUS za 2014 r.<sup>7</sup> wynika, że 62% omawianych organizacji miało do dyspozycji lokal na prowadzenie działalności, 21% - samochód, a 30% - komputer. Organizacje najczęściej mogły korzystać z lokalu nieodpłatnie (66%) lub na zasadzie wynajmu (23%), natomiast jedynie niespełna co 7 organizacja korzystająca z lokalu była jego właścicielem. Organizacje, które dysponowały lokalem, korzystały z pomieszczenia o średniej powierzchni użytkowej 345 m<sup>2</sup>, przy czym dla połowy podmiotów powierzchnia ta nie przekraczała 65 m<sup>2</sup>.

O uwarunkowaniach funkcjonowania podmiotów sektora non-profit świadczyć mogą także zgłaszane przez nie bariery w prowadzeniu działalności. Na występowanie przynajmniej jednego problemu w 2014 r. wskazały blisko 3 na 4 organizacje, które brały udział w badaniach na formularzach SOF-1 oraz SOF-4 za 2014 r. Najczęściej wskazywane były problemy związane z pozyskiwaniem środków finansowych na działalność. Trudności z finansowaniem zadeklarowały 2 na 3 jednostki spośród tych, które wskazywały na posiadanie barier w prowadzeniu działalności. Drugi z kolei problem, związany z niewystarczającą liczbą chętnych do pracy społecznej, wskazało 40% jednostek deklarujących posiadanie trudności w prowadzeniu działalności, natomiast problemy w znalezieniu pracowników zadeklarowało jedynie 8%.

### 1.1.2. Finansowe uwarunkowania działalności

Zróźnicowanie potencjału ekonomicznego organizacji oraz relatywnie częste problemy związane z niestabilnością finansową wpływają na sposób zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze non-profit. Wyniki kolejnych edycji badań potwierdzają, że organizacje sektora non-profit są silnie zróżnicowane pod względem wysokości uzyskiwanych środków finansowych. W 2014 r. najwięcej, bo 39% organizacji osiągało w ciągu roku przychody nie wyższe niż 10 tys. zł; zbliżony odsetek deklarował roczne przychody powyżej 10 tys. zł,

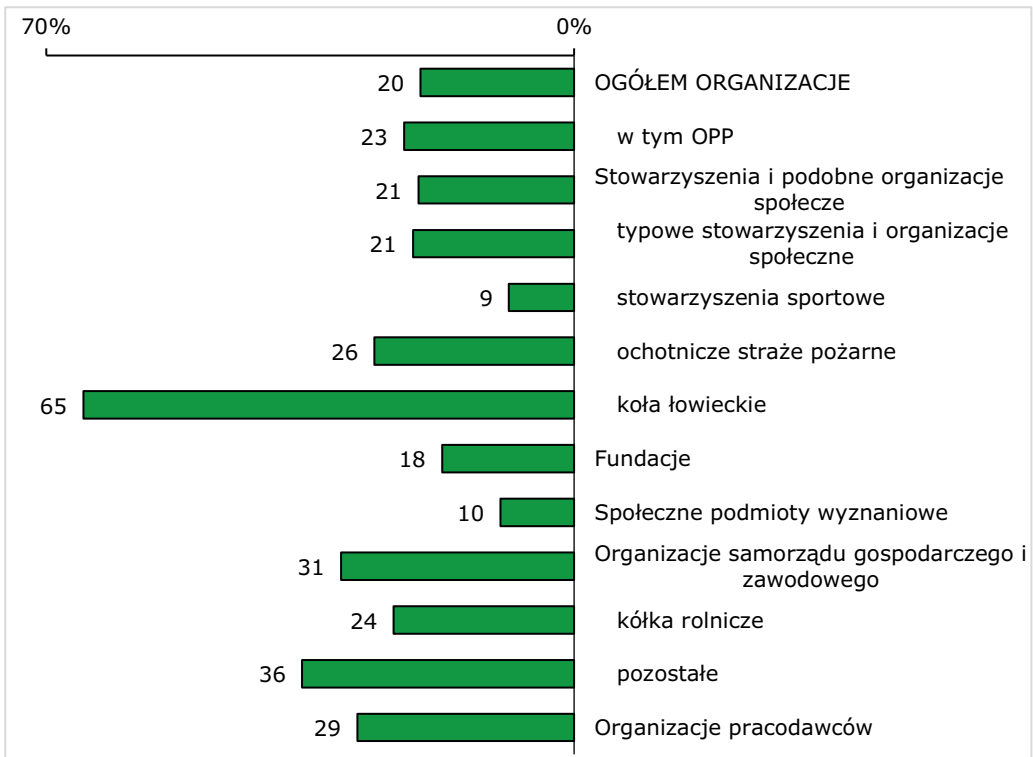
---

<sup>7</sup> Patrz: Wyjaśnienie w przypisie 6.

ale nieprzekraczające 100 tys. zł (38%). Przychody w przedziale powyżej 100 tys. zł do 1 mln zł posiadało 19% podmiotów, natomiast powyżej 1 mln zł – 4%.

Środki finansowe na nieprzewidziane wydatki lub na cele inwestycyjne na koniec 2015 r. zgromadziła co piąta badana organizacja. W porównaniu z pomiarem przeprowadzonym dwa lata wcześniej odsetek takich organizacji wzrósł nieznacznie – o 2 p. proc. Posiadanie takich rezerw pozwala na większą płynność finansową i stabilizację funkcjonowania organizacji, jednak około połowa organizacji deklarujących rezerwy finansowe, podobnie jak w 2013 r., posiadała środki na pokrycie kosztów działalności maksymalnie przez 4 dodatkowe miesiące swojej działalności. Wzrósł natomiast nieznacznie udział organizacji, które tylko dzięki oszczędnościom mogłyby funkcjonować na aktualnym poziomie przez co najmniej 1 rok – w 2015 r. stanowiły one 26% wśród jednostek mających rezerwy finansowe (w 2013 r. 24%), ale tylko 5% wśród wszystkich aktywnych podmiotów (w 2013 r. 4%).

**Wykres 1.5. Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według rodzaju organizacji w 2015 r.**

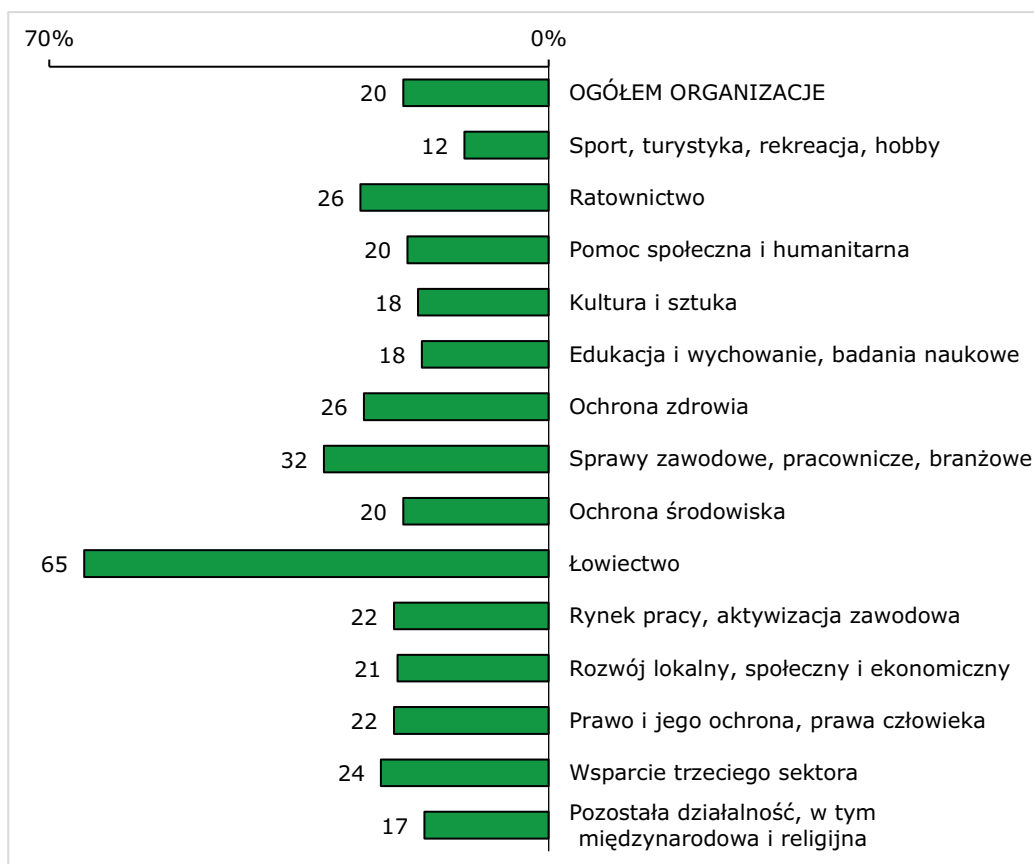


Rodzaj organizacji istotnie różnicuje omawiane podmioty sektora non-profit w zakresie posiadania rezerw finansowych. Podobnie jak w 2013 r., szczególnie wyróżniają się koła łowieckie stanowiące jedyną grupę, w której większość podmiotów ma oszczędności na nieprzewidziane wydatki (65%). Natomiast relatywnie mała część

jednostek zgromadziła rezerwy, tak jak dwa lata wcześniej, wśród stowarzyszeń sportowych oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (około co dziesiąty podmiot).

Biorąc pod uwagę główną dziedzinę działalności organizacji, to poza kołami łowieckimi, istotnie częściej niż przeciętnie rezerwy finansowe na nieprzewidziane wydatki lub cele inwestycyjne posiadały jednostki zajmujące się *sprawami zawodowymi, pracowniczymi, branżowymi* (32%), a także *ratownictwem* (27%), *ochroną zdrowia* (26%) lub *wsparciem trzeciego sektora* (24%).

**Wykres 1.6. Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według głównej dziedziny działalności w 2015 r.**



Widoczna jest również zależność pomiędzy posiadaniem rezerw finansowych a wysokością rocznych przychodów organizacji: im były one wyższe, tym większy odsetek organizacji posiadał rezerwy finansowe. Wśród organizacji osiągających roczne przychody do 10 tys. zł tylko 16% jednostek deklarowało posiadanie rezerw finansowych, w klasie przychodów powyżej 10 tys. do 100 tys. - 21%. Rezerwy posiadało 23% organizacji osiągających przychody w przedziale powyżej 100 tys. zł do 1 mln zł, natomiast w klasie powyżej 1 mln zł - 32%.

Pewne różnice pomiędzy organizacjami w zakresie gromadzenia rezerwowych środków finansowych odnotowano także w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. Rezerwy finansowe posiadało jedynie 18% jednostek prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową, podczas gdy wśród jednostek prowadzących dodatkowo odpłatną działalność statutową i działalność gospodarczą odsetek ten wyniósł 29%.

Finansowe uwarunkowania działalności organizacji non-profit, które decydują o sposobie ich funkcjonowania, to nie tylko wysokość uzyskiwanych przychodów i gromadzenie oszczędności na nieprzewidziane wydatki, ale również sposoby finansowania tej działalności. Wykorzystywane przez organizacje sektora non-profit źródła finansowania działalności mogą sprzyjać lub zagrażać ich samowystarczalności i niezależności. Ciągłości działania i możliwości zachowania płynności finansowej może służyć dywersyfikacja źródeł finansowania, tzn. pozyskiwanie środków na działalność równocześnie z różnego typu źródeł. Natomiast oparcie budżetu na jednym źródle przychodów stwarza większe ryzyko dla funkcjonowania organizacji w sytuacji ograniczenia tego finansowania.

Organizacje mogą korzystać z różnorodnych źródeł przychodów: nierynkowych - zarówno publicznych, jak i niepublicznych, ze źródeł o charakterze rynkowym lub finansować swoją działalność ze składek członkowskich. Dla potrzeb analizy do źródeł o charakterze nierynkowym, publicznym zaliczono: dotacje, subwencje i inne transfery przekazywane przez krajowe organy administracji publicznej, w tym 1% podatku PIT i nawiązki sądowe, a także środki pochodzące z publicznych źródeł zagranicznych i funduszy unijnych. Źródła o charakterze nierynkowym, niepublicznym stanowiły darowizny i inne środki przekazywane przez osoby fizyczne, przedsiębiorstwa lub podmioty non-profit, a także kwoty pozyskiwane w wyniku zbiórek publicznych. Do kategorii źródeł o charakterze rynkowym zaliczono przychody uzyskiwane z prowadzonej działalności gospodarczej, odpłatnej działalności statutowej, a także środki uzyskane na podstawie ustawy o zamówieniach publicznych oraz odsetki i dywidendy. Składki członkowskie zostały wydzielone jako oddzielne źródło finansowania.

Wyraźną dominację jednego z ww. typu przychodów (udział 70% lub więcej w całości przychodów organizacji) zaobserwowano aż u 3/4 badanych podmiotów. Spośród nich 42% opierało swą działalność głównie na źródłach publicznych (ogółem 32%), co piąty na składkach członkowskich (ogółem 16%), 18% - na źródłach nierynkowych, niepublicznych i podobny odsetek organizacji - na źródłach o charakterze rynkowym (ogółem po 14%).

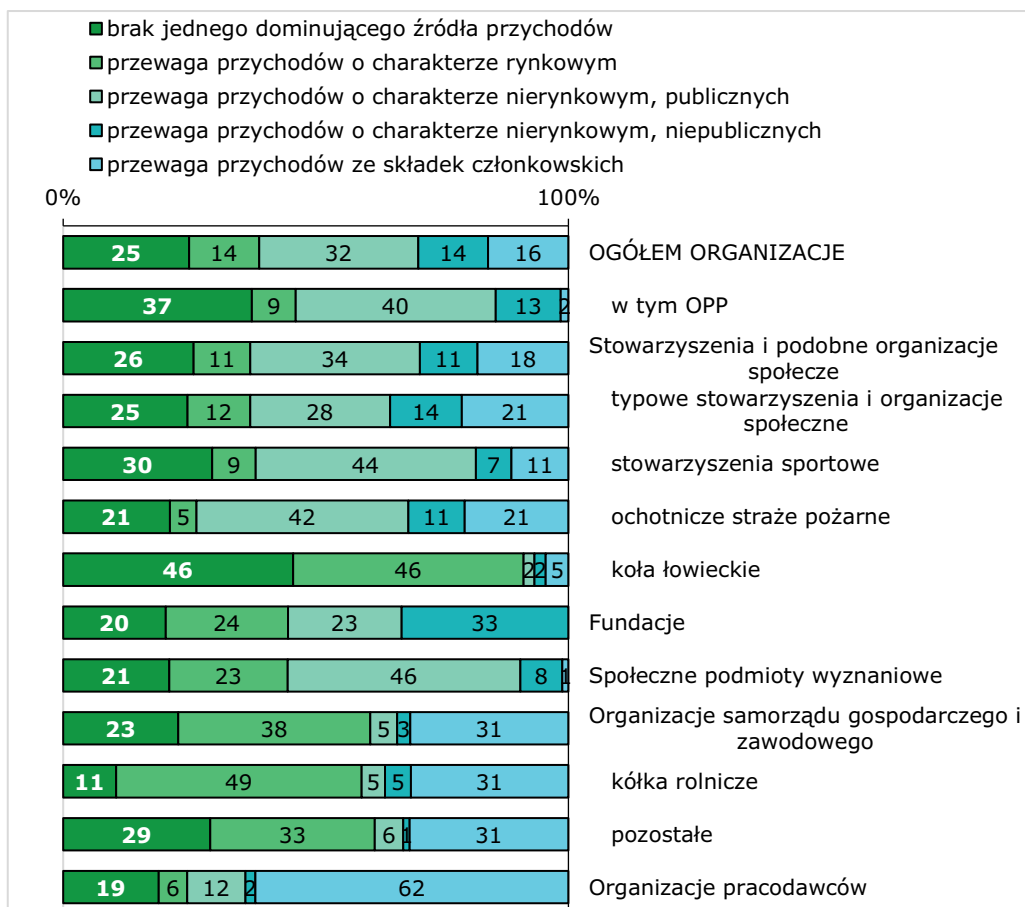
Przewagą jednego źródła finansowania charakterystyczna była zwłaszcza dla kółek rolniczych (90%), fundacji (80%) oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (79%), a także jednostek o najniższych przychodach, do 1 tys. zł (94%).

Źródła o charakterze rynkowym były przeważającym sposobem finansowania działalności najczęściej wśród kółek rolniczych (49%) oraz kół łowieckich (46%). Udział organizacji, w których przychody o charakterze rynkowym dominowały, wzrastał wraz z liczbą zatrudnionych w organizacji pracowników oraz wielkością przychodów. Wśród jednostek nie zatrudniających pracowników wyniósł on 9%, a w grupie jednostek posiadających co najmniej 20 pracowników osiągnął już 21%. Wśród organizacji

o przychodach do 1 tys. zł omawiany odsetek wyniósł 2%, a wśród posiadających przychody powyżej 1 mln zł – 27%.

Przychody ze źródeł publicznych dominowały najczęściej w budżetach społecznych podmiotów wyznaniowych (46%), stowarzyszeń sportowych (44%) oraz OSP (42%), a także w budżetach organizacji pożytku publicznego (40%), jednostek prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (39%), zatrudniających 6-19 pracowników (47%) lub co najmniej 20 pracowników (45%).

**Wykres 1.7. Struktura organizacji non-profit w 2015 r. według głównego typu<sup>8</sup> źródeł finansowania działalności<sup>9 a</sup>**



<sup>a</sup> Ze względu na zaokrąglenia, procenty w wierszach nie zawsze sumują się do 100%.

<sup>8</sup> W roku 2015 na potrzeby analizy została wyodrębniona dodatkowa kategoria: „przewaga przychodów ze składek członkowskich”, której nie prezentowano w publikacji omawiającej wyniki badania w 2013 r.

<sup>9</sup> Jako przewaga danego źródła finansowania działalności uznawano udział 70% lub więcej przychodów z danego źródła w łącznej kwocie przychodów organizacji. Brak jednego dominującego źródła przychodów oznacza, że udziały poszczególnych źródeł finansowania w łącznej kwocie przychodów organizacji wynosiły poniżej 70%.



Najwyższy udział organizacji z przewagą środków ze źródeł o charakterze nierynkowym, niepublicznych w sposobie finansowania działalności odnotowano wśród fundacji (33%). Dominacja przychodów ze składek członkowskich z kolei wystąpiła w przeważającej części organizacji pracodawców (62%) oraz jednostek o najniższych przychodach, do 1 tys. zł (78%).

Udział podmiotów, w których żaden typ finansowania nie był znacząco przeważający stanowił 1/4 badanych jednostek, w tym blisko połowę kół łowieckich (46%) oraz 42% organizacji prowadzących odpłatną działalność statutową.

### 1.1.3. Różnorodność form pracy w sektorze non-profit

Różnorodność oraz elastyczność form pracy i struktur organizacyjnych stanowią istotną charakterystykę sektora non-profit. Organizacje w tym sektorze korzystają z kilku rodzajów pracy, a ich personel może składać się z:

- 1) członków, którzy angażują się w pracę społeczną,
- 2) wolontariuszy niezrzeszonych w organizacjach,
- 3) pracowników etatowych,
- 4) osób pracujących na podstawie umów cywilnoprawnych (umowy o dzieło i umowy zlecenia).

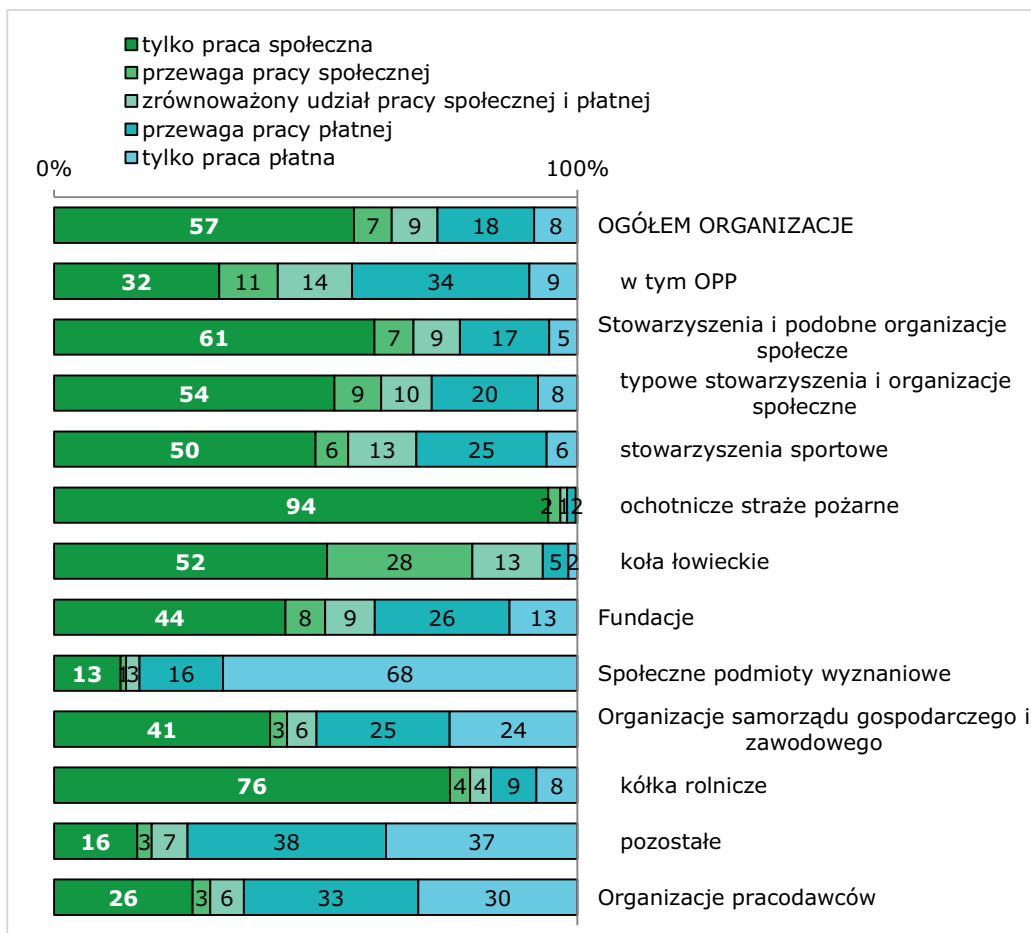
Podstawę działalności wielu organizacji sektora non-profit stanowi wolontariat, tj. nieodpłatna i dobrowolna aktywność osób włączających się w działania organizacji. Korzystanie w 2015 r. z pracy społecznej świadczonej przez członków lub wolontariuszy spoza organizacji (przynajmniej raz w roku) zadeklarowało 90% badanych podmiotów sektora non-profit. Odsetek ten wzrósł o 3 p. proc. w stosunku do pomiaru przeprowadzonego dwa lata wcześniej. Natomiast w ramach pracy płatnej części organizacji korzystały z pracy świadczonej w ramach umów cywilnoprawnych (36% - dane za 2014 r.) niż w ramach stosunku pracy (15% - dane za 2014 r.).

Wyłącznie na pracy społecznej opierała swą aktywność ponad połowa organizacji (57%), a w działaniach kolejnych 7% organizacji wymiar pracy nieodpłatnej przeważał nad pracą płatną. W porównaniu do 2013 r. nieznacznie wzrósł odsetek podmiotów korzystających wyłącznie z pracy społecznej (z 54% w 2013 r. do 57% w 2015 r.). Szczególnie często wyłącznie lub głównie z pracy społecznej korzystały ochotnicze straże pożarne (96%), a następnie - kółka rolnicze lub koła łowieckie (po 80%). Praca wolontariuszy dominowała także w organizacjach, które prowadziły wyłącznie nieodpłatną działalność (74%).

Podobnie jak w 2013 r., wyłącznie lub głównie na osobach wynagradzanych za pracę opierało swą działalność 26% organizacji, w tym wyłącznie z personelu płatnego korzystało 8% jednostek. Praca płatna dominowała wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (84%) oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych (75%). Rodzaj pracy, z której korzystały badane organizacje sektora non-profit, zależy również od wielkości osiągniętych przychodów. Prawie wszystkie organizacje o niskich przychodach swoją działalność opierały wyłącznie lub głównie na pracy społecznej członków lub wolontariuszy zewnętrznych – 96% jednostek o przychodach

do 1 tys. zł oraz 90% o przychodach od 1 tys. zł do 10 tys. zł. Z kolei 91% podmiotów o najwyższych przychodach (powyżej 1 mln zł) korzystało w przeważającej części z pracy płatnych pracowników.

**Wykres 1.8. Struktura organizacji non-profit w 2015 r. według rodzaju pracy<sup>10</sup>, z której organizacje korzystały<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Ze względu na zaokrąglenia, procenty w wierszach nie zawsze sumują się do 100%.

Zaangażowanie personelu płatnego i czasu poświęcanego przez wolontariuszy bez wyraźnej przewagi żadnej z tych form pracy wystąpiło w co jedenastej organizacji (9%; dwa lata wcześniej – 10%).

<sup>10</sup> Dla potrzeb analizy przeliczono zarówno pracę płatną, jak i społeczną na etaty, a następnie wyróżniono następujące kategorie związane z udziałem poszczególnych form pracy: (1) wyłącznie personel płatny – 100% udziału pracy płatnej; (2) głównie personel płatny (udział pracy płatnej od 70% do 99%); (3) zrównoważony udział pracowników płatnych i pracujących społecznie (po 50%, +/- 19%); (4) głównie pracujący społecznie (udział pracy społecznej od 70% do 99%); (5) wyłącznie pracujący społecznie (100%).

## 1.2. Charakterystyka zarządu

Posiadanie formalnego organu odpowiedzialnego za zarządzanie jest jednym z podstawowych kryteriów odróżniających organizacje sektora non-profit od ruchów nieformalnych. Zarządy pełnią ważną rolę w tworzeniu strategii, podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju i zapewnienia stabilności finansowej organizacji, a także wpływają na jej wizerunek i sposoby komunikacji zewnętrznej. Kluczowym obszarem aktywności organów zarządczych jest jednakże kreowanie polityki wykorzystywania i rozwoju głównych zasobów organizacji non-profit, jakimi są osoby zatrudnione w organizacji oraz osoby pracujące społecznie.

### 1.2.1. Kolegialność zarządu

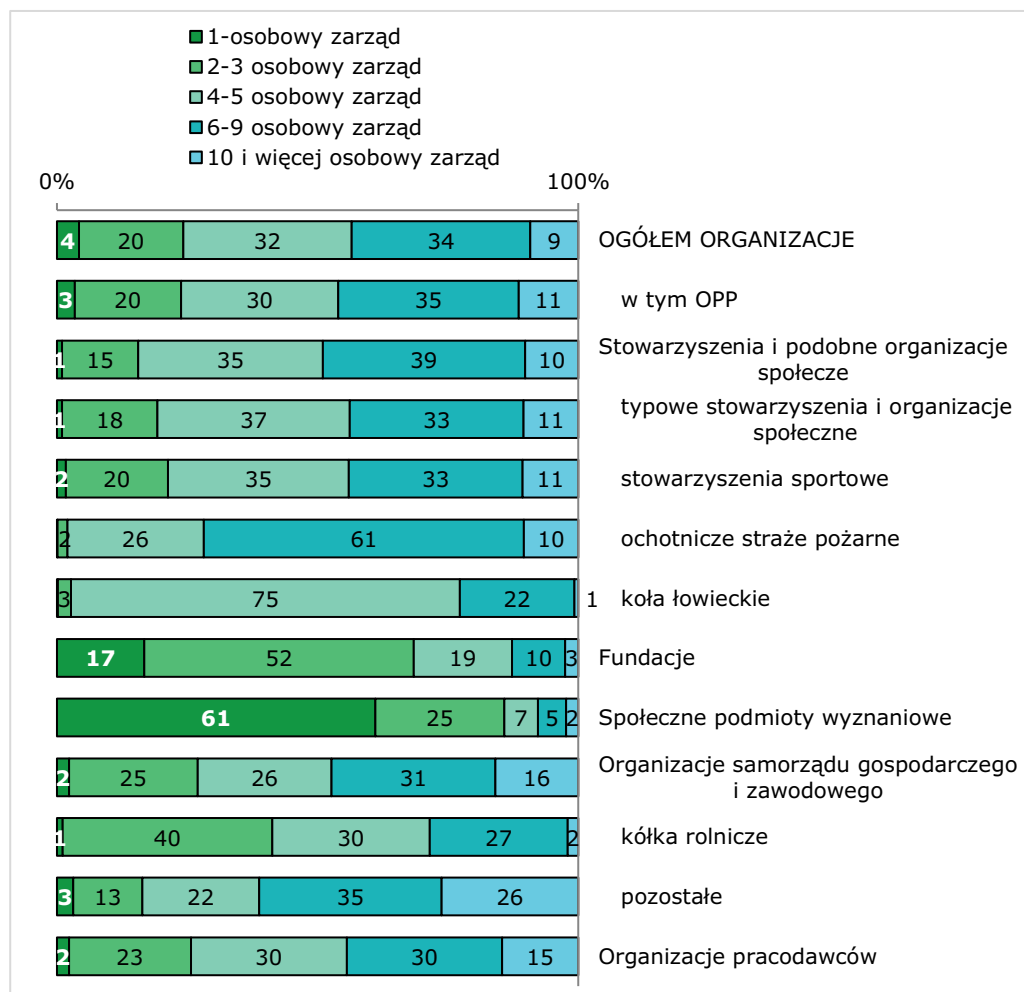
Organizacje non-profit ze względu na swój społeczny charakter i przyjętą praktykę powinny być podmiotami zarządzanymi kolegialnie, chociaż obowiązujące w Polsce prawo nie stanowi jednoznacznie, że zarząd fundacji lub stowarzyszenia musi składać się z więcej niż jednej osoby. Wyniki prezentowanego badania potwierdzają, że badane organizacje non-profit są w zdecydowanej większości zarządzane kolegialnie.

W 2015 r., podobnie jak dwa lata wcześniej, w organach zarządzających zaangażowanych było przeciętnie 6 osób. Najczęstsze wśród badanych organizacji były jednak zarządy 5-osobowe - wystąpiły one w 23% badanych jednostek (w 2013 r. w 26%). Równocześnie mediana wyniosła 5 osób, tzn. połowa zarządów badanych organizacji liczyła nie więcej niż 5 osób.

Organizacje zarządzane jednoosobowo stanowiły w całym sektorze niewielki odsetek (4%). Zarząd tej wielkości występował najczęściej w społecznych podmiotach wyznaniowych (6 na 10) i fundacjach (co 6). W najliczniejszej zbiorowości typowych stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych posiadanie jednoosobowego zarządu deklarował co 100 podmiot. Tendencje te nie zmieniły się istotnie w porównaniu do 2013 r.

Zarządy o niewielkiej liczbie członków (2-3 osobowe) odnotowano w co piątym badanym podmiocie, przy czym szczególnie często występowały one w fundacjach (5 na 10) oraz kółkach rolniczych (4 na 10). Od 4 do 5 osób wchodzących w skład zarządu zadeklarowało 32% organizacji – najczęściej były to koła łowieckie (3 na 4). Większe zarządy, liczące od 6 do 9 osób, posiadało 34% organizacji i aż 6 na 10 ochotniczych straży pożarnych. Duże zarządy, tj. o liczebności 10 lub więcej osób, odnotowano w 9% badanych jednostek, przy czym w organizacjach samorządu gospodarczego i zawodowego (bez kółek rolniczych) odsetek ten był prawie trzykrotnie wyższy i wynosił 26%, a w organizacjach pracodawców blisko dwukrotnie wyższy – 15%.

W porównaniu z 2013 r. nieznacznie zmniejszył się udział podmiotów zarządzanych przez organy 2-3 osobowe (z 22% w 2013 r. do 20% w 2015 r.) lub 4-5 osobowe (odpowiednio z 37% do 32%), wzrósł natomiast odsetek jednostek z większymi zarządami, liczącymi od 6 do 9 członków (odpowiednio z 29% do 34%). Udział organizacji z największymi zarządami (10 i więcej osób) utrzymał się na podobnym poziomie.

**Wykres 1.9. Struktura organizacji non-profit w 2015 r. według klasy liczby członków zarządu i rodzaju organizacji<sup>a</sup>**

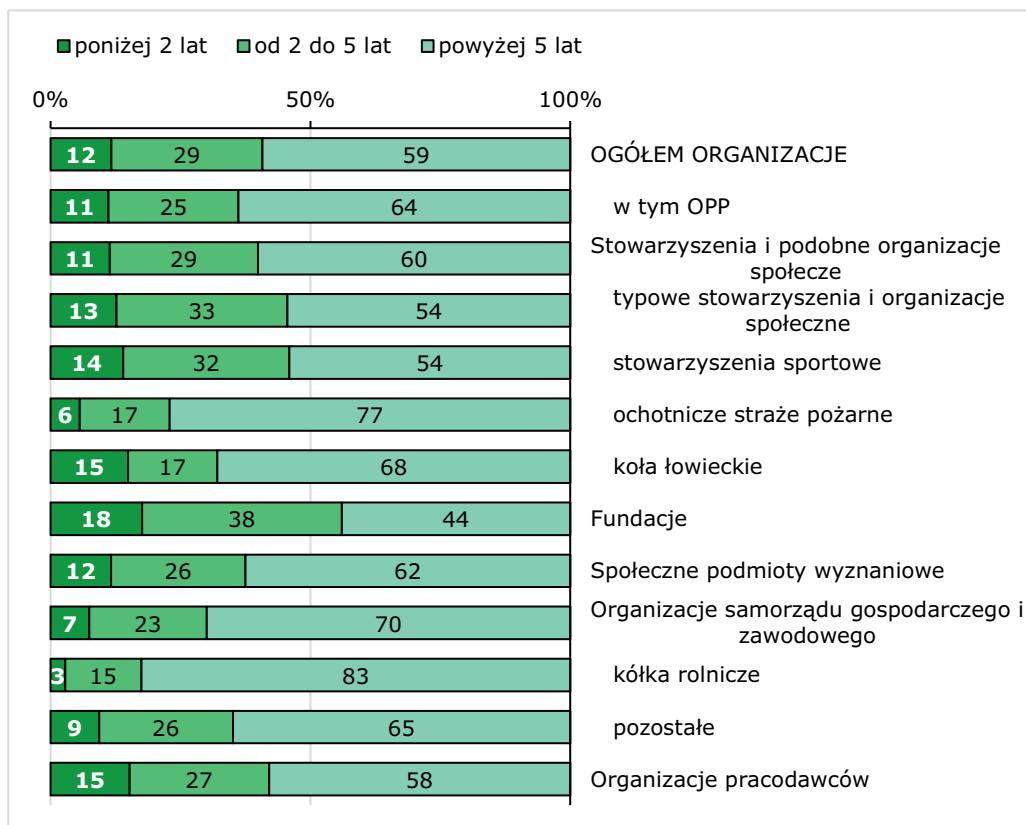
<sup>a</sup> Ze względu na zaokrąglenia, procenty w wierszach nie zawsze sumują się do 100%.

Warto również zwrócić uwagę, że organizacje prowadzące odpłatną działalność statutową i działalność gospodarczą lub jednostki o najwyższych przychodach (powyżej 1 mln zł) z jednej strony charakteryzowały się najwyższym udziałem podmiotów z zarządem jednoosobowym (odpowiednio 8% i 13%), z drugiej natomiast również najczęściej posiadały zarząd o największej liczebności (10 osób i więcej) – odpowiednio 16% i 18%. Z kolei w grupie organizacji prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową odnotowano najwyższy odsetek jednostek z zarządem liczącym od 6 do 9 osób (36%), a wśród podmiotów o najniższych przychodach (do 10 tys. zł) najwyższy udział tych, które posiadają zarząd 4 lub 5 osobowy (37%).

## 1.2.2. Doświadczenie w zarządzaniu

Badane w 2015 r. organizacje sektora non-profit, podobnie jak dwa lata wcześniej, zarządzane były głównie przez kadre z dłuższym niż 5-letnie doświadczeniem – takie osoby stanowiły 59% członków zarządów. Dwukrotnie mniejszą grupę stanowiły osoby o stażu pracy w zarządzie od 2 do 5 lat (29%), natomiast najmniej liczną - osoby, które zasiadały w organie sprawującym władzę krócej niż 2 lata (12%).

**Wykres 1.10. Struktura członków zarządu organizacji non-profit według stażu pracy w zarządzie i rodzaju organizacji w 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowi liczba członków zarządu. Ze względu na zaokrąglenia, procenty w wierszach nie zawsze sumują się do 100%.

Podobnie jak w 2013 r., jedynie fundacje miały mniej niż połowę członków zarządu o stażu powyżej 5 lat (44%), charakteryzując się jednocześnie największym odsetkiem osób pracujących w zarządzie do 2 lat (18%), co można wiązać z faktem, że w ostatnich latach nastąpił duży przyrost liczby fundacji. Dość wysoki odsetek członków zarządów sprawujących swoją funkcję krócej niż 2 lata miały jeszcze koła łowieckie oraz organizacje pracodawców – po 15%. Natomiast wyraźna dominacja długoletnich członków zarządu widoczna była wśród kółek rolniczych (83%), OSP (77%), a także kół łowieckich (68%),

co świadczy o niewielkiej rotacji kadry zarządczej w tych organizacjach. Warto jednak zwrócić uwagę, że w przypadku kół łowieckich w porównaniu do 2013 r. trzykrotnie wzrósł udział członków zarządu o stażu poniżej 2 lat (z 5% do 15%), a zmalał tych o najdłuższym stażu (powyżej 5 lat - z 74% do 68%), co oznacza, że nastąpiła pewna fluktuacja kadry zarządczej w tych podmiotach na przestrzeni dwóch lat dzielących pomiary.

Jeśli uwzględnić główną dziedzinę działalności statutowej organizacji, to częściej niż przeciętnie „młoda” kadra, o stażu poniżej dwóch lat w zarządzie kierowała organizacjami działającymi w dziedzinach: *rynek pracy i aktywizacja zawodowa* (18%), *rozwój lokalny, społeczny, ekonomiczny*, a także *wsparcie trzeciego sektora* (po 17%). Natomiast rodzaj prowadzonej działalności nie różnicował w sposób istotny struktury członków zarządu według stażu pracy.

Należy mieć na uwadze, że staż pracy w zarządzie w organizacjach działających do 5 lat jest pochodną okresu funkcjonowania jednostki. W przypadku organizacji, które prowadzą swoje działania dłużej niż 5 lat, widać wyższy niż w organizacjach ogółem odsetek kadry zarządzającej ze stażem pracy dłuższym niż 5 lat (69% wobec 59%). Natomiast jedynie 9% członków wśród podmiotów dłużej działających (ponad 5 lat) pełniło swoją funkcję w zarządzie krócej niż 2 lata, a 22% od 2 do 5 lat (wśród ogółu organizacji odsetki te wyniosły odpowiednio 12% i 29%). Świadczy to zatem o małej rotacji kadry zarządzającej w organizacjach objętych sprawozdaniem SOF-5.

Długość działania organizacji szczególnie wpływa na strukturę członków zarządu fundacji. Fundacje charakteryzowały się największą dynamiką wzrostu liczby podmiotów w latach 2013-2015 (przyrost o 29%), stąd znaczący udział wśród członków zarządu osób, które pełnią swoją funkcję nie dłużej niż 5 lat (56%). Tymczasem w grupie fundacji, które działały dłużej niż 5 lat, staż pracy kadry zarządzającej był dłuższy – aż 3 na 4 członków zarządu wykonywało swoje obowiązki ponad 5 lat.

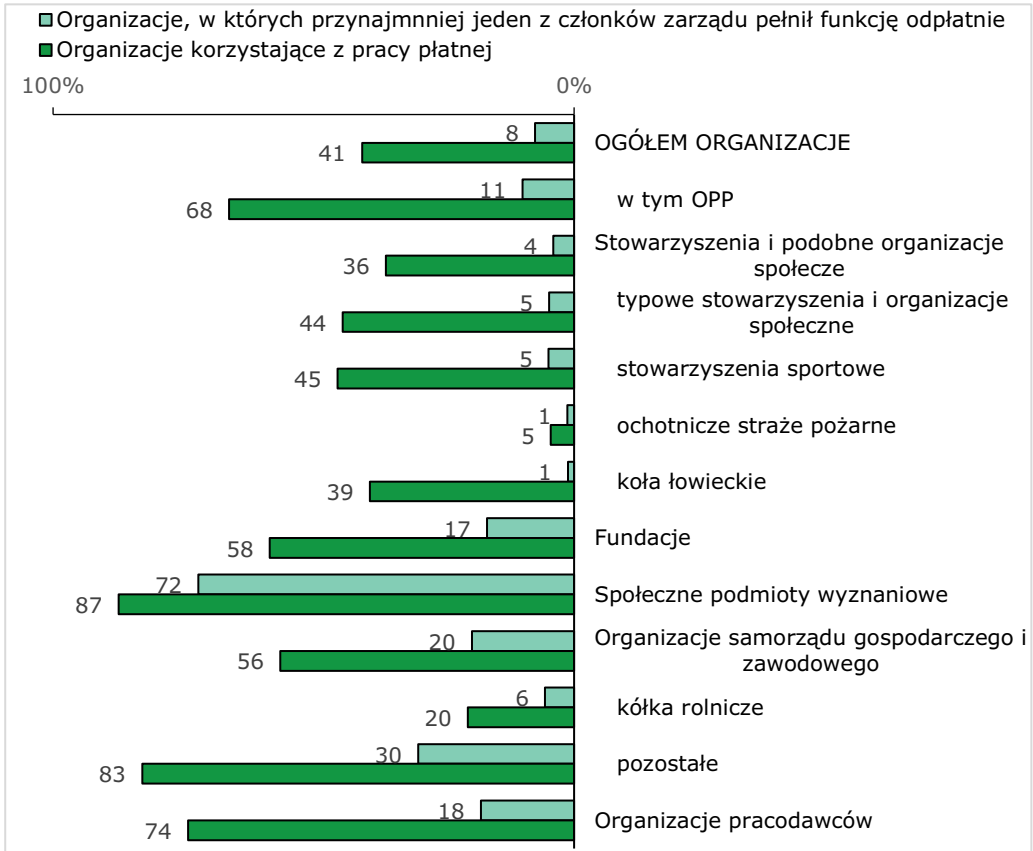
### 1.2.3. Praca społeczna a praca płatna w zarządzie

Powszechną praktyką wśród organizacji sektora non-profit jest nieodpłatna praca w zarządzie. Podobnie jak w 2013 r. 92% badanych organizacji zadeklarowało, że wszyscy członkowie ich zarządów sprawowali swoje funkcje społecznie, czyli bez wynagrodzenia, a 4% - że część z nich pracowała odpłatnie. Podmioty opłacające wszystkich członków zarządu stanowiły kolejne 4%.

Organizacje, wśród których zaobserwowano wysoki udział podmiotów z płatnym personelem, charakteryzowały się w 2015 r. wysokim odsetkiem jednostek z wynagradzanym zarządem, tj takich, w których przynajmniej jeden z członków zarządu pełnił swoją funkcję odpłatnie. Tendencja ta nie zmieniła się od pomiaru przeprowadzonego dwa lata wcześniej. Wśród społecznych podmiotów wyznaniowych 87% zadeklarowało wykorzystywanie pracy płatnej i jednocześnie 72% opłacało członków zarządu. Drugi z kolei wysoki odsetek organizacji wykorzystujących płatny personel (83%) wystąpił wśród organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (bez kółek rolniczych), z których 30% opłacało przynajmniej jednego członka zarządu. Najniższy z kolei odsetek

organizacji posiadających zarówno płatny personel, jak i zarząd, odnotowano w ochotniczych strażach pożarnych (odpowiednio 5% i 1%).

**Wykres 1.11. Odsetek organizacji non-profit z płatnym personelem oraz płatnym zarządem<sup>11</sup> według rodzaju organizacji w 2015 r.**



Zarząd pobierający wynagrodzenie za sprawowanie swoich funkcji częściej niż przeciętnie wystąpił w organizacjach prowadzących działalność w następujących dziedzinach: *rynek pracy i aktywizacja zawodowa* (17%), *sprawy zawodowe, pracownicze i branżowe* oraz *edukacja i wychowanie* (po 16%). Udział organizacji, w których przynajmniej jeden z członków zarządu pobierał wynagrodzenie, wzrastał wraz z wielkością przychodów osiągniętych przez jednostkę sektora non-profit. W podmiotach o najwyższych przychodach (powyżej 1 mln zł) 42% posiadało płatny zarząd, podczas gdy w podmiotach z najniższymi przychodami (do 10 tys. zł) odsetek ten wynosił jedynie 2%.

Łącznie tylko 3% spośród członków zarządów otrzymało w 2015 r. wynagrodzenie za swoją pracę w zarządzie (w 2013 r. było to 4%). Pracujący odpłatnie dominowali

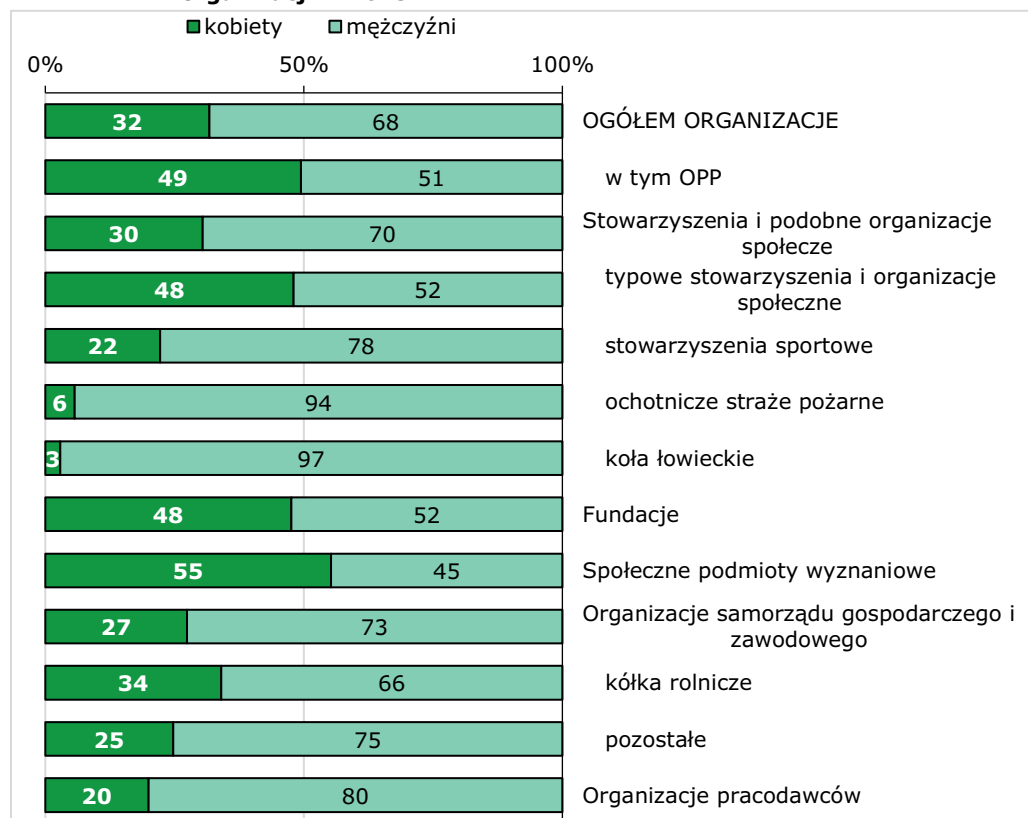
<sup>11</sup> Jako płatny lub wynagradzany zarząd rozumieć należy zarząd, w którym co najmniej jeden z członków zarządu pełnił swoją funkcję odpłatnie.

w zarządach społecznych podmiotów wyznaniowych, gdzie 56% osób wykonywało swoje obowiązki za wynagrodzeniem. Wśród pozostałych rodzajów organizacji wyższy niż przeciętnie odsetek pracujących odpłatnie członków zarządu odnotowano jeszcze wśród jednostek samorządu gospodarczego i zawodowego innych niż kółka rolnicze (16%), fundacji (9%) i organizacji pracodawców (7%). W najbardziej liczbowych zbiorowościach: typowych stowarzyszeń, stowarzyszeń sportowych i OSP odsetek wynagradzanych członków zarządu mieścił się w granicach 1-2%, natomiast w przypadku kółek rolniczych wyniósł 3%.

### 1.2.4. Udział w zarządzaniu a płeć

Kobiety stanowiły 1/3 osób zasiadających w zarządach badanych w 2015 r. podmiotów. Jednocześnie 36% organizacji nie posiadało w zarządzie żadnej kobiety, natomiast organizacji, w których funkcje sprawowały wyłącznie kobiety, było 3-krotnie mniej (12%). Odsetki te pozostały na takim samym poziomie jak dwa lata wcześniej.

**Wykres 1.12. Struktura płci członków zarządu organizacji non-profit według rodzaju organizacji w 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowi liczba członków zarządu.



Kobiet w zarządach nie posiadała większość kół łowieckich (89%) oraz OSP (74%). Natomiast zarząd, w skład którego wchodziły wyłącznie kobiety, wystąpił w co drugim społecznym podmiocie wyznaniowym, a także w co czwartej fundacji. Warto także zauważyć, że wyższy niż przeciętnie odsetek organizacji, w których funkcje w zarządzie sprawowały wyłącznie kobiety, odnotowano w jednostkach o najwyższych przychodach (powyżej 1 mln zł) - wyniósł on 17%. Z kolei 45% podmiotów o najniższych przychodach nie posiadało żadnej kobiety w organie zarządzającym.

Największy odsetek kobiet wśród członków zarządu stwierdzono w społecznych podmiotach wyznaniowych (55%). Udział ten jednak zmniejszył się od 2013 r., kiedy to wyniósł 61%. Zrównoważoną strukturę pod względem płci w zarządzie posiadały OPP, typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne oraz fundacje, gdzie kobiety stanowiły prawie połowę osób sprawujących funkcje zarządzające (odpowiednio 49% i po 48%). Wskaźnik feminizacji na poziomie ogólnej średniej miały kołka rolnicze (34%), natomiast niższy niż przeciętny – pozostałe organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, stowarzyszenia sportowe oraz organizacje pracodawców (odpowiednio 25%, 22% i 20%). Wyraźna dominacja mężczyzn w zarządach widoczna była natomiast w kołach łowieckich i OSP, gdzie kobiety stanowiły odpowiednio 3% i 6%. Tendencje te nie zmieniły się znacząco w porównaniu do 2013 r.

Biorąc pod uwagę główną dziedzinę działalności statutowej organizacji widoczna była tendencja zaobserwowana dwa lata wcześniej, że kobiety dominowały w zarządach organizacji zajmujących się usługami tradycyjnie uważanymi za „kobiece”, takimi jak pomoc społeczna, ochrona zdrowia i edukacja. W tego rodzaju organizacjach kobiety stanowiły ponad połowę członków zarządu: w przypadku *pomocy społecznej* (60%), *ochrony zdrowia* (57%) i *edukacji* (56%). Najmniejszy udział kobiet wystąpił wśród organizacji zajmujących się *sprawami zawodowymi lub sportem i turystyką* (po 26%). Rodzaj prowadzonej działalności lub osiągane przez organizację przychody nie różnicowały w sposób istotny udziału kobiet i mężczyzn w zarządach badanych podmiotów.

Uwzględnienie okresu zasiadania w zarządzie pozwala zauważyć wyższy odsetek kobiet wśród osób, które pracowały w tym organie do 2 lat niż wśród osób o dłuższym stażu. W grupie członków zarządu o stażu do 2 lat w 2015 r. kobiet było 38%, podczas gdy wśród zarządzających o stażu powyżej 5 lat - 28%. Warto zauważyć, że w porównaniu do 2013 r. zmniejszył się udział kobiet wśród członków zarządu o stażu do 2 lat – o 5 p. proc.

Wyższy udział kobiet wśród zarządzających z „młodszych stażem” niż o długoletnim doświadczeniu zauważono w większości rodzajów organizacji. Wyjątek stanowiły społeczne podmioty wyznaniowe, gdzie odnotowano wyższy odsetek kobiet wśród członków zarządu o stażu powyżej 5 lat niż o stażu poniżej 2 lat oraz stowarzyszenia sportowe, gdzie udział kobiet był wyrównany w obu grupach.

**Wykres 1.13. Udział kobiet wśród członków zarządu o najkrótszym i najdłuższym stażu w zarządach organizacji non-profit w 2015 r. według rodzaju organizacji<sup>a</sup>**

<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowi liczba członków zarządu.

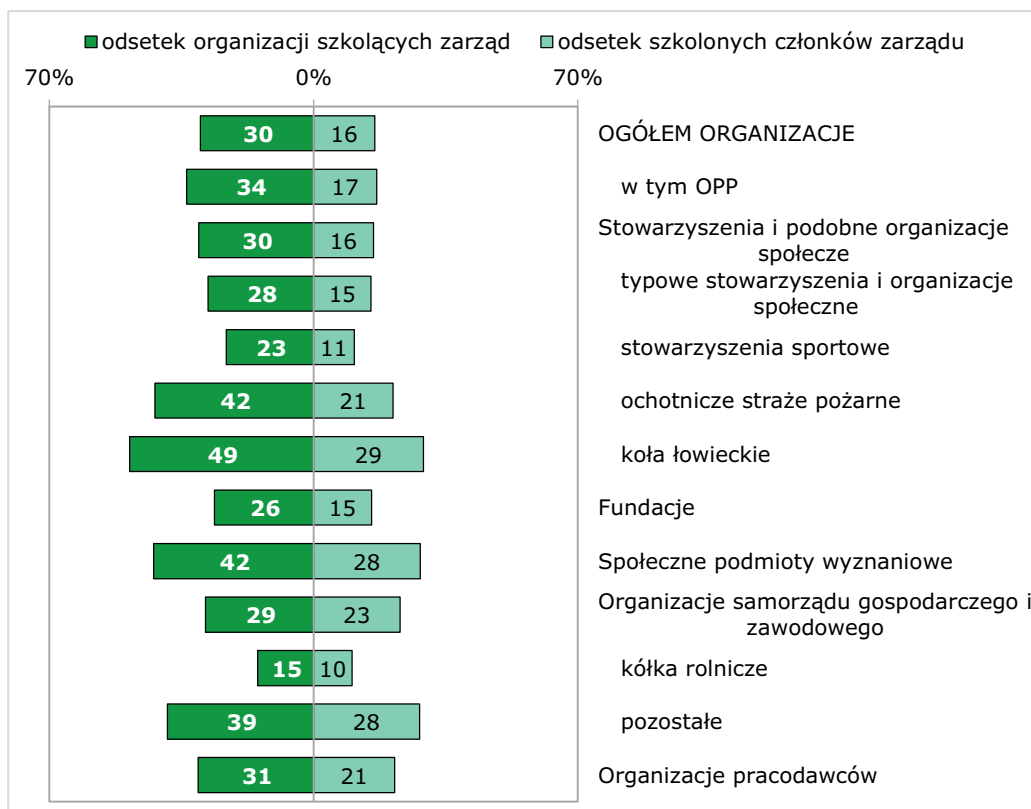
Najwyraźniejsza różnica pomiędzy udziałem kobiet wśród członków zarządu o krótkim i długim stażu zauważalna była w kółkach rolniczych, w których w 2015 r. kobiety stanowiły blisko połowę (49%) zarządzających o stażu pracy do 2 lat, a wśród tych o stażu powyżej 5 lat - niecałą 1/3 (30%). Może to się wiązać ze zmianami w profilu działalności kółek rolniczych, w których silniej rozwijają się koła gospodyń wiejskich niż inne tradycyjne obszary związane z rolnictwem.

### 1.2.5. Udział członków zarządu w szkoleniach

Blisko 1/3 badanych organizacji zadeklarowała, że członkowie ich zarządów uczestniczyli w szkoleniach w 2015 r. Z drugiej strony, wśród osób zasiadających w zarządach przeszkolona została w omawianym roku około 1/6. Przeciętnie z jednej organizacji, w której szkolono członków zarządu, w szkoleniach uczestniczyły 3 osoby zarządzające, jednak najczęściej była to 1 osoba. Wszyscy członkowie zarządu szkoleni byli w 3 na 10 organizacji, które zadeklarowały szkolenie kadry zarządzającej w 2015 r.

W porównaniu do 2013 r. zmalał zarówno odsetek organizacji szkolących zarząd, jak również odsetek szkolonych członków zarządu – odpowiednio o 8 p. proc. oraz o 7 p. proc.

**Wykres 1.14. Odsetek organizacji non-profit, których członkowie zarządu brali udział w szkoleniach i uczestniczący w szkoleniach członkowie zarządów w 2015 r.**



Zaobserwowano zróżnicowanie organizacji pod względem odsetka podmiotów kierujących na szkolenia członków zarządu. Najczęściej swą kadre zarządzającą szkoliły koła łowieckie (49%), społeczne podmioty wyznaniowe i OSP (po 42%), natomiast najrzadziej - kółka rolnicze (15%).

Rodzaj organizacji różnicował także odsetek szkolonych członków zarządu. Blisko 1/3 osób zarządzających brała udział w szkoleniach w kołach łowieckich (29%). Nie mniej niż 1/5 członków zarządu szkoliły organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych i społeczne podmioty wyznaniowe (po 28%), a także ochotnicze straże pożarne oraz organizacje pracodawców (po 21%). Najniższym odsetkiem uczestników szkoleń wśród osób zarządzających organizacjami charakteryzowały się kółka rolnicze (10%) oraz stowarzyszenia sportowe (11%).

Biorąc pod uwagę dziedzinę prowadzonej działalności, częściej niż przeciętnie kadre zarządzającą szkoliły jednostki zajmujące się *prawem i jego ochroną* (36%), *ochroną zdrowia* (35%), *sprawami rynku pracy i aktywizacją zawodową* (34%) czy *wsparciem trzeciego sektora* (33%).

Im wyższe przychody posiadały organizacje, tym częściej kierowały na szkolenie członków swojego zarządu. Prawie połowa podmiotów osiągających najwyższe przychody (powyżej 1 mln zł) szkoliła w 2015 r. kadre zarządzającą (47%), podczas gdy wśród jednostek o przychodach do 1 tys. zł odsetek ten wyniósł ponad dwukrotnie mniej (21%). Rodzaj prowadzonej działalności nie wpływał w sposób znaczący na kierowanie przez podmiot non-profit członków zarządu na szkolenia.

W organizacjach dysponujących pracownikami etatowymi członkowie zarządu częściej uczestniczyli w szkoleniach. W organizacjach, które nie korzystały z pracy płatnej lub zatrudniały wyłącznie na podstawie umów cywilnoprawnych około co 7 członek zarządu uczestniczył w szkoleniach, a w jednostkach o wysokim zatrudnieniu - 20 lub więcej osób - blisko co 3, co wiązać można z większym zakresem i złożonością spraw zarządczych w dużych organizacjach, a tym samym większym zapotrzebowaniem na podnoszenie kompetencji kadry zarządzającej.

### 1.3. Motywowanie do pracy personelu

Rozwój i doskonalenie zasobów ludzkich w organizacjach są jedną z głównych funkcji zarządzania. Wymagają one stosowania odpowiednich narzędzi w celu pobudzenia zaangażowania i zmotywowania osób do efektywnej pracy. Motywowanie to wykorzystywanie różnych sposobów (niefinansowych lub finansowych) pobudzania zaangażowania, by szeroko rozumiany personel organizacji najaktywniej włączał się w działania organizacji i wykonywanie określonych zadań.

W sektorze non-profit stosowanie i skuteczność motywowania oraz podnoszenie kompetencji personelu jest skomplikowane ze względu na konieczność oddziaływania na różnorodne grupy współpracowników: członków organizacji, inne osoby pracujące społecznie oraz opłacany personel (pracownicy zatrudniani na podstawie stosunku pracy lub na podstawie umów cywilnoprawnych). Grupy te mają nie tylko odmienny status formalny, ale brak wynagrodzeń wśród dużej części personelu powoduje, że organizacje nie mogą w sposób bezpośredni przenosić technik zarządzania w tym zakresie z sektora przedsiębiorstw czy administracji publicznej.

W 2015 r. 62% z badanych organizacji non-profit potwierdziło podejmowanie celowych działań na rzecz zwiększania zaangażowania w swoją działalność członków (osób fizycznych), wolontariuszy spoza organizacji lub pracowników zatrudnianych na podstawie stosunku pracy<sup>12</sup>. Działania motywujące personel przynależący do co najmniej jednej z tych grup najczęściej podejmowały OSP (72%), a najrzadziej – kółka rolnicze (36%) oraz organizacje pracodawców (37%).

---

<sup>12</sup> W badaniu nie pytano o motywowanie osób pracujących na rzecz organizacji w oparciu o umowy cywilnoprawne.

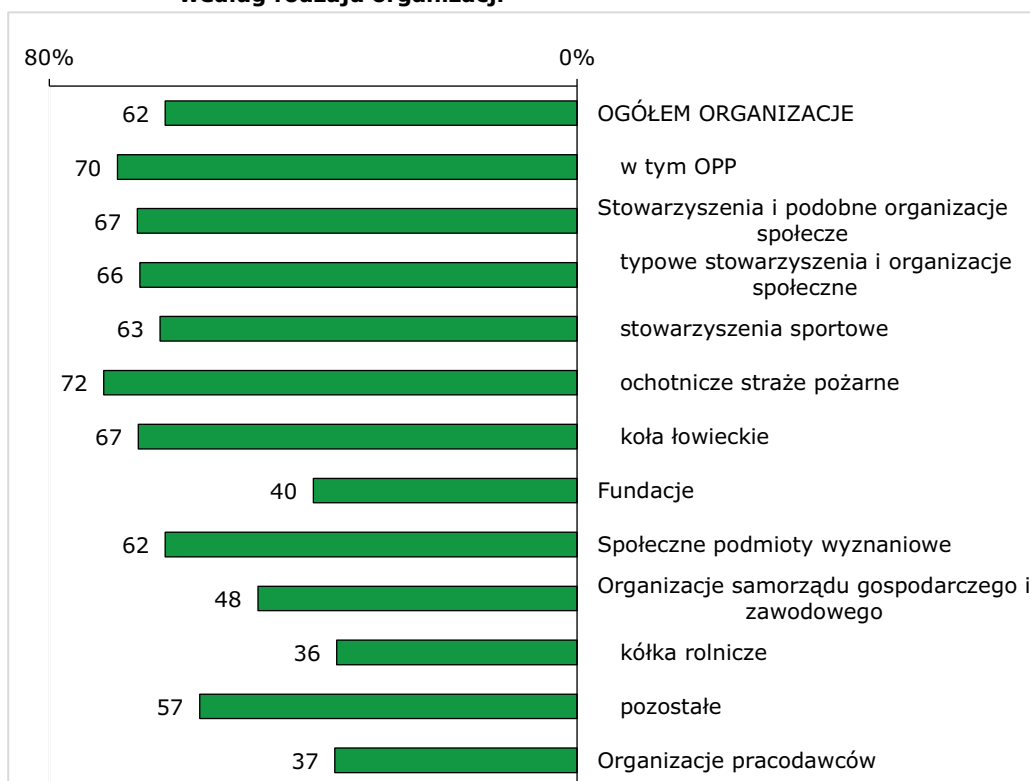
Udział podmiotów prowadzących działania motywujące w stosunku do różnych grup współpracowników nieznacznie zmalał w stosunku do 2013 r. - o 3 p. proc.

Odsetek organizacji motywujących członków, wolontariuszy czy też pracowników etatowych do zwiększenia zaangażowania w działalność organizacji był tym wyższy im wyższe były przychody osiągane przez badane podmioty. W grupie organizacji o najniższym poziomie przychodów (do 1 tys. zł) odsetek prowadzących działania motywujące wyniósł 54%, podczas gdy wśród organizacji osiągających najwyższe przychody (powyżej 1 mln zł) był o 20 p. proc. wyższy.

Personel zaangażowany w pracę na rzecz organizacji najczęściej motywowały jednostki prowadzące zarówno odpłatną działalność statutową, jak i działalność gospodarczą (67%) lub jedynie działalność odpłatną (66%), najrzadziej zaś te, które prowadziły samą działalność gospodarczą (57%).

Spośród tych organizacji, które korzystały w 2015 r. z pracy społecznej (członków lub osób niebędących ich członkami – 90% ogółu organizacji) 57% jednostek zadeklarowało, że motywowało swoich członków, a 34% - że motywowało wolontariuszy zewnętrznych. Jednoczesne prowadzenie działań motywacyjnych skierowanych zarówno do członków, jak i pozostałych wolontariuszy zadeklarowało 26% podmiotów.

**Wykres 1.15. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków (osoby fizyczne), innych wolontariuszy lub pracowników etatowych w 2015 r. według rodzaju organizacji**



Z kolei wśród tych organizacji, które zatrudniały pracowników na podstawie stosunku pracy, 48% wskazało, że podejmowało celowe działania służące zwiększeniu ich zaangażowania.

### 1.3.1. Motywowanie do pracy społecznej członków

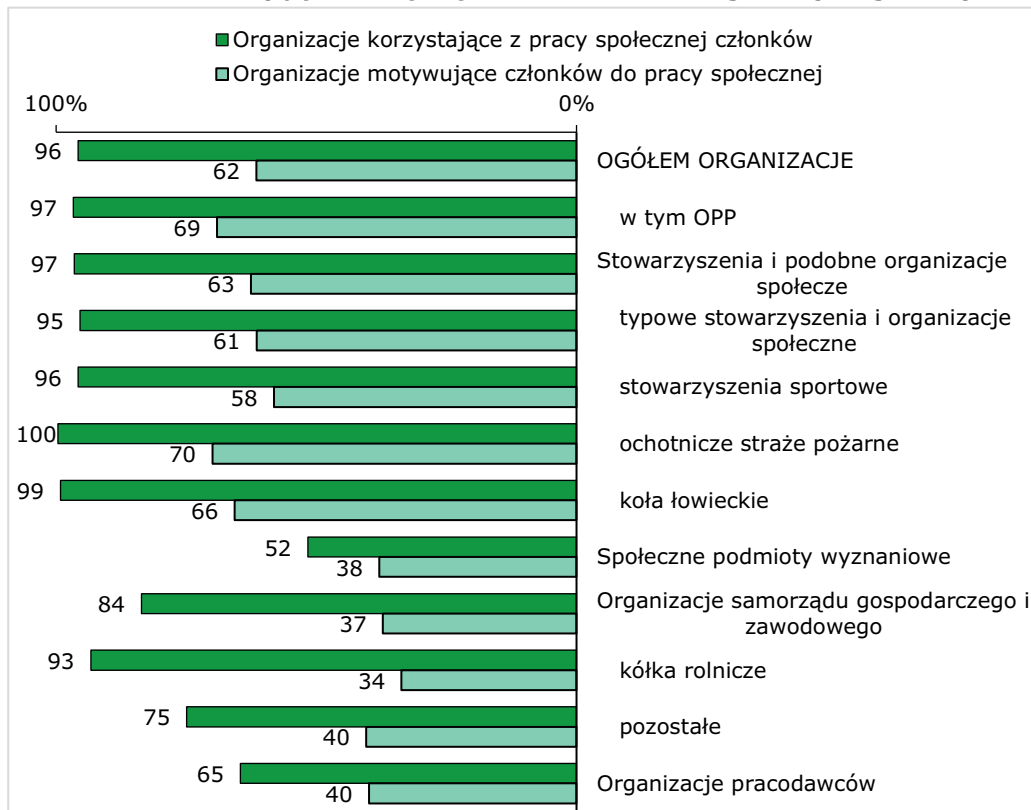
Spośród organizacji, których członkami były osoby fizyczne, korzystanie z pracy społecznej (dobrowolnej i bez wynagrodzenia) świadczonej przynajmniej raz w 2015 r. zadeklarowało 96% organizacji. Z zaangażowania członków w pracę na rzecz organizacji korzystały przede wszystkim organizacje zaliczane do grupy stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (w tym prawie wszystkie OSP oraz koła łowieckie). Najrzadziej z pracy społecznej członków korzystały społeczne podmioty wyznaniowe (52%) oraz organizacje pracodawców (65%), które jak wspomniano wcześniej rzadko zrzeszają osoby fizyczne. Jednocześnie 62% organizacji zrzeszających osoby fizyczne potwierdziło, że prowadziło działania motywujące członków do pracy społecznej, najczęściej były to OSP (70%), a najrzadziej - kółka rolnicze (34%).

Warto zauważyć, że mimo iż w porównaniu do 2013 r. wzrósł odsetek organizacji, które korzystały z pracy społecznej członków (z 90% w 2013 r. do 96% w 2015 r.), to zmniejszył się odsetek podmiotów, które prowadziły działania motywujące członków do większego zaangażowania (z 65% w 2013 r. do 62% w 2015 r.). Tendencja ta dotyczyła większości badanych rodzajów organizacji. Jedynie w grupie społecznych podmiotów wyznaniowych odsetek organizacji prowadzących działania motywujące wśród swoich członków wzrósł o 1 p. proc.

Wielkość organizacji mierzona liczbą należących do nich członków różnicowała organizacje pod względem podejmowania działań motywacyjnych. Wśród jednostek zrzeszających do 15 członków niespełna połowa (47%) działała na rzecz zwiększenia ich zaangażowania. Najwyższy odsetek organizacji motywujących swoich członków odnotowano z kolei w grupie podmiotów, które posiadały od 31 do 100 członków (67%).

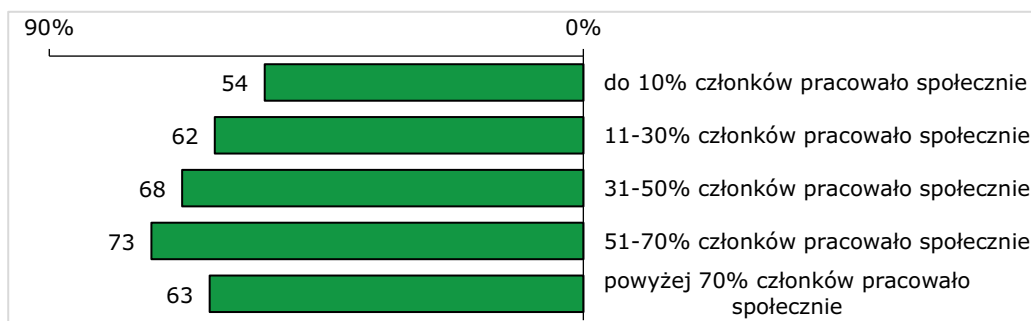
Próbując określić efektywność działań motywacyjnych podejmowanych przez organizacje wśród swoich członków można zestawić informacje o odsetku organizacji motywujących z udziałem członków pracujących społecznie wśród wszystkich członków. W klasie organizacji, w której udział pracujących społecznie wśród członków w 2015 r. był niski (do 10%), jednocześnie najrzadziej podejmowano w tym czasie działania mające na celu zwiększanie zaangażowania członków. Nieco ponad połowa jednostek zadeklarowała prowadzenie takich działań. W pozostałych grupach podmiotów wyróżnionych ze względu na klasę udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków odsetki te były wyraźnie wyższe. Najwyższy udział organizacji prowadzących działania motywacyjne wystąpił w organizacjach, w których aktywnie pracujących społecznie członków było od 51% do 70% i wyniósł on 73%.

**Wykres 1.16. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej członków lub motywowały ich do tej pracy wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne w 2015 r. według rodzaju organizacji<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowią organizacje zrzeszające osoby fizyczne.

**Wykres 1.17. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków do pracy społecznej wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne w 2015 r. według udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków<sup>a</sup>**



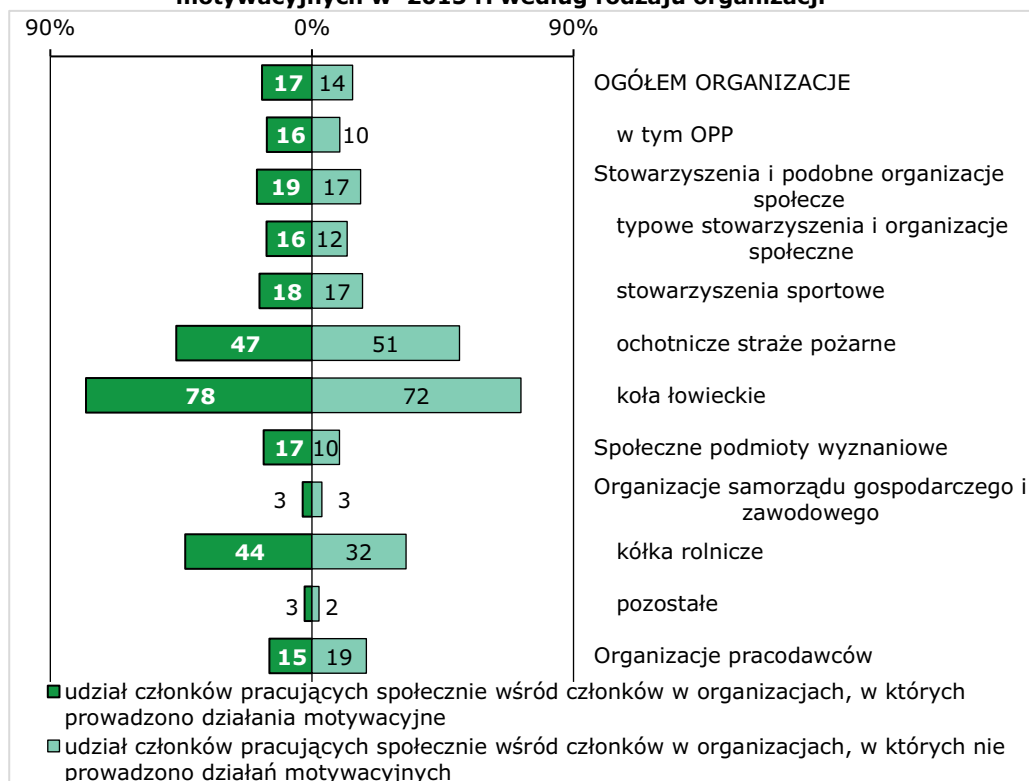
<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowią organizacje zrzeszające osoby fizyczne.

Dla określenia efektywności prowadzonych przez organizacje działań motywujących zrzeszonych członków do pracy społecznej, warto również przedstawić perspektywę analizy

z poziomu struktury członków. Odnotowano, że udział członków, którzy pracowali społecznie w ogólnej liczbie członków, był tylko nieznacznie wyższy w grupie organizacji deklarujących prowadzenie działań motywujących (17%) niż w organizacjach nieprowadzących takich działań (14%). Może to oznaczać ograniczoną skuteczność badanych podmiotów w obszarze zwiększania zaangażowania członków w pracę społeczną.

Najwyższe zróżnicowanie udziału członków pracujących społecznie pomiędzy organizacjami motywującymi oraz niemotyującymi wystąpiło w kółkach rolniczych (44% w podmiotach motywujących wobec 32% w podmiotach niemotyujących), społecznych podmiotach wyznaniowych (odpowiednio 17% wobec 10%) oraz grupie organizacji posiadających status OPP (16% wobec 10%). Poziom aktywności członków był niemal na takim samym poziomie zarówno w grupach organizacji motywujących, jak i niemotyujących, w takich rodzajach organizacji jak stowarzyszenia sportowe i organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (z wyłączeniem kółek rolniczych). Natomiast w ochotniczych strażach pożarnych oraz organizacjach pracodawców większa część członków angażowała się w pracę społeczną w podmiotach, które nie podejmowały działań motywujących niż w tych, które takie działania prowadziły.

**Wykres 1.18. Udział członków pracujących społecznie wśród członków w organizacjach non-profit, które prowadziły i nie prowadziły działań motywacyjnych w 2015 r. według rodzaju organizacji**



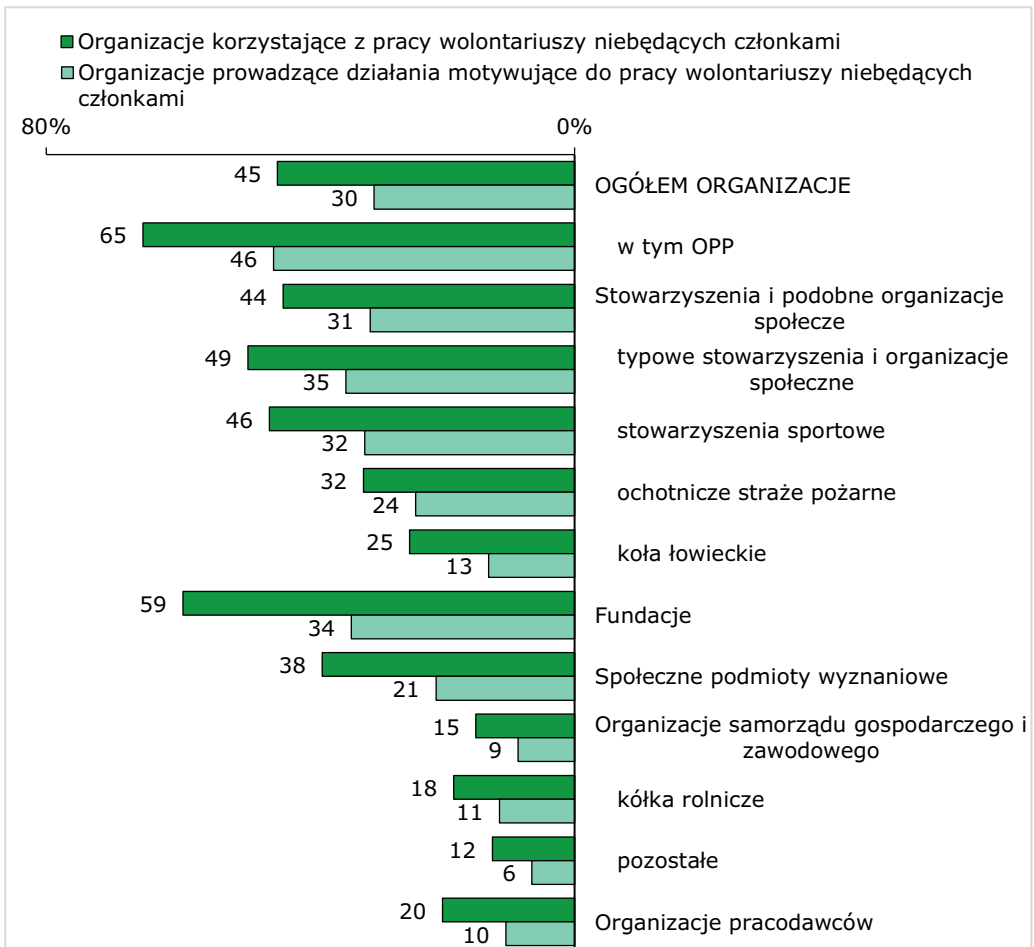
<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowi liczba członków w organizacjach, w których prowadzono działania motywacyjne i w których takich działań nie prowadzono.



### 1.3.2. Motywowanie wolontariuszy niebędących członkami

Jak wspomniano wcześniej, korzystanie z pracy społecznej wykonywanej przez osoby, które nie były ani członkami, ani pracownikami organizacji, zadeklarowało 45% jednostek z badanej za 2015 r. zbiorowości sektora non-profit. Najczęściej były to pozbawione bazy członkowskiej fundacje (59%), a najrzadziej – organizacje pracodawców (20%), kółka rolnicze (18%) oraz pozostałe organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego (12%).

**Wykres 1.19. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami lub motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2015 r.**



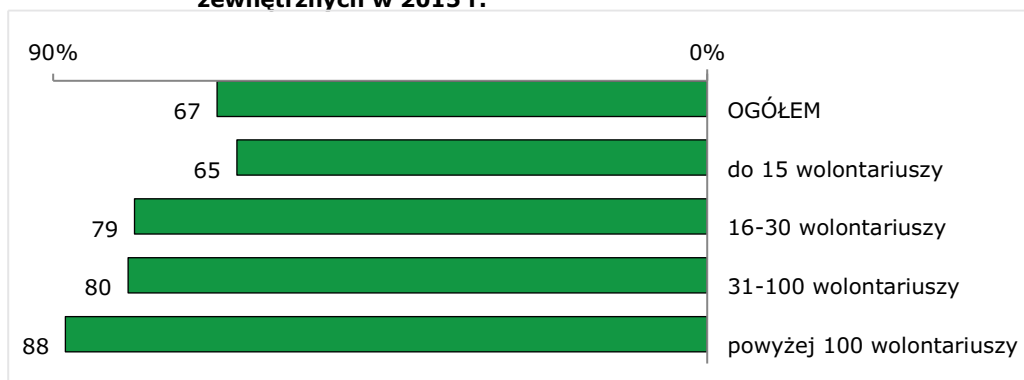
Prowadzenie działań motywacyjnych wobec wolontariuszy zewnętrznych zadeklarowała prawie 1/3 ze wszystkich badanych organizacji, co stanowiło 2/3 wśród podmiotów non-profit wykorzystujących tę formę pracy społecznej. Najwyższy udział

motywujących jednostek wśród podmiotów korzystających z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami odnotowano w grupie OSP - blisko  $\frac{3}{4}$  (24% ogółu OSP). Natomiast organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (z wyłączeniem kółek rolniczych) nie tylko charakteryzowały się najniższym rozpowszechnieniem wykorzystania zaangażowania osób spoza organizacji (12%), ale wśród korzystających z pracy tej grupy wolontariuszy nieznacznie ponad połowa jednostek podejmowała działania motywujące (6% ogółu organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych). Relatywnie niski udział podmiotów motywujących do pracy wolontariuszy niebędących członkami odnotowano również wśród korzystających z ich pracy organizacji pracodawców (52%; 10% ogółu jednostek tego rodzaju), społecznych podmiotów wyznaniowych (55%; 21% ogółu jednostek tego rodzaju), a także w przypadku najczęściej korzystających z tej formy pracy społecznej fundacji (57%; 34% ogółu jednostek tego rodzaju).

Odnosząc się do danych za 2013 r., nieznacznie zmniejszyło się wśród ogółu organizacji sektora non-profit zarówno korzystanie z pracy społecznej osób niebędących członkami organizacji (z 48% w 2013 r. do 45% w 2015 r.), jak również prowadzenie działań motywujących do zwiększenia ich zaangażowania (z 32% w 2013 r. do 30% w 2015 r.).

Czynnikiem różnicującym podejmowanie działań motywacyjnych jest także klasa liczby świadczących pracę społeczną wolontariuszy niebędących członkami organizacji. Im więcej wolontariuszy zewnętrznych posiadała organizacja, tym częściej motywowała ich do zwiększenia swojego zaangażowania. Wśród jednostek posiadających co najwyżej 15 wolontariuszy około  $\frac{2}{3}$  prowadziło działania motywacyjne. Z kolei w organizacjach, w których działało ponad 100 wolontariuszy odsetek ten był wyższy o ponad 20 p. proc.

**Wykres 1.20. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy społecznej wolontariuszy zewnętrznych, które podejmowały działania mające na celu motywowanie ich do pracy według klasy liczby wolontariuszy zewnętrznych w 2015 r.<sup>a</sup>**

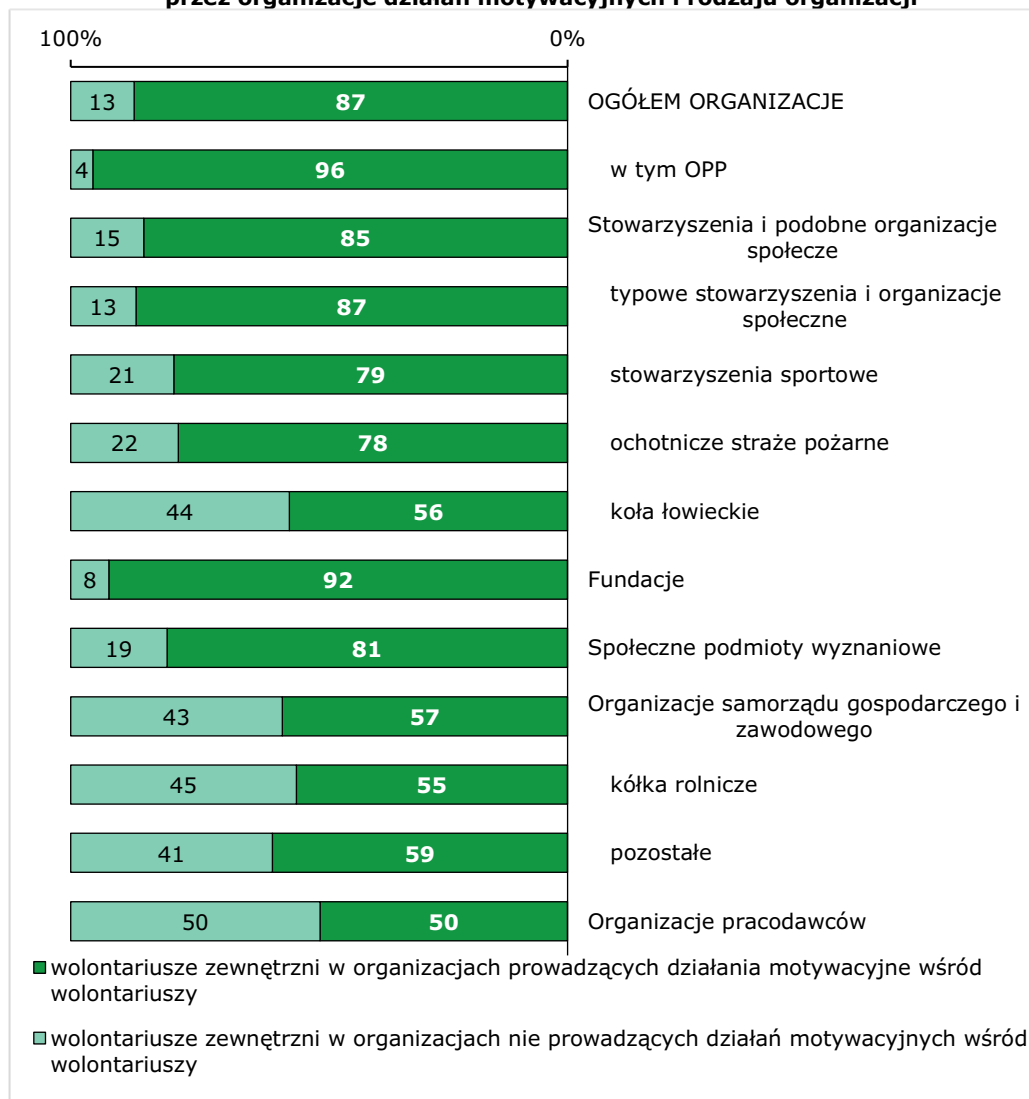


<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowią organizacje korzystające z pracy społecznej wolontariuszy zewnętrznych.

Zdecydowana większość wolontariuszy zewnętrznych działała w organizacjach, które podejmowały wobec nich działania motywacyjne (87%). Największy udział wolontariuszy działających w organizacjach motywujących odnotowano wśród podmiotów posiadających

status OPP (96%), fundacji (92%) oraz typowych stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (87%). Najmniejszą część wolontariusze organizacji motywujących stanowili natomiast w organizacjach pracodawców (50%), kółkach rolniczych (55%) oraz kołach łowieckich (56%).

**Wykres 1.21. Struktura wolontariuszy zewnętrznych w 2015 r. według podejmowania przez organizacje działań motywacyjnych i rodzaju organizacji<sup>a</sup>**



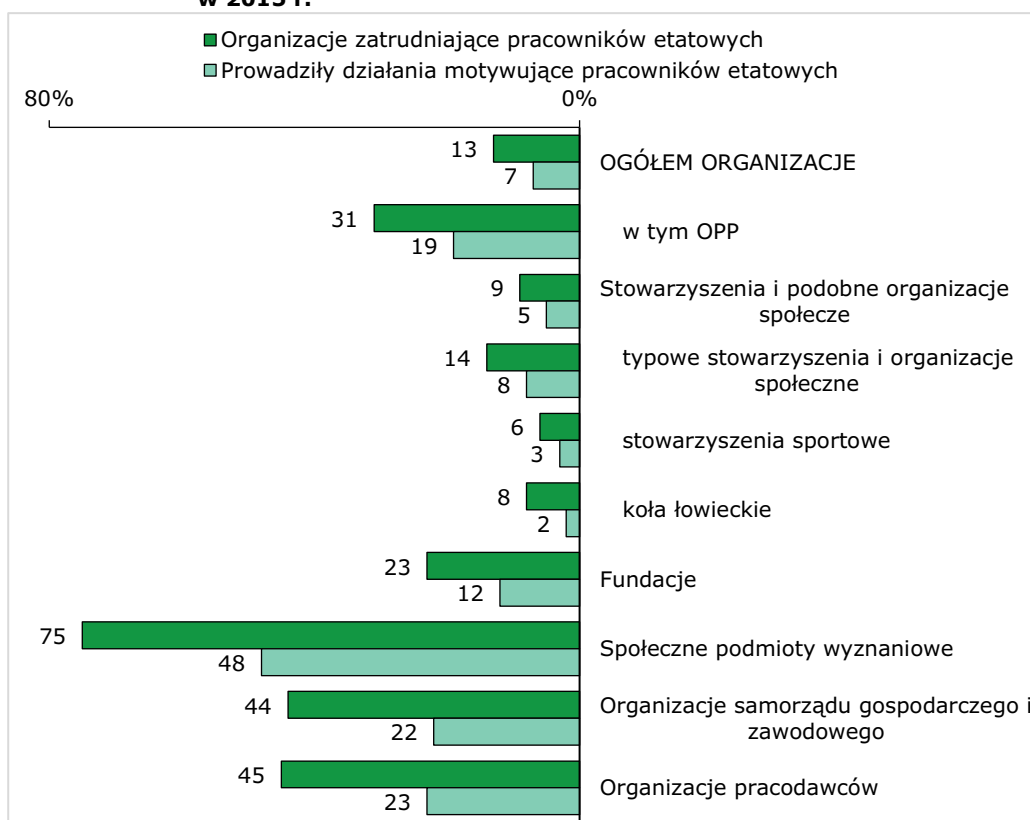
<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowi liczba wolontariuszy zewnętrznych.

### 1.3.3. Motywowanie pracowników etatowych

W 2015 r. 7% badanych organizacji sektora non-profit zadeklarowało prowadzenie działań motywujących w celu zwiększenia zaangażowania osób zatrudnionych w ramach stosunku pracy. Działania te mogły mieć charakter finansowy (np. premie pieniężne) lub niefinansowy (np. przekazywanie podziękowań, wręczanie medali, dyplomów).

Spośród organizacji, które zatrudniały w 2015 r. osoby na podstawie stosunku pracy, ponad połowa (54%) podejmowała działania motywujące pracowników etatowych. Odsetek takich podmiotów zwiększył się o 3 p. proc. w stosunku do 2013 r.

**Wykres 1.22. Odsetek organizacji non-profit, które zatrudniały pracowników etatowych i motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2015 r.<sup>a</sup>**



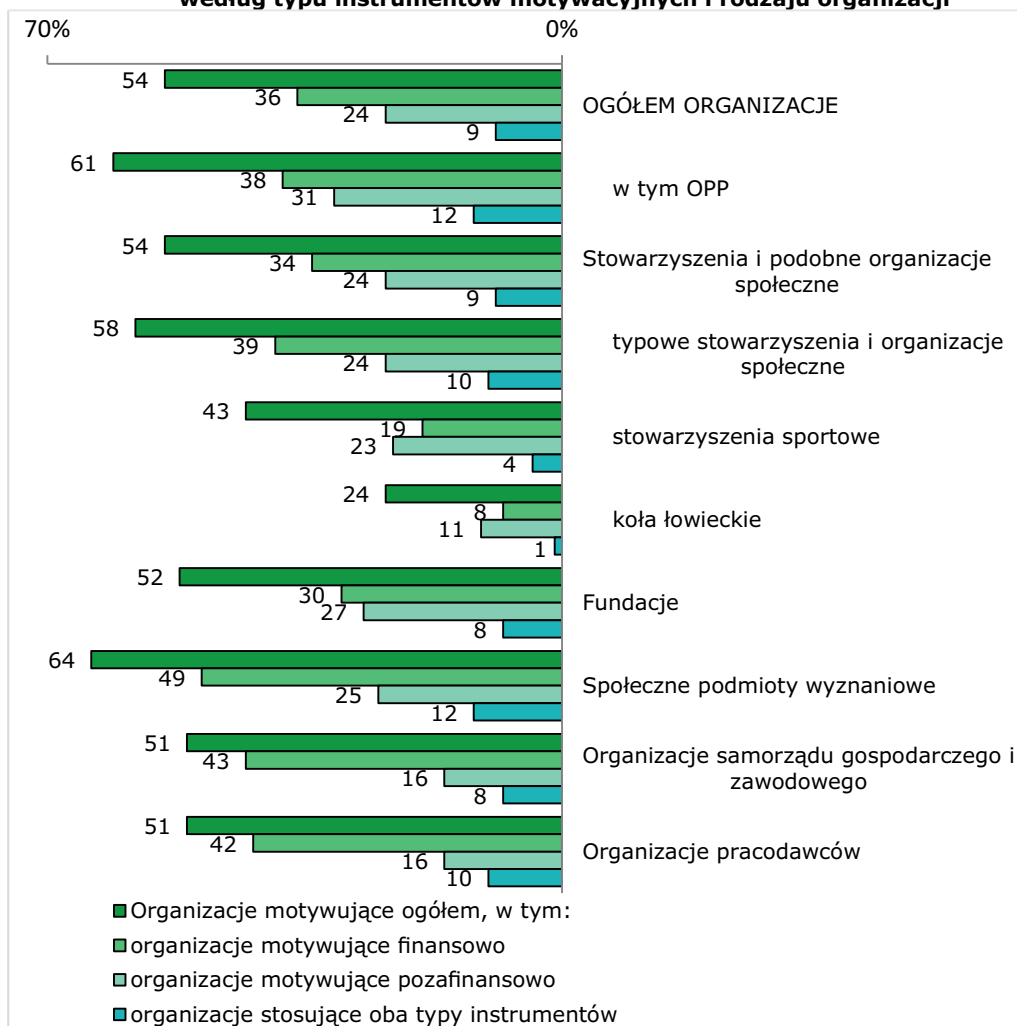
<sup>a</sup> Na wykresie nie uwzględniono ochotniczych straży pożarnych i kółek rolniczych ze względu na to, że w tych zbiorowościach jest bardzo mała liczba jednostek zatrudniających pracowników etatowych.

W grupie organizacji zatrudniających najczęściej motywowały swoich pracowników do pracy społeczne podmioty wyznaniowe (64%) oraz typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (58%), natomiast najrzadziej - koła łowieckie (24%).

Do motywowania swych pracowników organizacje wykorzystywały częściej instrumenty o charakterze finansowym (np. premie pieniężne) niż niefinansowym (np.

przekazywanie podziękowań, wręczenie medali, dyplomów). Podejmowanie działań motywujących z wykorzystaniem instrumentów finansowych w 2015 r. zadeklarowało 36% organizacji zatrudniających etatowych pracowników, natomiast o charakterze niefinansowym – 24%. W stosunku do 2013 r. nastąpił wzrost odsetka organizacji prowadzących działania motywujące finansowo o 2 p. proc., natomiast odsetek motywujących pracowników za pomocą niefinansowych działań zmniejszył się o 3 p. proc. Równoczesne wykorzystywanie obu rodzajów instrumentów zadeklarowało 9% organizacji zarówno w 2015 r. jak i 2013 r.

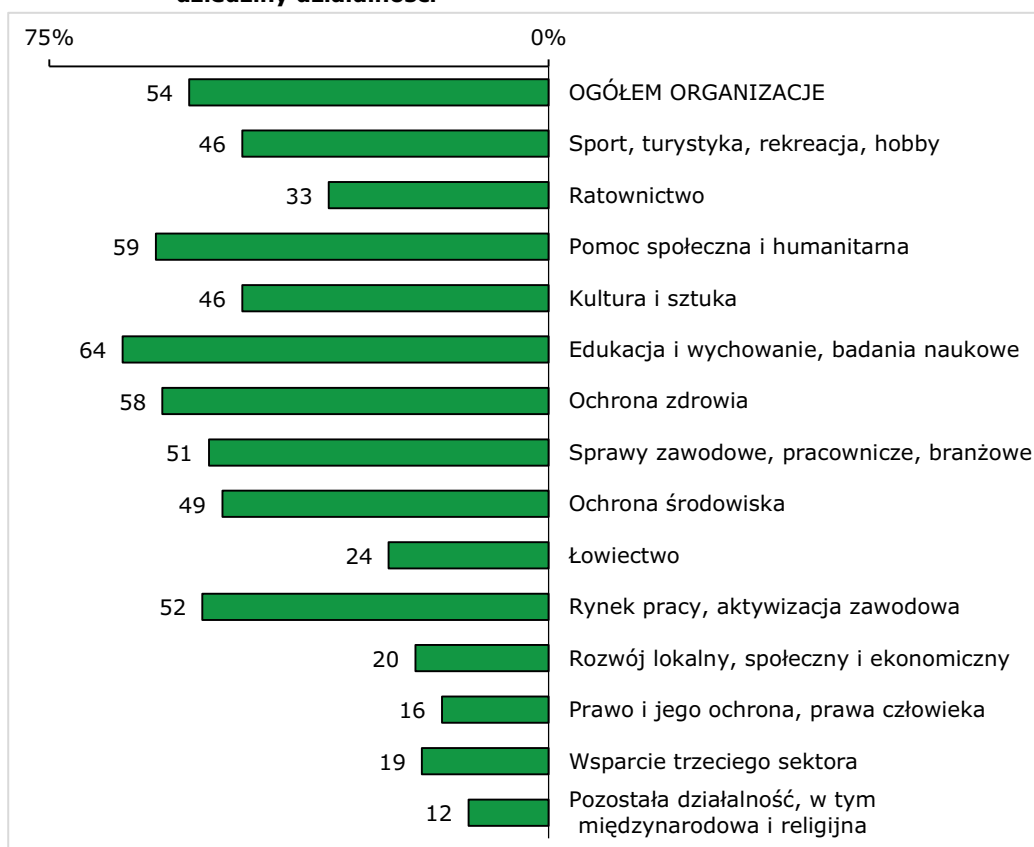
**Wykres 1.23. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników wśród podmiotów zatrudniających na podstawie stosunku pracy w 2015 r. według typu instrumentów motywacyjnych i rodzaju organizacji<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowią organizacje zatrudniające pracowników na podstawie stosunku pracy. Na wykresie nie uwzględniono ochotniczych straży pożarnych i kółek rolniczych ze względu na to, że w tych zbiorowościach jest bardzo mała liczba jednostek zatrudniających pracowników etatowych.

Wykorzystywanie instrumentów motywujących pracowników w 2015 r. było zróżnicowane pomiędzy poszczególnymi rodzajami organizacji. Po narzędzia finansowego motywowania znacznie częściej niż po narzędzia niefinansowe sięgały społeczne podmioty wyznaniowe (2-krotnie częściej), organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego a także organizacje pracodawców (po blisko 3-krotnie częściej). Natomiast nieznaczną przewagę instrumentów niefinansowych nad finansowymi zaobserwowano wśród stowarzyszeń sportowych (odpowiednio 23% wobec 19%) i kół łowieckich (11% wobec 8%). Natomiast fundacje niemal w równym stopniu korzystały z instrumentów finansowych co z niefinansowych (30% wobec 27%).

**Wykres 1.24. Odsetek organizacji motywujących pracowników wśród podmiotów zatrudniających na podstawie stosunku pracy w 2015 r. według głównej dziedziny działalności<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowią organizacje zatrudniające pracowników na podstawie stosunku pracy.

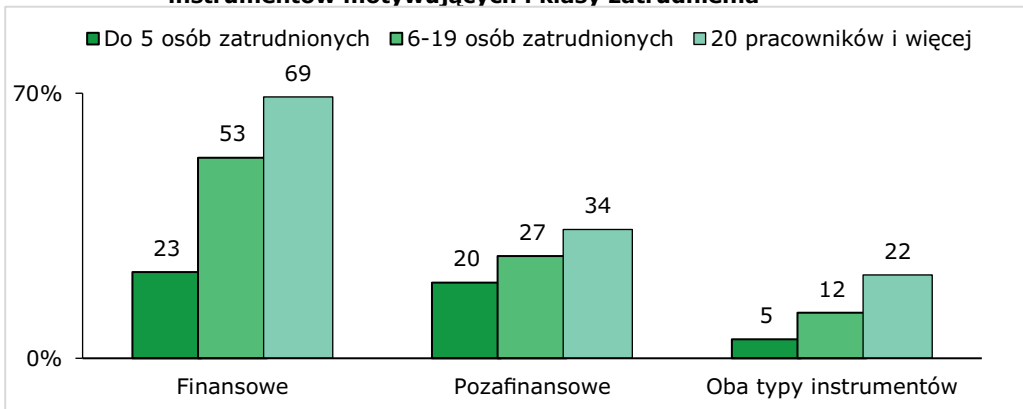
Na tle zbiorowości wyróżniała się grupa podmiotów ze statusem OPP, wśród których 6 na 10 prowadziło działania motywujące pracowników. Organizacje te częściej niż inne korzystały z motywowania pozafinansowego (31% wobec 24% wśród organizacji

ogółem), a także najczęściej, obok społecznych podmiotów wyznaniowych, stosowały oba rodzaje motywowania równocześnie (12%).

Najczęściej w 2015 r. motywowały swoich pracowników organizacje działające w dziedzinie *edukacji i wychowania, badań naukowych* (64%), a następnie w *pomocy społecznej i humanitarnej* (59%) oraz *ochronie zdrowia* (58%). Najmniejszy odsetek organizacji, które zadeklarowały prowadzenie działań motywujących wobec pracowników, występował wśród organizacji, których główną dziedziną działalności była *pozostała działalność, w tym międzynarodowa i religijna* (12%), *prawo i jego ochrona, prawa człowieka* (16%), a także *wsparcie trzeciego sektora* (19%) i *rozwój lokalny, społeczny i ekonomiczny* (20%).

Najsilniej pod względem omawianego zjawiska badaną zbiorowość różnicowała liczba pracowników. Im więcej osób zatrudniały organizacje, tym częściej stosowały instrumenty motywacyjne.

**Wykres 1.25. Udział organizacji motywujących pracowników wśród podmiotów zatrudniających na podstawie stosunku pracy w 2015 r. według typów instrumentów motywujących i klasy zatrudnienia<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowią organizacje zatrudniające pracowników na podstawie stosunku pracy.

#### 1.4. Podnoszenie kompetencji personelu – udział w szkoleniach

Szkolenia personelu to ważny element zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Z jednej strony mogą one przyczyniać się do podnoszenia jakości kapitału ludzkiego, którym dysponują organizacje, przez co mogą przekładać się na skuteczniejszą realizację celów organizacji, a z drugiej strony - mogą pełnić istotną funkcję motywacyjną i zwiększać zaangażowanie w pracę na rzecz organizacji, co jest szczególnie ważne w sytuacji, gdy znaczna część osób zaangażowanych w działalność badanych podmiotów wykonuje pracę bez wynagrodzenia.

Jedna na trzy z badanych organizacji potwierdziła, że pracownicy, członkowie ich zarządów, członkowie lub inne osoby pracujące społecznie na ich rzecz podnosiły w 2015 r. swoją wiedzę i umiejętności poprzez uczestnictwo w szkoleniach. Najczęściej swój personel na szkolenia kierowały koła łowieckie (55%), ochotnicze straże pożarne (53%),

najrzadziej natomiast - kółka rolnicze (15%). W porównaniu do 2013 r. odsetek organizacji szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie zmniejszył się o 7 p. proc (z 41% w 2013 r. do 34% w 2015 r.).

Zróżnicowanie poziomu uczestniczenia w szkoleniach widoczne było między grupami podmiotów wyróżnionymi ze względu na poziom zatrudniania, a także wysokość przychodów – im wyższa klasa tym większa część organizacji deklarowała, że związane z nią osoby uczestniczyły w szkoleniach. Wśród organizacji, które nie zatrudniały żadnych płatnych pracowników, 31% delegowało swój personel na szkolenia, natomiast w grupie zatrudniających co najmniej 20 osób było to aż 64%. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie przychodów sytuacja wyglądała podobnie. Najczęściej szkolenia oferowały organizacje, których przychody roczne wynosiły powyżej 1 mln zł (55%) podczas gdy wśród organizacji w klasie przychodów do 1 tys. zł odsetek ten był ponad dwukrotnie niższy i wyniósł 24%. Tendencja ta widoczna była również dwa lata wcześniej.

**Wykres 1.26. Odsetek organizacji szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie w 2015 r. według rodzaju organizacji**



Rodzaj działalności prowadzonej przez organizacje nie różnicował znacząco badanych podmiotów w zakresie szkolenia członków zarządu, pracowników etatowych lub osób pracujących społecznie.



Organizacje szkolące swój personel (które przeszkoliły co najmniej jedną osobę, bez względu na charakter jej pracy), częściej na szkolenia kierowały osoby, które pracowały społecznie niż pracowników etatowych (56% wobec 25%). Tendencja ta utrzymała się w porównaniu do 2013 r. – odsetki wyniosły wówczas odpowiednio 59% oraz 26%. Wyniki te wiązać należy jednak z faktem, że zdecydowanie mniej organizacji korzystało z pracy płatnej niż z pracy społecznej. Ponadto w przypadku płatnego personelu organizacje dysponują również możliwością motywowania finansowego.

**Wykres 1.27. Odsetek organizacji szkolących pracowników etatowych oraz osoby pracujące społecznie spośród organizacji szkolących ogółem w 2015 r. według rodzaju organizacji<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Podstawę procentowania stanowiły organizacje szkolące ogółem, tj. organizacje, które w 2015 r. przeszkoliły co najmniej jedną osobę bez względu na formę wykonywanej pracy w organizacji (pracownik etatowy lub osoba pracująca społecznie).

Pracowników etatowych kierowano na szkolenia w aż 87% społecznych podmiotów wyznaniowych, które przeszkoliły co najmniej jedną osobę ze swojego personelu zarówno płatnego, jak i pracującego społecznie. Natomiast wysokim odsetkiem organizacji szkolących osoby pracujące społecznie charakteryzowały się OSP (75%), a następnie kółka rolnicze (71%), które z kolei najrzadziej kierowały na szkolenia swoich pracowników

etatowych (5%), co wynika z faktu, że są to organizacje, które korzystały najrzadziej z pracy płatnej.

Kwestie podnoszenia kompetencji personelu poprzez szkolenia warto również przeanalizować z perspektywy odmiennej – zestawiając dane dla grupy organizacji, które posiadały pracowników oraz grupy jednostek, które korzystały z pracy społecznej. Biorąc pod uwagę pierwszą z tych grup, to odsetek organizacji szkolących w 2015 r. pracowników wyniósł 35%. Z kolei w przypadku bardziej licznej grupy podmiotów, które korzystały z pracy społecznej, szkoliło pracujących społecznie 21% jednostek.

Sektor non-profit stanowi zróżnicowaną zbiorowość pod względem uczestnictwa w szkoleniach osób zaangażowanych w jego działalność. Świadczą o tym m.in. duże różnice występujące między średnią a medianą osób szkolących się zarówno w grupie pracujących społecznie (członków i wolontariuszy zewnętrznych łącznie), jak i pracowników etatowych.

Średnio wśród organizacji szkolących wolontariuszy w szkoleniach uczestniczyło 17 osób pracujących społecznie, przy czym w nie więcej niż połowie były to 4 osoby, a najczęściej szkolona była 1 osoba. Z kolei w przeciętnej organizacji zatrudniającej na podstawie stosunku pracy szkoliło się 8 pracowników, jednak w połowie organizacji były to 3 osoby, a najczęściej - 1 pracownik.

### 1.5. Planowanie działań

W kontekście problematyki rozwoju i profesjonalizacji zarządzania organizacjami sektora non-profit na znaczeniu zyskuje obszar planowania rozumianego jako proces wyznaczania celów, a następnie określania zestawu niezbędnych środków i sposobów do ich realizacji.

Chociaż najważniejszy dokument w organizacjach sektora non-profit, jakim jest statut, określa ich misję oraz ogólne zasady działania, to jednak strategie i cele średniookresowe nie są w nim definiowane. Planowanie strategii funkcjonowania w dłuższym horyzoncie czasowym, konsultowanie z interesariuszami prowadzonych działań, jak również identyfikacja potrzeb otoczenia są elementami procesu zarządzania organizacjami, które zostały omówione w tym podrozdziale.

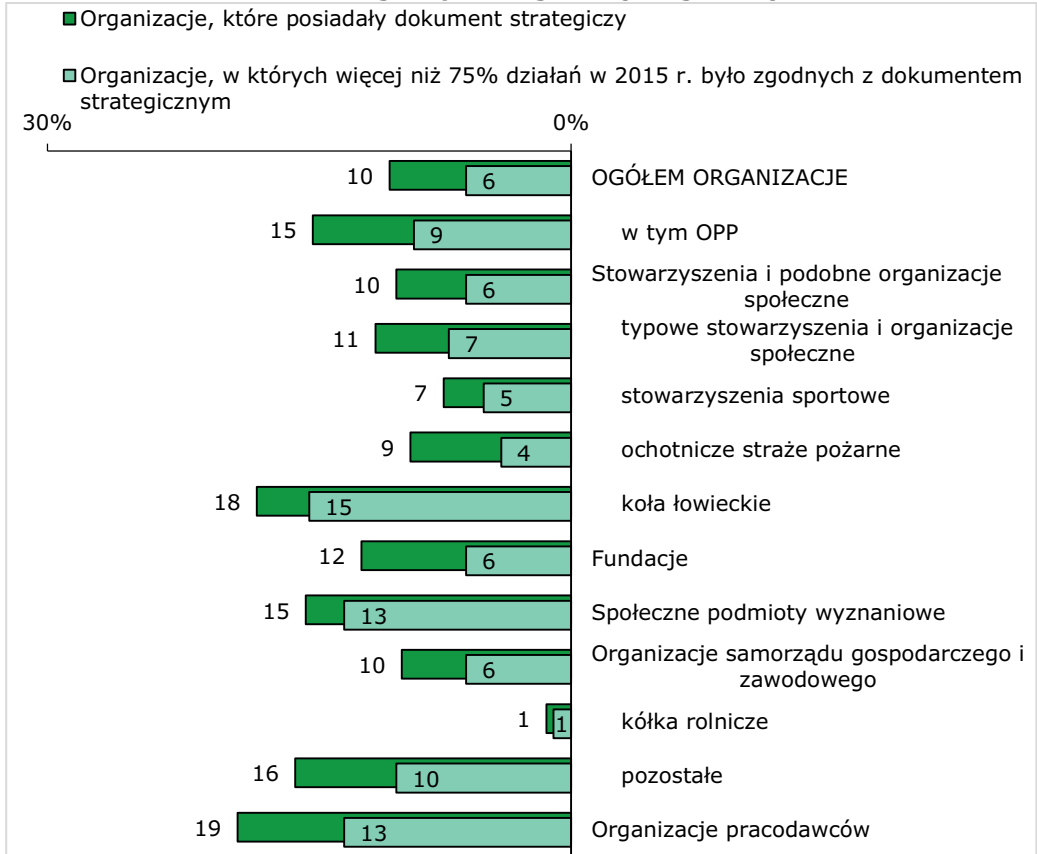
W 2015 r. inny niż statut dokument określający cele i zadania organizacji w perspektywie czasowej dłuższej niż jeden rok posiadała tylko co 10 organizacja z badanej zbiorowości, podczas gdy w 2013 r. niemal co 8 jednostka.

Najczęściej posługiwano się wieloletnim dokumentem strategicznym w 2015 r. deklarowały organizacje pracodawców (19%) i koła łowieckie (18%), natomiast najrzadziej kółka rolnicze (1%) i stowarzyszenia sportowe (7%).

Wśród większości organizacji posiadana strategia w znacznym stopniu znajdowała przełożenie na praktyczne działania, bowiem 61% z nich zadeklarowało, że co najmniej  $\frac{3}{4}$  zrealizowanych przez nie w 2015 r. działań było zgodnych z celami i zadaniami zaplanowanymi w dokumencie strategicznym, a kolejne 26%, że nie mniej niż połowa, ale poniżej  $\frac{3}{4}$ . Niewielki stopień zbieżności (do  $\frac{1}{4}$  realizowanych działań) zadeklarowało tylko 5% spośród jednostek posiadających taki dokument.

Znaczną spójnością zrealizowanych działań z celami i zadaniami zaplanowanymi w dokumencie strategicznym (powyżej 3/4) charakteryzowały się koła łowieckie i społeczne podmioty wyznaniowe, z których 8 na 10 jednostek zadeklarowało taką zbieżność.

**Wykres 1.28. Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował w 2015 r. dokument strategiczny według rodzaju organizacji**

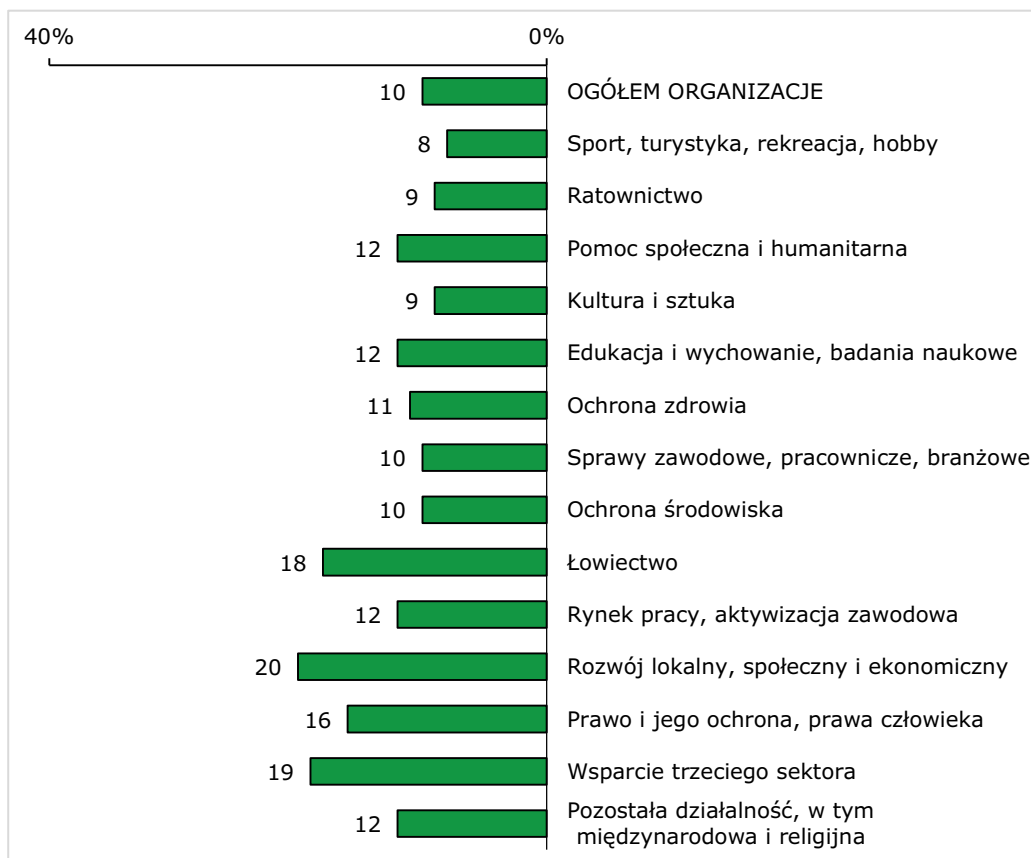


Dokument o charakterze strategicznym posiadały najczęściej organizacje działające w dziedzinach: *rozwój lokalny, społeczny i ekonomiczny* (20%), *wsparcie trzeciego sektora* (19%), *łowiectwo* (18%), *prawo i jego ochrona, prawa człowieka* (16%), a najrzadziej *sport, turystyka, rekreacja, hobby* (8%), *ratownictwo oraz kultura i sztuka* (po 9%).

Relatywnie rzadko planem strategicznym dysponowały organizacje nie posiadające płatnego personelu (8%) lub też zatrudniające osoby wyłącznie na podstawie umów cywilnoprawnych (10%). Znacznie wyższy odsetek organizacji posiadających strategię działania charakteryzował organizacje zatrudniające pracowników etatowych, przy czym odsetek ten wzrastał wyraźnie wraz z rosnącą liczbą zatrudnionych pracowników: w klasie zatrudniających od 1 do 5 pracowników wynosił 19%, od 6 do 19 pracowników – blisko 21%, natomiast wśród organizacji zatrudniających 20 i więcej pracowników - 26%.

Również maksymalny zasięg prowadzonej działalności silnie różnicował organizacje pod względem dysponowania dokumentem strategicznym. Spośród organizacji działających tylko w najbliższym sąsiedztwie dokument strategiczny posiadało jedynie 6% organizacji, podczas gdy wśród działających w skali ogólnopolskiej dwukrotnie więcej (13%). Natomiast wśród organizacji wykraczających swymi działaniami poza granice kraju było ich niemal trzykrotnie więcej (17%).

**Wykres 1.29. Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował w 2015 r. dokument strategiczny według głównej dziedziny działalności**



Wśród organizacji sektora non-profit zdecydowanie częściej niż długofalowe planowanie praktykowane było bieżące konsultowanie projektowanych działań z osobami spoza grona zarządzającego organizacją. Taki model partycypacyjnego działania w 2015 r. zadeklarowało 62% jednostek, o 7 p. proc. więcej niż w 2013 r.

Połowa organizacji non-profit konsultowała projekty działań z osobami i instytucjami zaangażowanymi w działalność jednostki, jak np. członkowie lub podmioty współpracujące (49%), a blisko co trzecia – z odbiorcami ich działań (31%). Najrzadziej wskazywano na prowadzenie konsultacji z instytucjami doradczymi (6%). Grupa

organizacji, które w 2015 r. konsultowały swoje plany równocześnie z podmiotami i osobami z wszystkich wymienionych kategorii, stanowiła bardzo niewielki odsetek (3%).

**Wykres 1.30. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się w 2015 r.**



Zarządzanie w oparciu o model partycypacyjny najbardziej rozpowszechnione było wśród organizacji pracodawców (78%) oraz organizacji pożytku publicznego (74%). Organizacje pracodawców wyróżniały się zdecydowanie wyższym (o 22 p. proc.) niż w całej badanej zbiorowości odsetkiem podmiotów włączających w procesy decyzyjne członków

i podmioty współpracujące, podczas gdy OPP - włączających beneficjentów (o 17 p. proc.) Ponadprzeciętnie rozpowszechnione działania konsultacyjne prowadzone były również wśród fundacji oraz typowych stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (po 66%), zaś relatywnie rzadko - wśród kółek rolniczych (32%).

W okresie 2013-2015 wzrósł odsetek organizacji sektora non-profit deklarujących konsultowanie planowanych działań zarówno z zaangażowanymi w ich działalność osobami i instytucjami - z 42% do 49%, jak i beneficjentami - z 25% do 31%. Odsetek organizacji konsultujących działania z instytucjami doradczymi utrzymał się na tym samym poziomie co w 2013 roku (6%), natomiast odsetek takich organizacji, które konsultowały równocześnie planowane działania ze wszystkimi grupami podmiotów zmniejszył się w stosunku do 2013 r. o 1 p. proc.

Najczęściej praktykę konsultowania projektowanych działań (bez względu na kategorię podmiotów, z którymi prowadzono konsultacje) potwierdzały w 2015 r. organizacje działające w dziedzinach: *rynek pracy, aktywizacja zawodowa* (75%) oraz *pomoc społeczna i humanitarna* (70%), a najrzadziej: *sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe* oraz *ratownictwo* (po 53%). Wśród organizacji prowadzących tylko bezpłatną działalność statutową 6 na 10 konsultowało działania, podczas gdy wśród prowadzących również odpłatną działalność oraz działalność statutową w obu formach wraz z działalnością gospodarczą – 7 na 10.

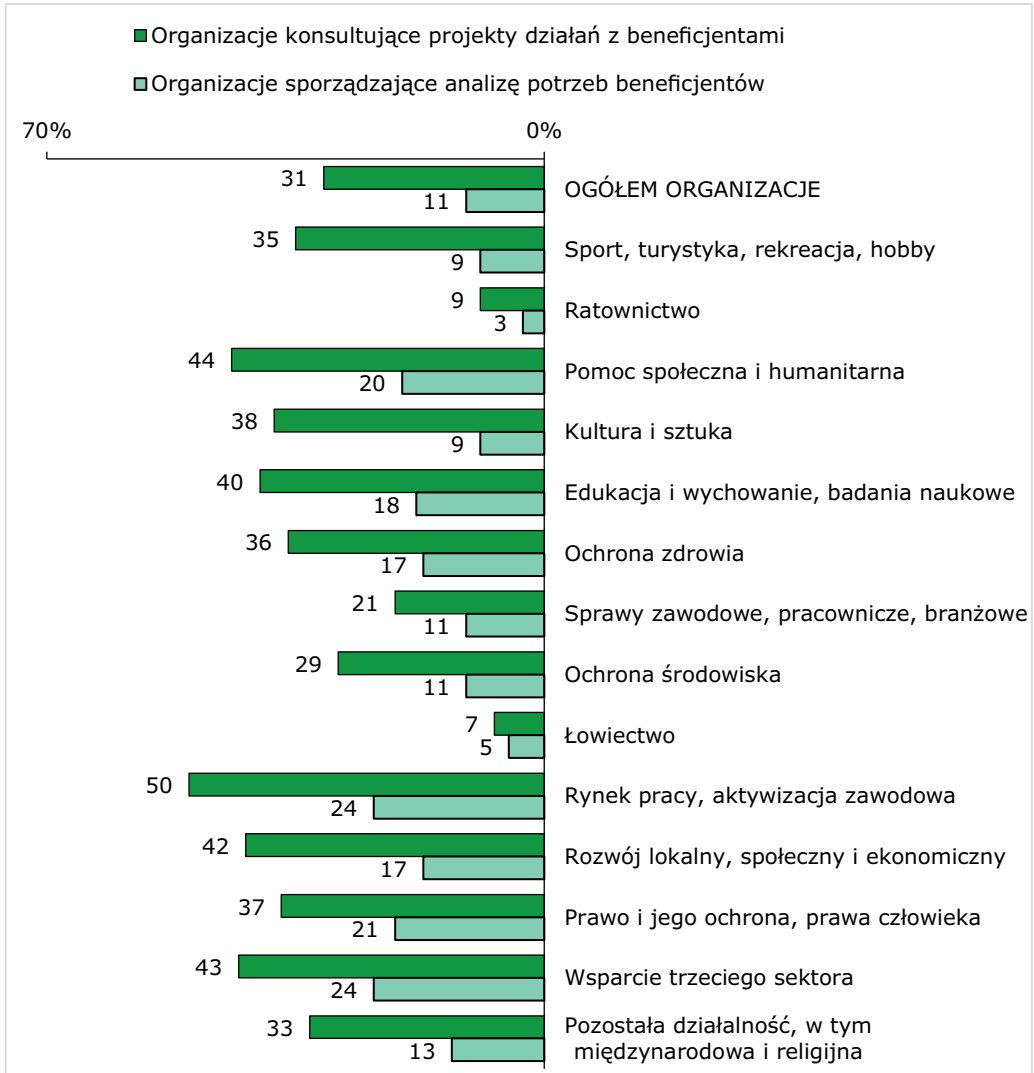
Zbiorowość znacznie różnicowały osiągnięte przychody i wraz z ich wzrostem systematycznie zwiększał się odsetek organizacji konsultujących projekty działań. Odsetek organizacji konsultujących działania w 2015 r. wśród organizacji z niskimi przychodami (do 1 tys. zł) wynosił 45%, w klasie powyżej 1 tys. zł do 10 tys. zł – 58%, powyżej 10 tys. zł do 100 tys. zł – 65%, podczas gdy w klasach powyżej 100 tys. do 1 mln zł i powyżej 1 mln zł – odpowiednio 71% i 76%.

Konsultacje zaplanowanych projektów działań (bez względu na kategorię podmiotów, z którymi prowadzono konsultacje) prowadziły częściej te organizacje, które opierały swoje wieloletnie działania na dokumencie strategicznym (9 na 10 jednostek) niż te, które strategii nie posiadały (6 na 10 jednostek).

W 2015 r., podobnie do 2013 r., co 9 badana organizacja sporządzała analizę potrzeb osób lub grup, na rzecz których działała (11%). Najczęściej analizę potrzeb odbiorców sporządzały organizacje pracodawców (19%) oraz fundacje (18%), natomiast najrzadziej kółka rolnicze (2%) i ochotnicze straże pożarne (3%).

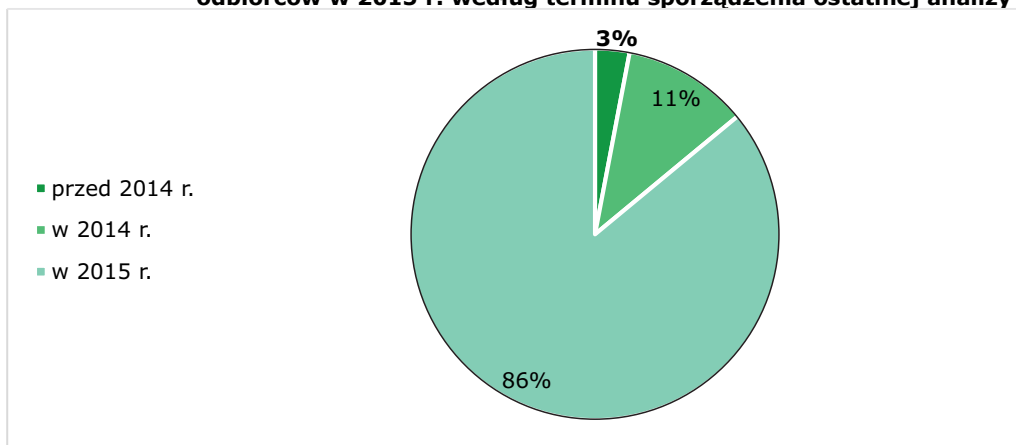
Najczęściej konsultowały projekty działań z beneficjentami swojej działalności organizacje działające w dziedzinach: *rynek pracy, aktywizacja zawodowa* (50%), *pomoc społeczna i humanitarna* (44%) *wsparcie trzeciego sektora* (43%) i *rozwój lokalny, społeczny i ekonomiczny* (42%). Z kolei analiza potrzeb grup lub osób, na rzecz których działały w 2015 r., prowadzona była równie często wśród organizacji działających w *dziedzinach rynek pracy, aktywizacja zawodowa* i *wsparcie trzeciego sektora* (po 24%), a następnie także *prawo i jego ochrona, prawa człowieka* (21%). Zarówno konsultowanie działań jak i analizowanie potrzeb beneficjentów najrzadziej deklarowały organizacje, których główną dziedziną działalności było *łowiectwo* (odpowiednio 7% i 5%) oraz *ratownictwo* (odpowiednio 9% i 3%).

**Wykres 1.31. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań z beneficjentami oraz sporządzających analizę potrzeb beneficjentów w 2015 r. według głównej dziedziny działalności**



Wśród organizacji, które analizowały potrzeby osób lub grup, na rzecz których świadczyły usługi, zdecydowana większość - 86% sporządziła analizę tych potrzeb w ciągu ostatniego roku. Z analizy sporządzanej w roku poprzedzającym korzystało 11% takich jednostek, natomiast część podmiotów, która opierała się na analizie starszej niż sprzed dwóch lat, stanowiła zaledwie 3% tej grupy.

**Wykres. 1.32. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb odbiorców w 2015 r. według terminu sporządzenia ostatniej analizy**



## 1.6. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją

### 1.6.1. Kanały komunikacji i częstotliwość informowania o działalności

Ważnym elementem działalności organizacji sektora non-profit jest komunikowanie się z otoczeniem zewnętrznym, tj. przepływ informacji pomiędzy organizacją a społecznością, w tym odbiorcami działań, sponsorami lub władzami publicznymi. Komunikacja ta ma na celu zarówno informowanie o celach i konkretnych działaniach organizacji, jak i tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji, kształtowanie dobrych relacji oraz prowadzenie dialogu z różnymi interesariuszami. Dobieranie kanałów komunikacji oraz odpowiednich sposobów ich wykorzystywania należy także do sfery zarządzania organizacją i może świadczyć o profesjonalizacji jej działalności. Zapewnienie szerokiego dostępu do aktualnych informacji ma znaczenie również ze względu na fakt, że organizacje prowadzące działalność społecznie użyteczną funkcjonują w sferze publicznej i są poddawane społecznej obserwacji i ocenie.

Działania informacyjno-promocyjne prowadziło w 2015 r. 70% badanych organizacji, podczas gdy 25% organizacji wydatkowało środki finansowe na promocję swojej działalności. Odsetki organizacji informujących o swoich działaniach oraz ponoszących wydatki na promocję pozostawały w 2015 r. i 2013 r. na zbliżonym poziomie. Najczęściej informowały o swojej działalności fundacje, typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne oraz stowarzyszenia kultury fizycznej i związki sportowe - po niemal 8 na 10 jednostek, a najrzadziej koła łowieckie i kółka rolnicze - po blisko 3 na 10 jednostek. Natomiast środki finansowe na promocję działalności wydatkowały najczęściej fundacje (38%), organizacje pracodawców (37%) oraz samorządu



gospodarczego i zawodowego bez kółek rolniczych (36%), a najrzadziej kółka rolnicze (4%) i OSP (9%).

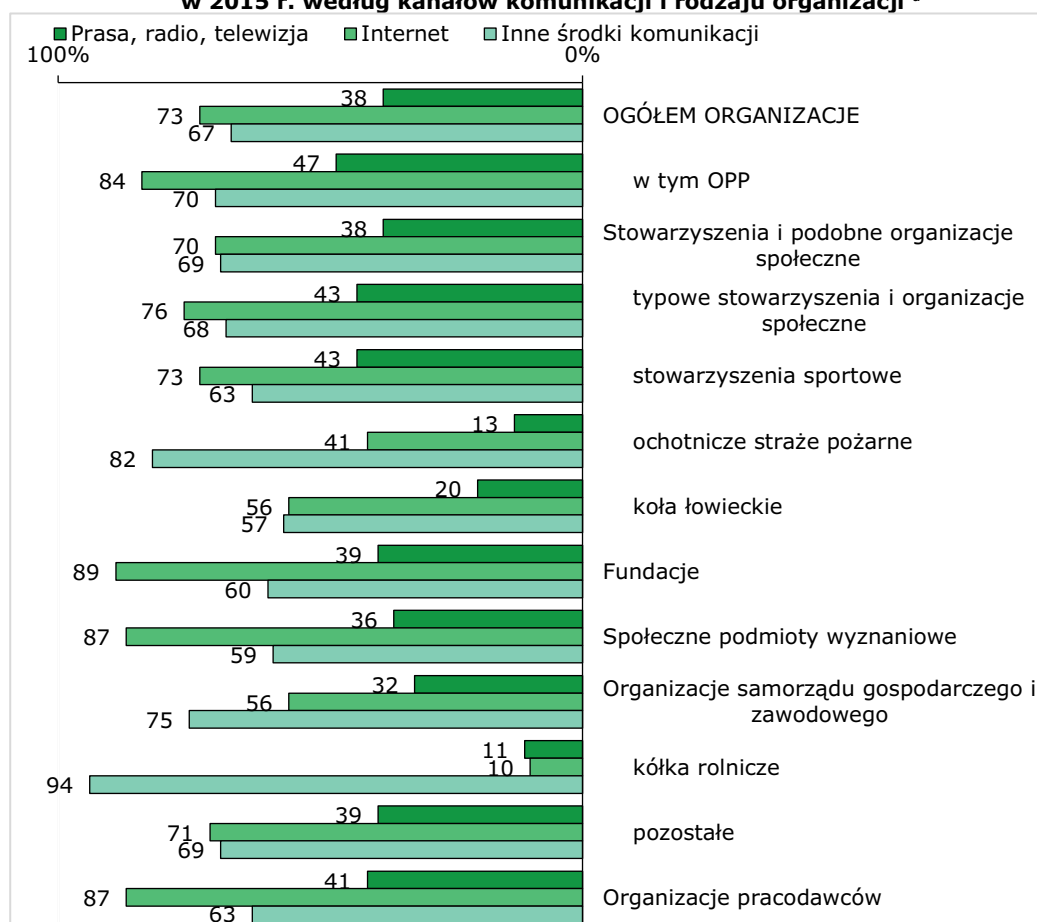
Podjęmowanie działań komunikacyjno-informacyjnych było zróżnicowane ze względu na posiadanie statusu OPP, sytuację ekonomiczną i zatrudnienie w organizacji, a także współpracę z administracją publiczną. Blisko 9 na 10 organizacji pożytku publicznego informowało o swojej działalności w 2015 r. (o 18 p. proc. więcej niż przeciętnie). Dodatkowo aż 41% wydatkowało na te działania środki finansowe (o 16 p. proc. więcej niż przeciętnie). Spośród organizacji osiągających roczne przychody do 10 tys. zł 6 na 10 jednostek deklarowało prowadzenie działań informacyjnych, natomiast spośród tych o przychodach powyżej 1 mln zł - blisko 9 na 10. Spośród organizacji zatrudniających etatowych pracowników 80% prowadziło działania informacyjne, podczas gdy odsetek ten wśród organizacji nie zatrudniających żadnego płatnego personelu wyniósł 63%. Wysoki był także odsetek organizacji, które informowały o swoich działaniach, wśród organizacji, które w 2015 r. realizowały zadania przekazane przez administrację publiczną (86%).

**Wykres 1.33. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne i wydatkujących środki na promocję działalności w 2015 r. według rodzaju organizacji**



Dane za 2015 r. potwierdzają tendencję zaobserwowaną w badaniu za 2013 r. – im wyższy poziom przychodów, tym większa część organizacji wydatkowała środki na promocję działalności. Spośród organizacji osiągających przychody do 100 tys. zł rocznie środki na promocję wydatkowało w 2015 r. 19% jednostek, w klasie o przychodach powyżej 100 tys. do 1 mln zł - 42%, natomiast w klasie z rocznymi przychodami przekraczającymi 1 mln zł było to już 57% organizacji. Na promocję działalności decydowały się przede wszystkim organizacje prowadzące działalność gospodarczą obok działalności statutowej (zarówno nieodpłatnej jak i odpłatnej - 54%, podczas gdy w grupie jednostek prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność środki na działania promocyjne wydatkowało 19% podmiotów.

**Wykres 1.34. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne w 2015 r. według kanałów komunikacji i rodzaju organizacji<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Procenty nie sumują się do 100 z uwagi na możliwość korzystania przez organizacje z kilku kanałów komunikacyjnych równocześnie.

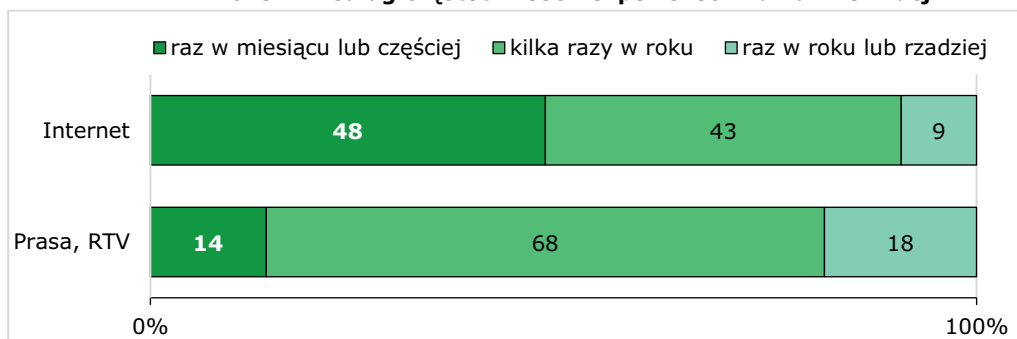
Najczęstszym sposobem rozpowszechniania informacji o prowadzonej działalności przez organizacje prowadzące działania informacyjne w 2015 r. był Internet (73%),

a następnie inne niż media środki komunikacji: ulotki, plakaty, książki, zebrania, wiece, happeningi (67%). Rola Internetu jako sposobu komunikowania się wzrasta, na co wskazuje porównanie z danymi z 2013 r., kiedy to taki sam odsetek jednostek korzystał z wyżej wymienionych sposobów komunikacji zewnętrznej (po 70%). Mniej popularne było informowanie o swoich działaniach poprzez tradycyjne środki masowej komunikacji: prasę, radio lub telewizję (38% w 2015 r. wobec 41% w 2013 r.). Ze wszystkich trzech rodzajów kanałów komunikacji zewnętrznej korzystało w 2015 r. 23% badanych jednostek, czyli o 6 p. proc. więcej niż w 2013 r.

Z Internetu jako kanału komunikacyjnego najczęściej korzystały fundacje (89%) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (87%), a najrzadziej kółka rolnicze (10%). Przekaz za pomocą innych środków komunikacji (ulotki, plakaty, książki, zebrania, wiece, happeningi itp.) dominował wśród kółek rolniczych, bowiem za ich pośrednictwem informowało 94% tych organizacji. Często za pośrednictwem niemasywnych środków komunikacji przekazywały informacje również OSP (82%), jednakże w odróżnieniu od kółek rolniczych wykorzystywały one szerzej w tym celu Internet (41%).

Najbardziej aktywne w tradycyjnych mediach masowej komunikacji - prasie, radio lub telewizji - były typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne oraz stowarzyszenia kultury fizycznej i związki sportowe, a także organizacje pracodawców, spośród których po więcej niż 4 na 10 organizacji wykorzystywało w 2015 r. ten sposób informowania o swej działalności.

**Wykres 1.35. Struktura organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne w 2015 r. według częstotliwości rozpowszechniania informacji**



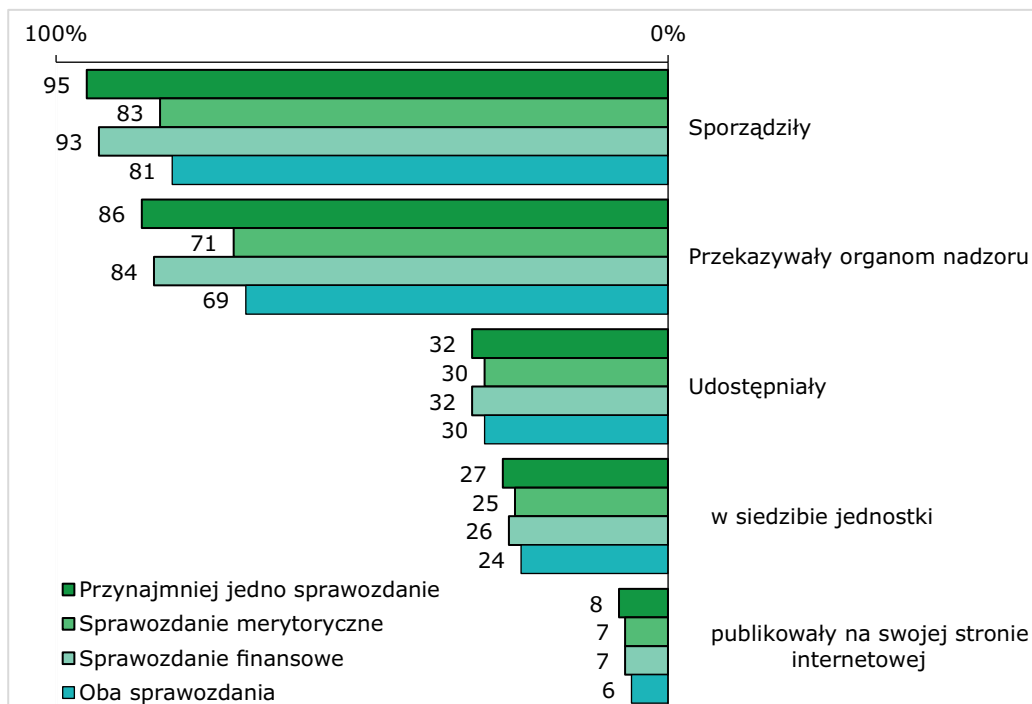
Częstotliwość informowania o działalności organizacji była zróżnicowana w zależności od wykorzystywanego kanału komunikacji. Poprzez Internet, umożliwiający częstą aktualizację przekazywanych treści, 48% organizacji udostępniało informacje co najmniej raz w miesiącu, a kolejne 43% - kilka razy w roku. Zdecydowana większość organizacji spośród komunikujących się za pomocą prasy, radia, telewizji informowała o swej działalności kilka razy w roku (68%), a co najmniej raz w miesiącu tylko 14%. Mniejszą częstotliwość rozpowszechniania informacji (raz w roku lub rzadziej) zadeklarowała niewielka grupa podmiotów spośród wykorzystujących w tym celu Internet – 9%, natomiast dwa razy wyższa wśród korzystających z tradycyjnych środków masowej komunikacji -18%. Wśród organizacji komunikujących się z otoczeniem z dużą

częstotliwością – nie rzadziej niż raz w miesiącu – w 2015 r. wzrósł odsetek o 3 p. proc. organizacji przekazujących informacje za pomocą Internetu, natomiast za pomocą radia, prasy i telewizji – zmniejszył się o taki sam odsetek na rzecz częstotliwości kilka razy w roku.

### 1.6.2. Sporządzanie, przekazywanie i udostępnianie sprawozdań z działalności

Ważnym aspektem funkcjonowania sektora non-profit jest jawność i transparentność podejmowanych działań. Sporządzanie sprawozdań z działalności, a następnie podawanie ich do publicznej wiadomości, służy nie tylko kontroli prowadzonej przez właściwe organy administracji publicznej, ale również umożliwia kontrolę społeczną obywatelom.

**Wykres 1.36. Odsetek organizacji non-profit według działań związanych ze sprawozdaniami z działalności w 2015 r.**



Podmioty gospodarki narodowej, a więc także zdecydowana większość badanych organizacji sektora non-profit, zobowiązane są prawnie do sporządzania corocznych sprawozdań finansowych dla organów kontroli skarbowej<sup>13</sup>. Merytoryczne sprawozdania z działalności są obowiązkowe dla fundacji, a także organizacji, które działają

<sup>13</sup> Jedyne jednostki działające w obrębie Kościoła katolickiego są na mocy Konkordatu zwolnione z tego obowiązku prawnego.

w określonych dziedzinach, np. edukacji, zdrowia, kultury, co wynika ze szczegółowych uregulowań. Dodatkowe obowiązki sprawozdawcze spoczywają także na organizacjach posiadających status OPP.

Zdecydowana większość, bo 95% wszystkich objętych badaniem organizacji, sporządziło w 2015 r. co najmniej jedno sprawozdanie ze swojej działalności, w tym 93% sprawozdanie finansowe, a 83% - sprawozdanie merytoryczne. Oba rodzaje sprawozdań sporządziło 81% ze wszystkich organizacji. Odsetek organizacji sporządzających przynajmniej jedno sprawozdanie oraz oba rodzaje sprawozdań pozostał na poziomie z 2013 r. natomiast o 1 p. proc. wzrósł odsetek tych, które sporządziły sprawozdanie finansowe i w takim samym stopniu zmniejszył się odsetek sporządzających sprawozdanie merytoryczne. Podobnie jak w 2013 r. obowiązki sprawozdawcze najczęściej realizowały OPP, z których 98% sporządziło w 2015 r. oba rodzaje sprawozdań.

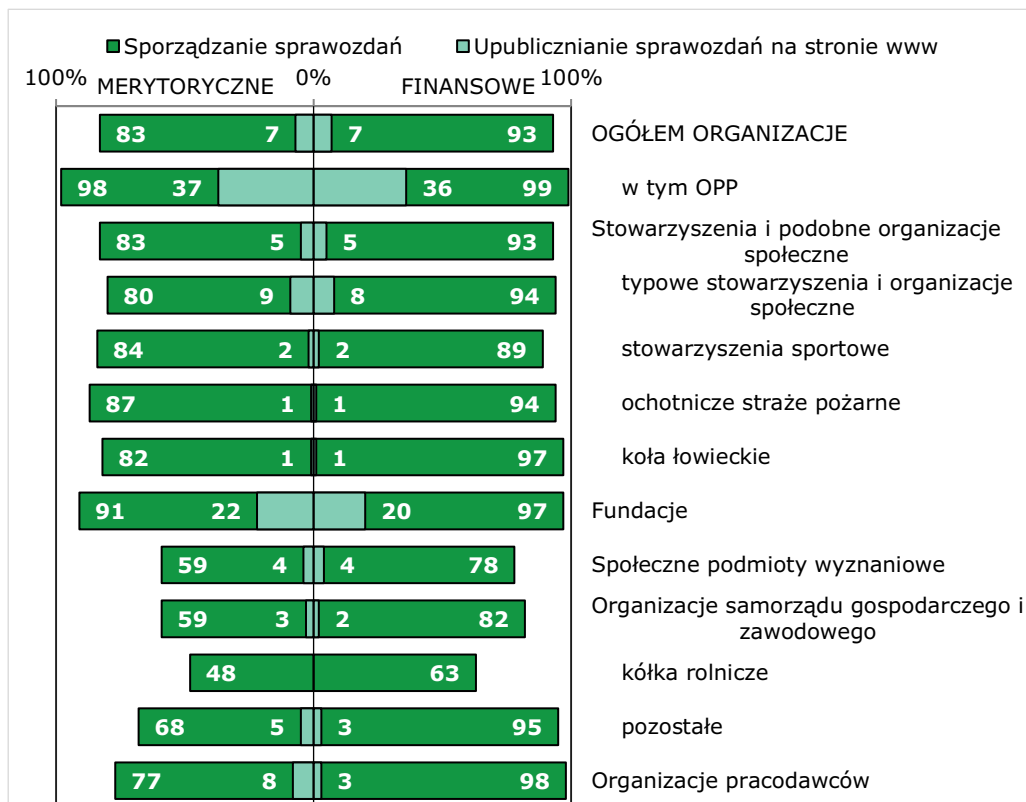
Wysoki odsetek fundacji zadeklarował przygotowanie sprawozdania finansowego (97%) i merytorycznego (93%), a niewiele niższy - ochotniczych straży pożarnych (odpowiednio 95% i 92%). Sprawozdania najrzadziej opracowywały kółka rolnicze - 61% z nich sporządziło roczne sprawozdanie finansowe, a 44% - merytoryczne. Warto nadmienić, że 3/4 organizacji, które sporządziły sprawozdania finansowe powierzyło prowadzenie księgowości osobie wykwalifikowanej w tym zakresie.

Niższy był odsetek organizacji, które przekazały sporządzone sprawozdania właściwemu ze względu na sprawowanie nadzoru organowi administracji publicznej: sprawozdanie finansowe przekazało 84% ogółu organizacji natomiast sprawozdanie merytoryczne - 71%.

Pomimo braku nałożonego prawem obowiązku 32% jednostek deklaroowało udostępnianie zainteresowanym przynajmniej jednego sprawozdania. Na tle badanych organizacji wyróżniały się pod tym względem organizacje pożytku publicznego, spośród których uczyniło to 73% jednostek. Relatywnie wysoka otwartość organizacji o statusie OPP na udostępnianie sprawozdań z działalności niewątpliwie wiąże się z tym, że organizacje te zobligowane są prawnie do zamieszczania sprawozdań w ogólnopolskiej bazie OPP prowadzonej przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, a więc dane na temat ich działalności są dostępne w Internecie dla wszystkich zainteresowanych. Najrzadziej upubliczniały swoje sprawozdania społeczne podmioty wyznaniowe (12%) i kółka rolnicze (15%).

Jako miejsce udostępniania przynajmniej jednego sporządzonego sprawozdania organizacje wskazywały najczęściej swoją siedzibę (27%), a znacznie rzadziej – własną stronę internetową (8%). Jeszcze mniejszy odsetek stanowiły organizacje deklaruujące, że wysyłają sprawozdania do swoich sponsorów lub grantodawców (3%). Inne miejsce rozpowszechnienia przynajmniej jednego sporządzonego sprawozdania wskazało łącznie 4% organizacji. Były to m.in. zjazdy delegatów, biuletyny informacyjne, prasa lokalna, wysyłka do członków lub jednostki nadrzędnej, sądy rejestrowe, baza sprawozdań OPP prowadzona przez MRPiPS itp.

**Wykres 1.37. Odsetek organizacji non-profit, które sporządziły sprawozdania z działalności oraz opublikowały je na własnej stronie internetowej według rodzaju sprawozdania i rodzaju organizacji w 2015 r.**



Z punktu widzenia transparentności działania organizacji non-profit istotna jest łatwość dostępu do sprawozdań z działalności dla szerokiej opinii publicznej, dlatego ponad 3-krotnie częstsze udostępnianie sprawozdań w siedzibie organizacji niż na stronie internetowej może świadczyć o tym, że organizacje w większym stopniu koncentrowały się na przekazie skierowanym do wewnątrz organizacji, aniżeli komunikowaniu na zewnątrz.

Jedynie 7% organizacji zadeklarowało publikację sprawozdania merytorycznego i taki sam odsetek - sprawozdania finansowego na własnej stronie internetowej. Znacznie częściej niż przeciętnie sprawozdania w Internecie umieszczały organizacje pożytku publicznego (merytoryczne - 37%, finansowe - 36%) oraz fundacje (merytoryczne - 22%, finansowe - 20%).

## 1.7. Profesjonalizacja zarządzania

Problematyka zarządzania organizacjami non-profit jest przedmiotem szerokiej debaty zarówno wśród praktyków trzeciego sektora, jak również w środowisku naukowym.

W literaturze przedmiotu zwraca się szczególną uwagę na potrzebę profesjonalizacji w zarządzaniu organizacjami niekomercyjnymi. Dyskutuje się zarówno wzorce i modele stosowane w organizacjach biznesowych czy administracji publicznej, jak też specyficzne aspekty profesjonalnego działania organizacji non-profit. Profesjonalizacja w szerokim znaczeniu obejmuje nie tylko sprawne operacyjne administrowanie organizacją, ale również prowadzenie długookresowej polityki rozwoju organizacji czy dążenie do maksymalizacji zysków społecznych z uwzględnianiem partycypacyjnych sposobów działania. E. Bogacz-Wojtanowska i M. Rymsza wskazują na cztery różne teoretyczne podejścia do zarządzania podmiotami non-profit: (1) holistyczne, które koncentruje się na relacjach z otoczeniem zewnętrznym; (2) operacyjne – bieżące zarządzanie zorientowane na sytuację wewnątrz organizacji; (3) normatywne – utrzymywanie równowagi między ekonomiczną efektywnością a wartościami; (4) strategiczne – koncentracja na realizacji długofalowej misji organizacji<sup>14</sup>.

W rozdziale tym omówiono dotychczas wiele szczegółowych aspektów zarządzania, głównie w kontekście zarządzania personelem oraz komunikacji z otoczeniem, które pozwalają przybliżyć specyfikę funkcjonowania organizacji non-profit. Wskaźniki statystyczne obrazują jednak jedynie wycinkowe efekty zarządzania, nie są natomiast miarami samego procesu zarządzania. Dane uzyskiwane w ramach badań ilościowych nie mogą uchwycić wszystkich aspektów zarządzania, np. etycznego wymiaru działalności. Natomiast ukazują one szeroką perspektywę i pozwalają na weryfikację funkcjonowania poszczególnych rozwiązań organizacyjnych.

Wielość prezentowanych w rozdziale wątków nie pozwala na proste wnioskowanie o poziomie profesjonalizacji omawianych organizacji. W celu uzupełnienia tej luki i przyjmując definicję zarządzania Griffina: *zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny*<sup>15</sup>, wybrano kilka podstawowych zmiennych dotyczących różnych aspektów profesjonalizacji organizacji non-profit i zgrupowano je według następujących funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.

### 1.7.1. Konstruowanie wskaźników<sup>16</sup>

Wskaźniki poszczególnych funkcji zarządzania skonstruowane zostały poprzez obliczenie średnich arytmetycznych z następujących zmiennych zero-jedynkowych:

#### – PLANOWANIE:

- 1) konsultowanie z interesariuszami prowadzonych działań,

---

<sup>14</sup> Bogacz-Wojtanowska E. i Rymsza M., *Między wiedzą „ezoteryczną” a pozarządowym menadżeryzmem. Profesjonalizacja zarządzania w organizacjach non profit*, w: „Trzeci sektor”, nr 36, 3/2015, Instytut Spraw Publicznych, s.6

<sup>15</sup> Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 38

<sup>16</sup> Metoda konstruowania wskaźników określających poszczególne funkcje zarządzania zaproponowana w rozdziale po raz pierwszy została zastosowana w publikacji *Działalność organizacji non-profit w 2013 r. Zarządzanie, współpraca i świadczenie usług społecznych*, red. Goś-Wójcicka K., GUS, Warszawa 2016, s. 57-58.

- 2) prowadzenie analizy potrzeb odbiorców;
- ORGANIZOWANIE:
  - 3) prowadzenie działalności w sposób ciągły,
  - 4) dywersyfikacja zasobów ludzkich – rozumiana jako zrównoważone zaangażowanie w działalność personelu płatnego i wolontariuszy (udziały pracy płatnej lub pracy społecznej poniżej 70%),
  - 5) dywersyfikacja źródeł finansowania działalności – rozumiana jako brak jednego dominującego źródła przychodów (udziały poszczególnych źródeł poniżej 70%),
  - 6) regularne informowanie o działalności organizacji (co najmniej raz w miesiącu);
- MOTYWOWANIE:
  - 7) szkolenie szeroko rozumianego personelu,
  - 8) motywowanie szeroko rozumianego personelu do pracy;
- KONTROLA<sup>17</sup>:
  - 9) realizowanie działań zgodnie z dokumentem strategicznym,
  - 10) udostępnianie sprawozdań z działalności (w siedzibie, Internecie lub w inny sposób)<sup>18</sup>.

Następnie 10 ww. zmiennych zero-jedynkowych zostało dodanych do siebie, tworząc wskaźnik syntetyczny, którego celem jest zobrazowanie ogólnego poziomu profesjonalizacji zarządzania w organizacjach non-profit. Syntetyczny wskaźnik przyjmuje wartości z zakresu 0-10, gdzie 0 oznacza niespełnianie żadnego z ww. warunków, natomiast 10 - spełnianie wszystkich warunków.

### 1.7.2. Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit

Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit w 2015 r. wyniosła 3,64. Połowa badanych organizacji sektora non-profit (51%) spełniała nie więcej niż 3 określone powyżej warunki profesjonalnego zarządzania, z czego 32% deklarowało stosowanie co najwyżej 2 zasad, a 19% - 3 zasady. Co trzeci podmiot stosował 4 lub 5 zasad profesjonalnego zarządzania, a kolejne 17% od 6 do 8 zasad. Najmniej liczne były jednostki, które charakteryzowały się wysoką profesjonalizacją zarządzania (stosowały co najmniej 9 zasad) – odnotowano ich jedynie 1,2%.

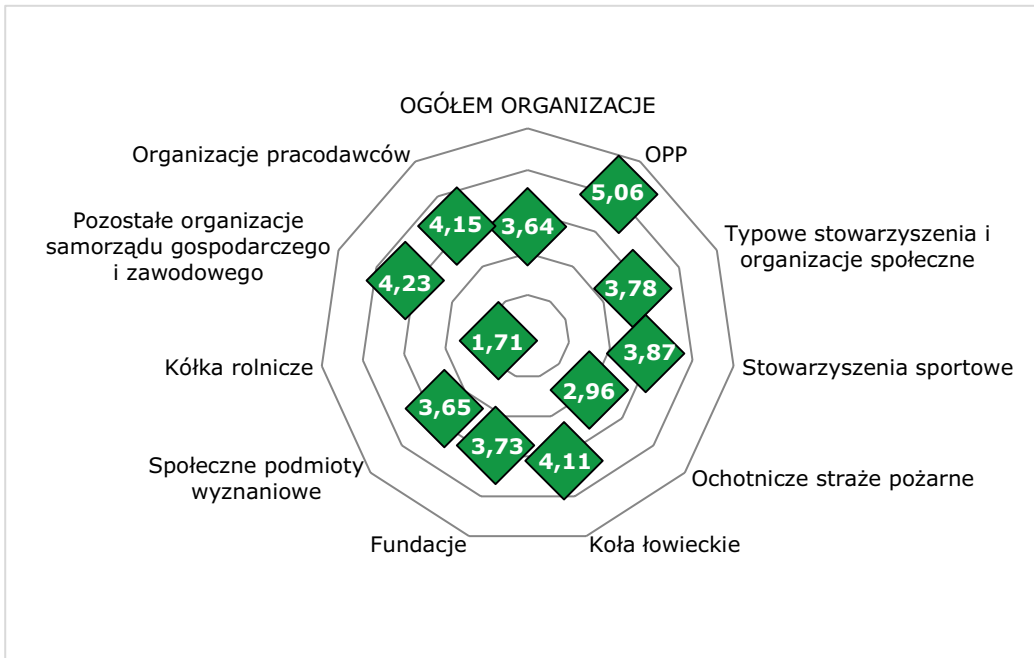
W porównaniu do 2013 r. średnia wartość wskaźnika profesjonalizacji zarządzania nieznacznie się zmniejszyła z 3,72 do 3,64. Wynika to z faktu, że o 2 p. proc. wzrósł na przestrzeni dwóch omawianych lat udział podmiotów spełniających nie więcej niż 3 zasady profesjonalnego zarządzania (z 49% w 2013 r. do 51% w 2015 r.).

---

<sup>17</sup> Rozumiana głównie jako sprawdzenie na ile działania podejmowane w organizacji odpowiadają długofalowym celom, które zostały wyznaczone w procesie planowania.

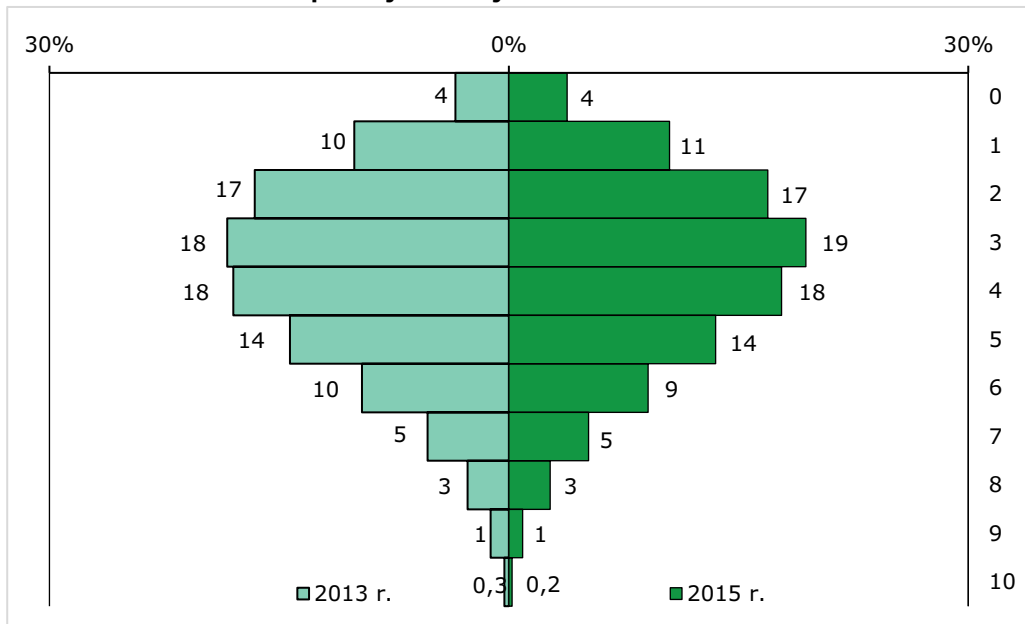
<sup>18</sup> Wskaźnik wybrano ze względu na przyjęte założenie, że w działalności organizacji non-profit szczególnie istotne znaczenie ma kontrola społeczna, którą umożliwić może publiczne udostępnianie sprawozdań.



**Wykres 1.38. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji w 2015 r.**

Najwyższy poziom profesjonalizacji zarządzania odnotowano wśród OPP. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji wyniosła w tej grupie jednostek 5,06. Ponad 1/3 OPP stosowała 4 lub 5 zasad, a 37% od 6 do 8 zasad (było to o 20 p. proc. więcej niż przeciętnie). Zbiorowość ta charakteryzowała się najwyższym, w porównaniu do innych rodzajów organizacji, udziałem jednostek, które spełniały co najmniej 9 zasad profesjonalnego zarządzania (5%) oraz najniższym udziałem tych, które spełniały co najwyżej 2 zasady (12%) lub 3 zasady (12%).

Z drugiej strony najniższy poziom wskaźnika profesjonalizacji zarządzania charakteryzował kółka rolnicze – średnia wartość wskaźnika wyniosła 1,71. Wśród tej zbiorowości aż  $\frac{3}{4}$  podmiotów spełniało nie więcej niż 2 zasady profesjonalnego zarządzania, w tym  $\frac{1}{4}$  nie spełniała żadnej zasady. Kolejne 14% stosowały 3 z poddanych analizie zasad, a jedynie 11% 4 lub 5 zasad i 1% 6 lub 7 zasad. Wśród kółek rolniczych nie było podmiotów, które spełniłyby co najmniej 8 zasad profesjonalnego zarządzania.

**Wykres 1.39. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji w 2013 r. i 2015 r.**

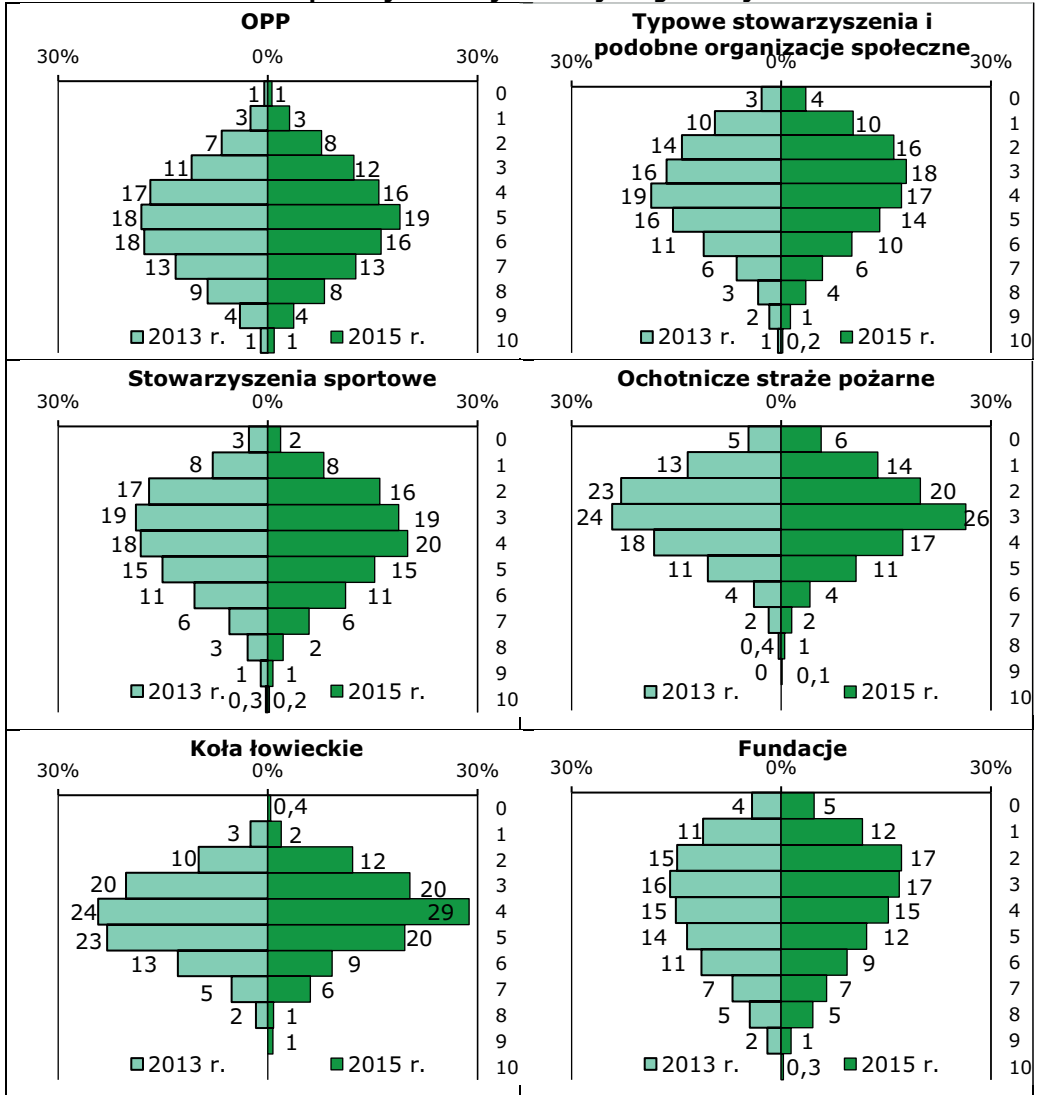
Analiza struktury pozostałych rodzajów organizacji według liczby spełnianych zasad profesjonalnego zarządzania wskazuje na przewagę jednostek o niższym stopniu profesjonalizacji nad jednostkami o wyższym stopniu, niemniej jednak struktury te były wyraźnie zróżnicowane.

Wspomniane już kółka rolnicze, a także OSP i koła łowieckie charakteryzowały się mniejszą niż pozostałe rodzaje organizacji wewnątrzgrupową różnorodnością pod względem stopnia profesjonalizacji. Oznacza to, że co najmniej 2/3 jednostek z tych grup mieściło się na 3 sąsiadujących stopniach profesjonalizacji - 75% kółek rolniczych osiągnęło wartość wskaźnika na poziomie od 0 do 2, z kolei 63% OSP – na poziomie od 2 do 4, a 69% kół łowieckich – na poziomie od 3 do 5.

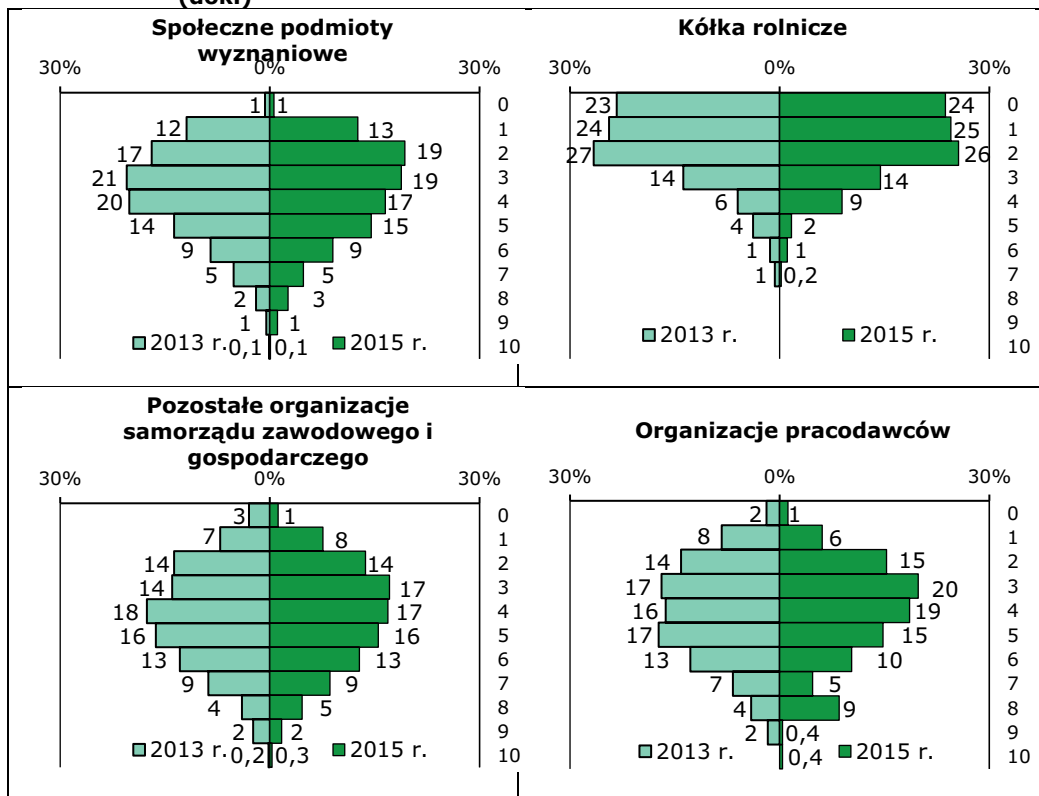
Z kolei relatywnie spłaszczonym rozkładem odznaczały się typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne, fundacje oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, bez kółek rolniczych. W tych zbiorowościach odnotowano mniejszy poziom koncentracji wartości wskaźnika profesjonalizacji na sąsiadujących poziomach.

Poziom profesjonalnego zarządzania pomiędzy 2013 r. a 2015 r. wzrósł jedynie w zbiorowościach: stowarzyszeń sportowych (średnia wartość wskaźnika profesjonalizacji w 2013 r. wyniosła 3,84, a w 2015 r. 3,87), społecznych podmiotów wyznaniowych (odpowiednio średnia wyniosła 3,64 i 3,65) oraz organizacji pracodawców (odpowiednio średnia wyniosła 4,10 i 4,15). Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji pozostała bez zmian w grupie organizacji samorządu zawodowego i gospodarczego z wyłączeniem kółek rolniczych (po 4,23 w 2013 r. i 2015 r.). W przypadku pozostałych rodzajów organizacji odnotowano spadek średniej wartości wskaźnika profesjonalizacji.

**Wykres 1.40. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji i rodzaju organizacji w 2013 r. i 2015 r.**



**Wykres 1.40. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji i rodzaju organizacji w 2013 r. i 2015 r. (dok.)**



### 1.7.3. Poziom profesjonalizacji sektora non-profit według funkcji zarządzania

Ogólny poziom wskaźników obrazujących profesjonalizację organizacji non-profit według poszczególnych funkcji zarządzania<sup>19</sup> wskazuje, że największa część podmiotów profesjonalnie działała w zakresie motywowania personelu (0,48), następnie – organizowania (0,38) i planowania (0,36). Najniższy był poziom kontroli (0,21).

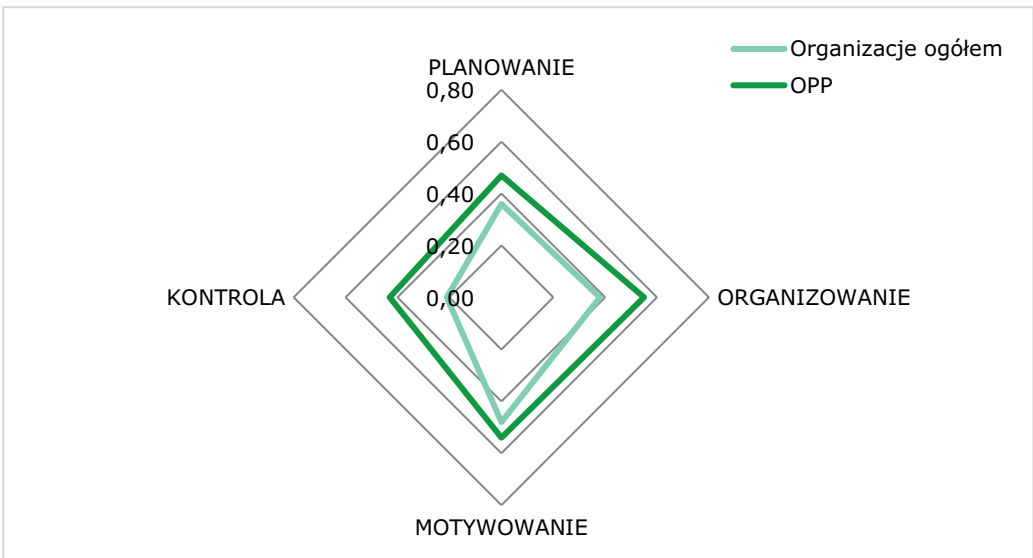
Jak wspomniano struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji pomiędzy 2013 r. a 2015 r. nie zmieniła się istotnie. Natomiast odnotowano pewne zmiany w poziomie wskaźników profesjonalizacji według poszczególnych funkcji zarządzania. Zmniejszyła się wartość wskaźnika dla obszaru motywowanie personelu (z 0,53 w 2013 r. do 0,48 w 2015 r.) oraz w minimalnym stopniu dla organizowania (odpowiednio z 0,39 do 0,38) i kontroli (odpowiednio z 0,22 do 0,21).

<sup>19</sup> Wskaźniki poszczególnych wymiarów zarządzania obliczono za pomocą średnich arytmetycznych ze zmiennych zero-jedynkowych wymienionych w pkt. 1.8.1.

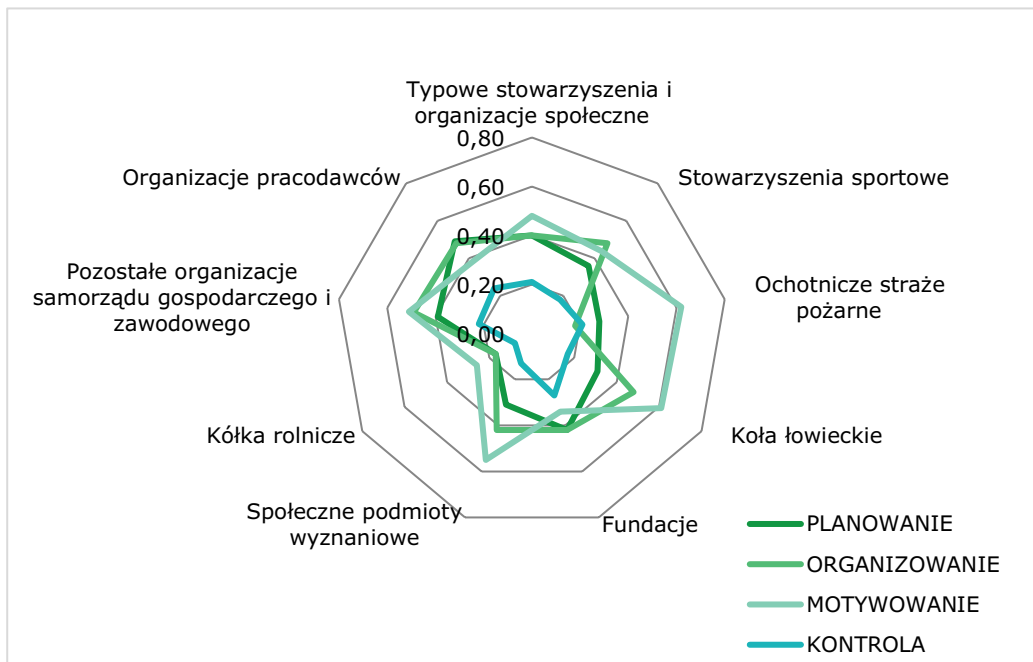
Częściej natomiast podejmowano działania w zakresie planowania (wzrost z 0,33 w 2013 r. do 0,36 w 2015 r.).

Organizacje pożytku publicznego charakteryzują się wyższymi niż przeciętne wartościami wskaźników wszystkich czterech wymiarów profesjonalizacji. Ponadto pomiędzy poszczególnymi wymiarami występuje mniejsze zróżnicowanie jak w zbiorowości ogółem, a najwyższą wartość odnotowano w przypadku organizowania (0,55). Pozostałe wymiary osiągnęły następujące wartości – motywowanie (0,54), planowanie (0,47) i kontrola (0,43). Warto zauważyć, że OPP osiągnęły dwukrotnie wyższą wartość wskaźnika kontroli niż ogół organizacji non-profit.

**Wykres 1.41. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i statusu OPP w 2015 r.**



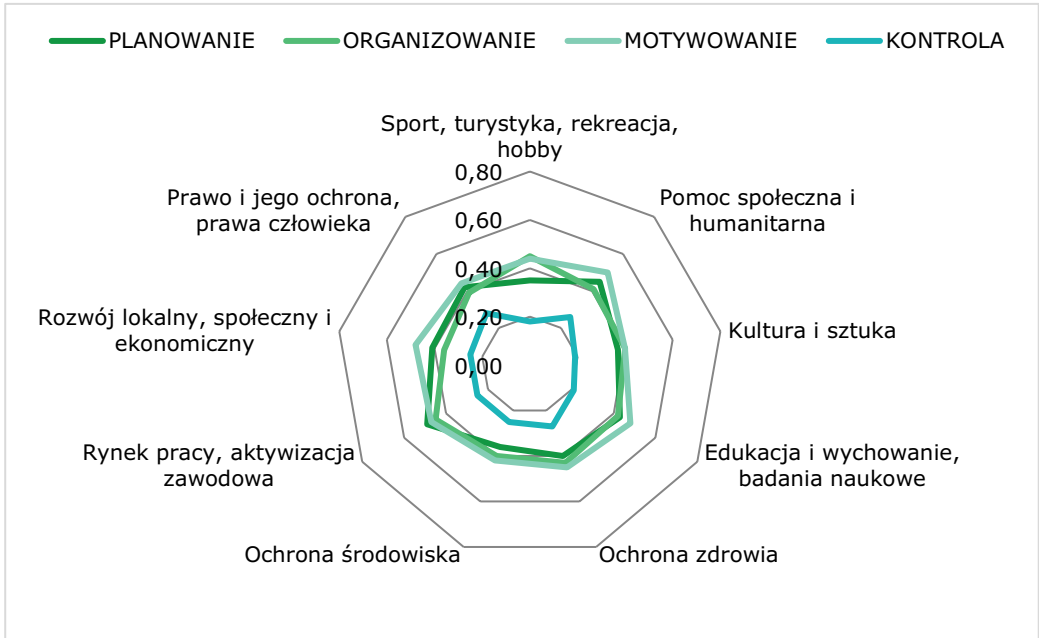
Wśród badanych organizacji wyraźnie najniższym poziomem profesjonalizacji działalności charakteryzowały się kółka rolnicze. Osiągnęły one najniższe wartości wskaźników we wszystkich czterech wymiarach (od 0,08 do 0,26). W analizowanej zbiorowości nie ma natomiast rodzaju organizacji, który byłby liderem we wszystkich wymiarach. OSP i kółka łowieckie najbardziej profesjonalnie podchodziły do motywowania personelu (odpowiednio 0,62 i 0,61), co wynika z powszechności specjalistycznych szkoleń w tych organizacjach, związanych z nałożonymi obowiązkami prawnymi. W wymiarze organizowania pozytywnie wyróżniały się organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego, bez kółek rolniczych, osiągając wartość wskaźnika na poziomie 0,49 wobec 0,38 dla organizacji ogółem. Z kolei organizacje pracodawców w wyraźnie większej części niż pozostałe jednostki były profesjonalne w wymiarze planowania (0,49 wobec 0,36 w zbiorowości ogółem), a fundacje w wymiarze kontroli (0,27 wobec 0,21 w zbiorowości ogółem).

**Wykres 1.42. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i rodzaju organizacji w 2015 r.**

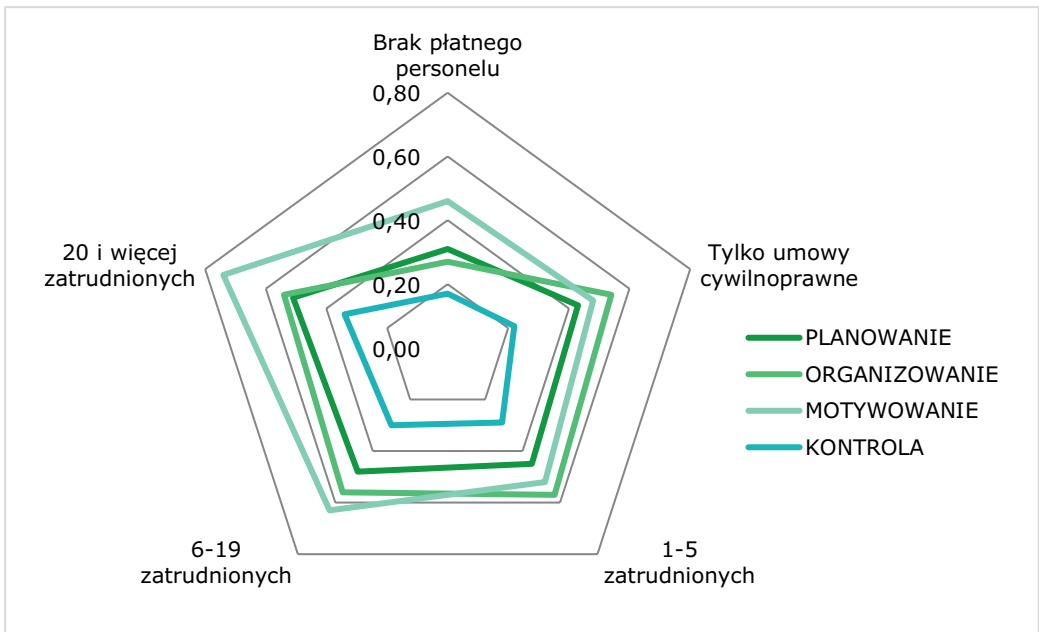
Dziedziny działalności, jeśli wykluczyć z nich te pokrywające się niemal w pełni z omówionymi powyżej rodzajami organizacji<sup>20</sup>, nie różnicowały silnie wskaźników poszczególnych wymiarów profesjonalizacji zarządzania. W zakresie planowania najwyższą wartość wskaźnika osiągnęły organizacje zajmujące się *rynkiem pracy i aktywizacją zawodową* (0,49), a w zakresie motywowania organizacje zajmujące się *pomocą społeczną i humanitarną* (0,50). Stosowanie zasad związanych z kontrolowaniem najbardziej rozpowszechnione było wśród jednostek, które zajmowały się *wspieraniem innych organizacji trzeciego sektora* (0,29). Natomiast pod względem profesjonalizacji organizowania najwyższy wskaźnik osiągnęły podmioty działające w dziedzinie *sportu, turystyki, rekreacji i hobby* lub *rynku pracy i aktywizacji zawodowej* (po 0,45)

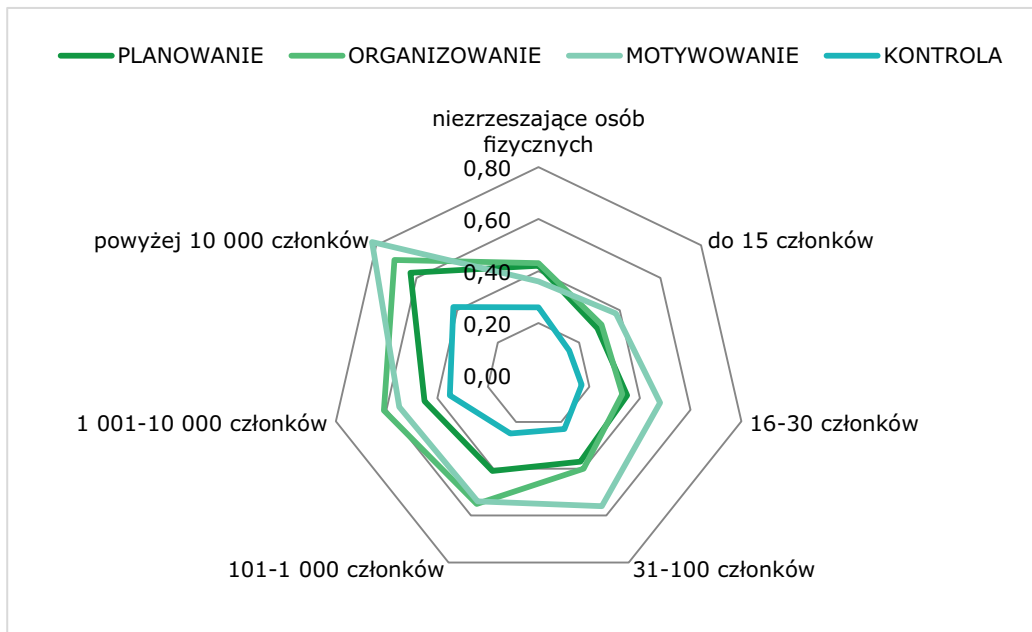
<sup>20</sup> W tej analizie nie uwzględniono łowiectwa odpowiadającego kołom łowieckim oraz ratownictwa odpowiadającego OSP, a także spraw zawodowych, pracowniczych i branżowych, w ramach której kategorii klasyfikowane były wszystkie organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców.

**Wykres 1.43. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit według funkcji zarządzania i wybranych głównych dziedzin działalności w 2015 r.**



**Wykres 1.44. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit według funkcji zarządzania i klas zatrudnienia w 2015 r.**



**Wykres 1.45. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i klas liczby członków w 2015 r.**

Zarówno poziom zatrudnienia, jak i liczba osób zrzeszonych w badanych organizacjach znacznie różnicują poszczególne wymiary profesjonalizacji zarządzania w sektorze non-profit.

Organizacje niekorzystające z pracy płatnej osiągały najniższe wartości wskaźników we wszystkich czterech wymiarach profesjonalizacji (planowanie - 0,31, organizowanie - 0,27, motywowanie - 0,46, kontrola - 0,17). Wskaźniki profesjonalizacji planowania, motywowania i kontroli były wyższe wśród podmiotów korzystających tylko z umów cywilnoprawnych (odpowiednio 0,43, 0,48, 0,22) i stopniowo wzrastały wraz z kolejnymi klasami liczby zatrudnionych pracowników etatowych osiągając maksymalne wartości wśród podmiotów zatrudniających 20 osób i więcej (odpowiednio 0,51, 0,74, 0,34). Ta prawidłowość nie odnosiła się do organizowania, w przypadku którego wartość wskaźnika była wyrównana w grupie jednostek zatrudniających na umowę cywilnoprawną (0,54) i w poszczególnych klasach uwzględniających liczbę zatrudnionych pracowników etatowych (od 0,54 do 0,57).

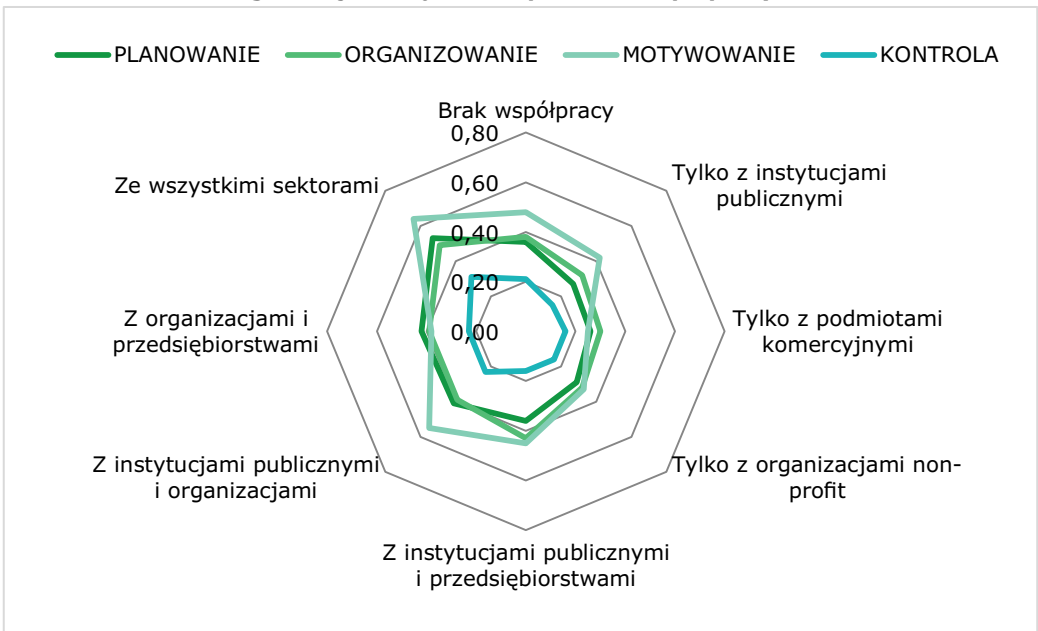
Profesjonalizacja zarządzania w poszczególnych wymiarach rosła także wraz ze wzrostem liczby członków organizacji. Najwyższe wartości wskaźników osiągnęły podmioty zrzeszające powyżej 10 tys. osób (planowanie - 0,63, organizowanie - 0,71, motywowanie - 0,82, kontrola - 0,42). W zakresie planowania, organizowania i kontroli najniższym poziomem profesjonalizacji charakteryzowały się organizacje członkowskie, do których należało nie więcej niż 15 osób (odpowiednio - 0,29, 0,31, 0,15). Nieco inaczej było w wymiarze motywowania – tu najniższą wartość osiągnęły jednostki



niezrzeszające osób fizycznych (0,36), a podmioty, do których należało nie więcej niż 15 członków były drugie od końca (0,38).

Mniejszy wpływ na profesjonalizację jednostek niż liczba pracowników lub liczba zrzeszonych w organizacji członków, miała otwartość na współpracę z innymi podmiotami. Najniższy poziom profesjonalizacji w zakresie planowania, organizacji i motywowania odnotowano w jednostkach, które współpracowały tylko z podmiotami komercyjnymi (odpowiednio 0,26, 0,3, 0,25), a w zakresie kontroli wśród podmiotów współpracujących tylko z instytucjami publicznymi (0,15). Generalnie najniższe wartości wskaźników profesjonalizacji zarządzania osiągały podmioty, które współpracowały z partnerami z jednego sektora, wyższe – z dwóch sektorów, a najwyższe – takie organizacje, które równocześnie prowadziły współpracę z administracją publiczną, podmiotami komercyjnymi i innymi organizacjami non-profit (planowanie – 0,53, organizowanie – 0,49, motywowanie – 0,64, kontrola – 0,31).

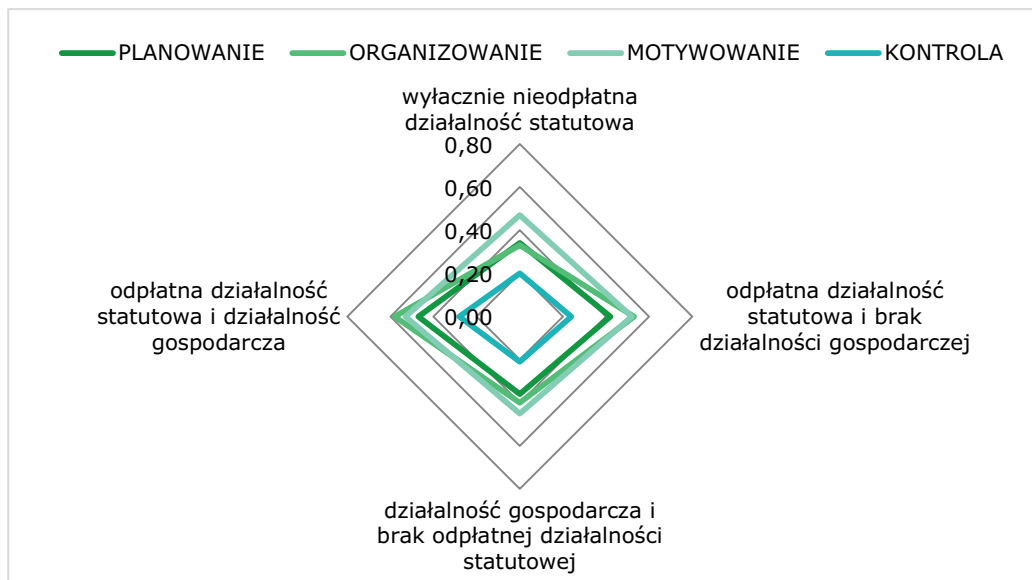
**Wykres 1.46. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i partnera współpracy w 2015 r.**



Zróznicowanie organizacji zaobserwowano także w zakresie rodzaju prowadzonej działalności. Nie zaskakuje, że najbardziej profesjonalne we wszystkich wymiarach były organizacje prowadzące równocześnie wszystkie możliwe rodzaje działalności (planowanie - 0,47, organizowanie – 0,58, motywowanie – 0,53, kontrola - 0,28). Natomiast interesujące jest, że wyższe wskaźniki profesjonalizacji w zakresie organizowania i motywowania wystąpiły wśród podmiotów, które prowadziły odpłatną działalność statutową, a nie prowadziły działalności gospodarczej, niż w takich, które prowadziły działalność gospodarczą, a nie prowadziły odpłatnej działalności statutowej (planowanie – 0,42 wobec

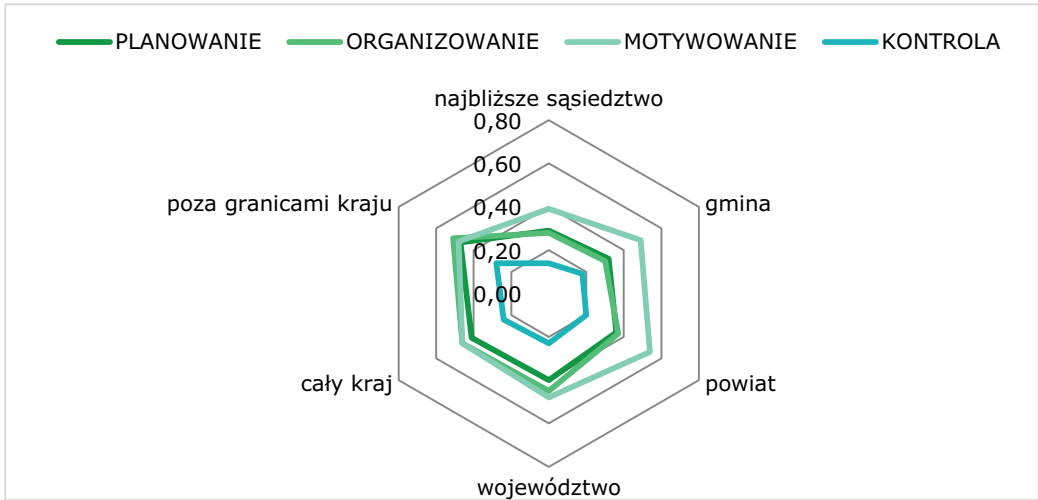
0,36, organizowanie - 0,53 wobec 0,40, motywowanie - 0,52 wobec 0,45 oraz kontrola – 0,24 wobec 0,21). Organizacje prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową działały najmniej profesjonalnie w wymiarze planowania, organizowania i kontroli (odpowiednio – 0,34, 0,33 i 0,20), natomiast trochę częściej profesjonalizowały zarządzanie w wymiarze motywowania niż podmioty prowadzące działalność gospodarczą, a nieprowadzące odpłatnej działalności statutowej (0,47 wobec 0,45).

**Wykres 1.47. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i rodzaju prowadzonej działalności w 2015 r.**

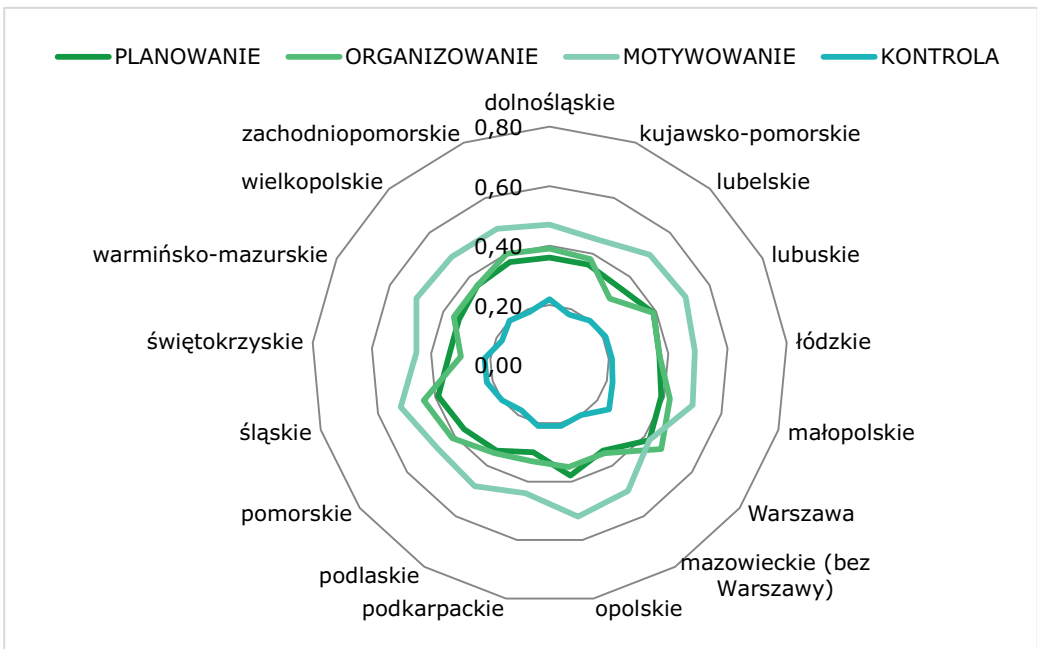


Maksymalny terytorialny zasięg działalności na podobnym poziomie różnicował wskaźniki profesjonalizacji zarządzania co rodzaj prowadzonej działalności. Mniejsze zróżnicowanie generowało tylko wojewódzkie ułożenie siedziby jednostki. W zakresie planowania, organizowania i kontroli im szerszy był terytorialny zakres działalności, tym wyższe były wskaźniki profesjonalizacji tych wymiarów zarządzania. Wśród podmiotów działających wyłącznie w najbliższym sąsiedztwie przyjęły one wartości – 0,29 (planowanie), 0,28 (organizowanie) i 0,14 (kontrola), zaś wśród organizacji wykraczających swoją działalnością poza terytorium Polski – 0,47 (planowanie), 0,51 (organizowanie) i 0,28 (kontrola). W wymiarze motywowania również najniższą wartość wskaźnika osiągnęły organizacje o najwęższym zasięgu działania (0,39), jednak najwyższą – takie, dla których maksymalnym zasięgiem działania był obszar powiatu (0,54).

**Wykres 1.48. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i maksymalnego zasięgu prowadzonej działalności w 2015 r.**



**Wykres 1.49. Poziom wskaźników profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania i województwa siedziby organizacji w 2015 r.**



Województwo siedziby organizacji w niewielkim stopniu różnicowało poziom profesjonalizacji poszczególnych wymiarów zarządzania. Planowanie osiągnęło najwyższe wartości dla organizacji z województwa lubuskiego, małopolskiego lub śląskiego (po 0,39),

a motywowanie w województwie opolskim lub śląskim (po 0,52). Z kolei najwyższym poziomem profesjonalizacji organizowania charakteryzowały się organizacje zlokalizowane na terenie województwa śląskiego (0,44), a kontroli jednostki z województwa mazowieckiego (0,23). Najniższe wartości wskaźników w tych wymiarach osiągnęły natomiast: w planowaniu i motywowaniu - województwo podkarpackie (odpowiednio 0,30 i 0,44), organizowaniu – świętokrzyskie i lubelskie (po 0,30), a w kontroli – kujawsko-pomorskie, podlaskie i warmińsko-mazurskie (po 0,18).

Dodatkowo planowanie, organizowanie i kontrola osiągnęły najwyższą wartość dla organizacji warszawskich, gdy potraktowano je oddzielnie od innych z województwa mazowieckiego (odpowiednio 0,42, 0,47, 0,25). Jednocześnie charakteryzowały się najniższym poziomem profesjonalizacji motywowania (0,42).

Podsumowując analizowane w tym podrozdziale wymiary wskaźnika profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit, można zauważyć, że w 2015 r., podobnie jak w 2013 r., najbardziej sprofesjonalizowanym zarządzaniem charakteryzują się organizacje: zrzeszające co najmniej 10 tys. członków, następnie – organizacje pożytku publicznego, zatrudniające co najmniej 20 pracowników etatowych oraz współpracujące zarówno z podmiotami publicznymi, komercyjnymi, jak i jednostkami sektora non-profit. Z kolei szczególnie niskim poziomem profesjonalizacji zarządzania wyróżniały się kółka rolnicze, a następnie – jednostki nieposiadające płatnego personelu, zrzeszające do 15 członków, współpracujące tylko z podmiotami komercyjnymi lub działające jedynie w najbliższym sąsiedztwie.



CZEŚĆ II.  
**WSPÓŁPRACA**

## Rozdział 2.

# Współpraca organizacji non-profit z instytucjami publicznymi

W rozdziale zaprezentowane zostały najistotniejsze zagadnienia dotyczące współpracy badanych organizacji non-profit z jednostkami administracji publicznej. Przedstawiono charakterystykę tej współpracy, jej częstotliwość, cele oraz identyfikowane przez organizacje bariery we współpracy. Oddzielne podrozdziały ujmują również specyfikę współpracy finansowej oraz pozafinansowej. Odrębny wątek stanowi ponadto współpraca organizacji non-profit z administracją samorządową - część ta obejmuje m.in. informacje o znajomości rozwiązań i form współpracy stosowanych w urzędach oraz ocenę tej współpracy.

W analizie obok danych dotyczących współpracy z administracją publiczną z badań GUS wśród wybranych typów organizacji non-profit za lata 2013 r. i 2015 r. (zebranych na formularzu SOF-5) wykorzystano również wyniki badania Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej *Monitoring współpracy urzędów z sektorem pozarządowym za 2015 r.* oraz dane Ministerstwa Finansów ze sprawozdawczości budżetowej jednostek samorządu terytorialnego (formularz RB-28s).

### 2.1. Uwarunkowania prawne współpracy podmiotów non-profit z administracją publiczną

Ogólne ramy współpracy organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce tworzy Konstytucja RP z 1997 r., według której niniejsza współpraca opiera się na *poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot.*<sup>21</sup> Zgodnie z tą zasadą państwo nie powinno wyřęczać obywateli i ich organizacji w działaniach, ale tworzyć warunki do tego, aby działania te mogły być prowadzone skutecznie i wydajnie. Wskazuje to na możliwość wykonywania zadań publicznych przez organizacje pozarządowe, którym udziela się w tym celu odpowiedniego wsparcia, lub z którymi zawiera się odpowiednie porozumienia.<sup>22</sup> W ten sposób państwo umożliwi realizację zadań publicznych przez organizacje

---

<sup>21</sup> Preambuła, Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.

<sup>22</sup> Zasady Dialogu Społecznego. Dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002 r. [2002], Rada Ministrów, Warszawa.

pozarządowe, co zostało doprecyzowane w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (DPPW) poprzez określenie zasad współpracy administracji publicznej z organizacjami non-profit. Współpraca ta powinna się opierać na zasadzie pomocniczości, jak również na poszanowaniu suwerenności stron, partnerstwie, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności (art. 5 ust. 3).

Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie szczegółowo reguluje współpracę organizacji non-profit z sektorem publicznym. Zgodnie z jej przepisami organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych we współpracy z organizacjami pozarządowymi (art. 5 ust. 1). Sfera zadań publicznych została zdefiniowana w art. 4 ust. 1 DPPW i obejmuje blisko 40 obszarów, w większości mieszczących się w zakresie publicznych usług społecznych (m.in. pomoc społeczna, integracja społeczna, ochrona zdrowia, promocja zatrudnienia).

Zgodnie z ustawą współpraca ta może obecnie przybierać w szczególności następujące formy:

- zlecenie organizacjom non-profit realizacji zadań publicznych;
- wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności;
- konsultowanie z organizacjami non-profit projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji;
- konsultowanie projektów aktów normatywnych, dotyczących sfery zadań publicznych określonej w ustawie z radami działalności pożytku publicznego, w skład których wchodzi przedstawiciele organizacji pozarządowych, w przypadku ich utworzenia przez właściwe jednostki samorządu terytorialnego;
- tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych m.in. z przedstawicieli organizacji non-profit oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej (przykładem tego rodzaju organu na szczeblu centralnym jest Rada Działalności Pożytku Publicznego);
- zawieranie umów o wykonanie inicjatywy lokalnej;
- zawieranie umów partnerskich<sup>23</sup>.

Spośród wymienionych form współpracy, szczególne znaczenie ma zlecenie realizacji zadań publicznych. Może być ono realizowane w dwóch podstawowych formach: powierzenia oraz wspierania realizacji zadań. W pierwszym przypadku strona publiczna zobowiązana jest przekazać całość środków niezbędnych do realizacji zadania, natomiast formuła wspierania zakłada udział organizacji non-profit w kosztach przedsięwzięcia.

Podmioty non-profit mogą również wykonywać zadania publiczne na takich samych zasadach jak inne podmioty gospodarki narodowej na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych oraz ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych. Podstawę do przekazywania realizacji zadań publicznych stanowią również szczegółowe przepisy branżowe, w szczególności:

- ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty,
- ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie,
- ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej,

---

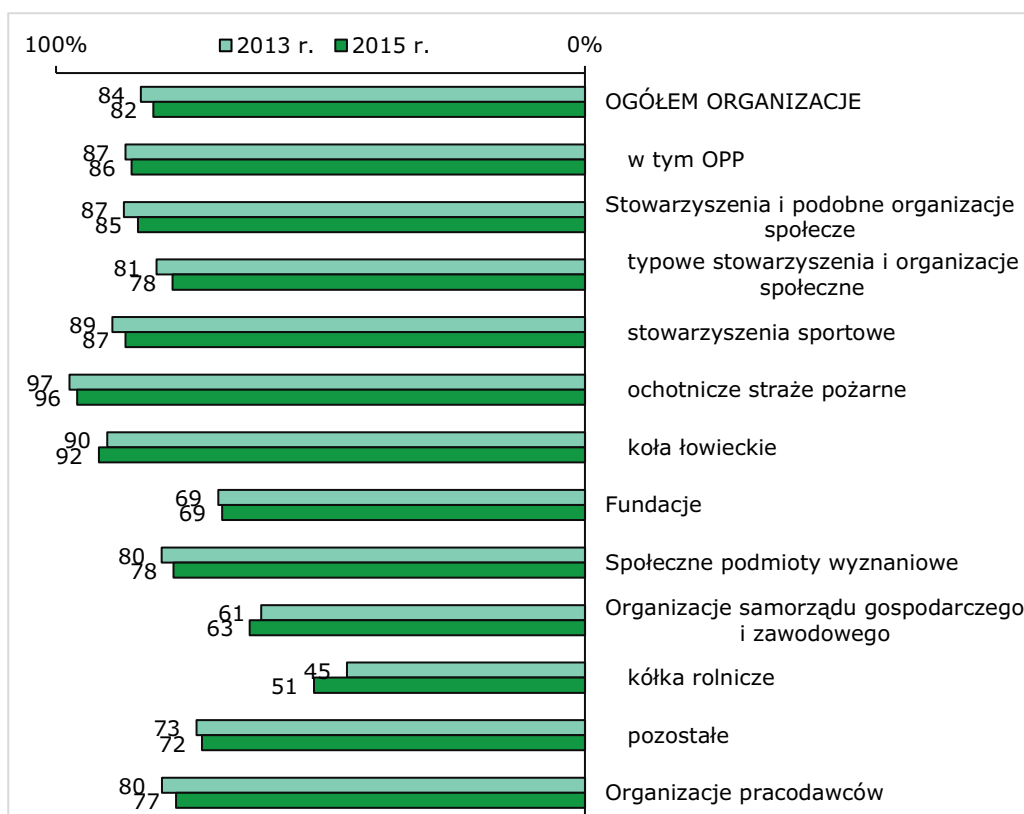
<sup>23</sup> Art. 5 ust. 2 DPPW

- ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej,
- ustawa z dnia 11 września 2015 r. o zdrowiu publicznym,
- ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych,
- ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej.

## 2.2. Podejmowanie współpracy z instytucjami publicznymi

W 2015 r. 82% organizacji non-profit deklarowało podejmowanie współpracy z instytucjami publicznymi<sup>24</sup>. W stosunku do 2013 r. odsetek ten nieznacznie spadł (o 2 p. proc.), jednak nadal podmioty sektora publicznego stanowiły najczęściej wskazywanych partnerów kooperacji.

**Wykres 2.1. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według rodzaju organizacji w 2013 r. i 2015 r.**

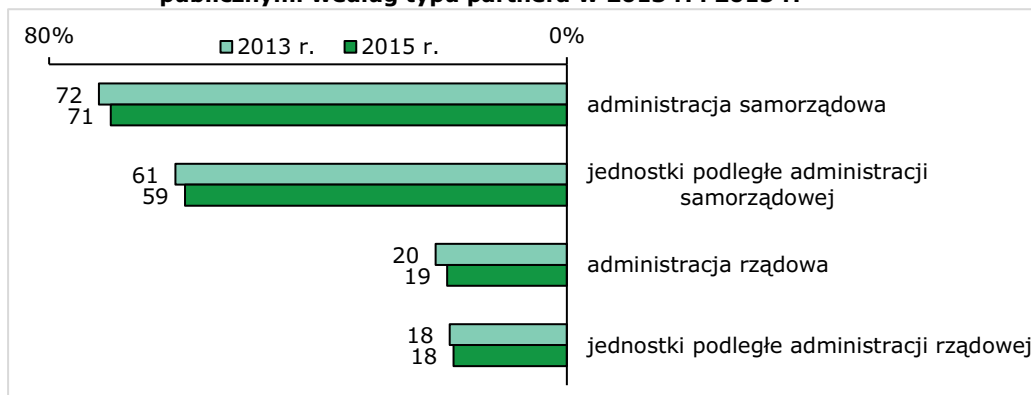


<sup>24</sup> Do instytucji publicznych zaklasyfikowano administrację rządową, jednostki podległe administracji rządowej (np. Lasy Państwowe, PFRON, ARiMR), administrację samorządową oraz jednostki podległe administracji samorządowej (np. szkoły publiczne, ośrodki kultury, ośrodki pomocy społecznej).



W 2015 r. głównym partnerem współpracy dla podmiotów non-profit były jednostki administracji samorządowej (urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy gmin i miast), z którymi współpracowało 71% organizacji, a także jednostki jej podległe (59%). Z administracją rządową kooperowało 19% podmiotów non-profit, a z jednostkami jej podległymi (np. PFRON, ARiMR, Lasy Państwowe) – 18%. W latach 2013–2015 sytuacja w tym zakresie nie zmieniła się istotnie.

**Wykres 2.2. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według typu partnera w 2013 r. i 2015 r.**

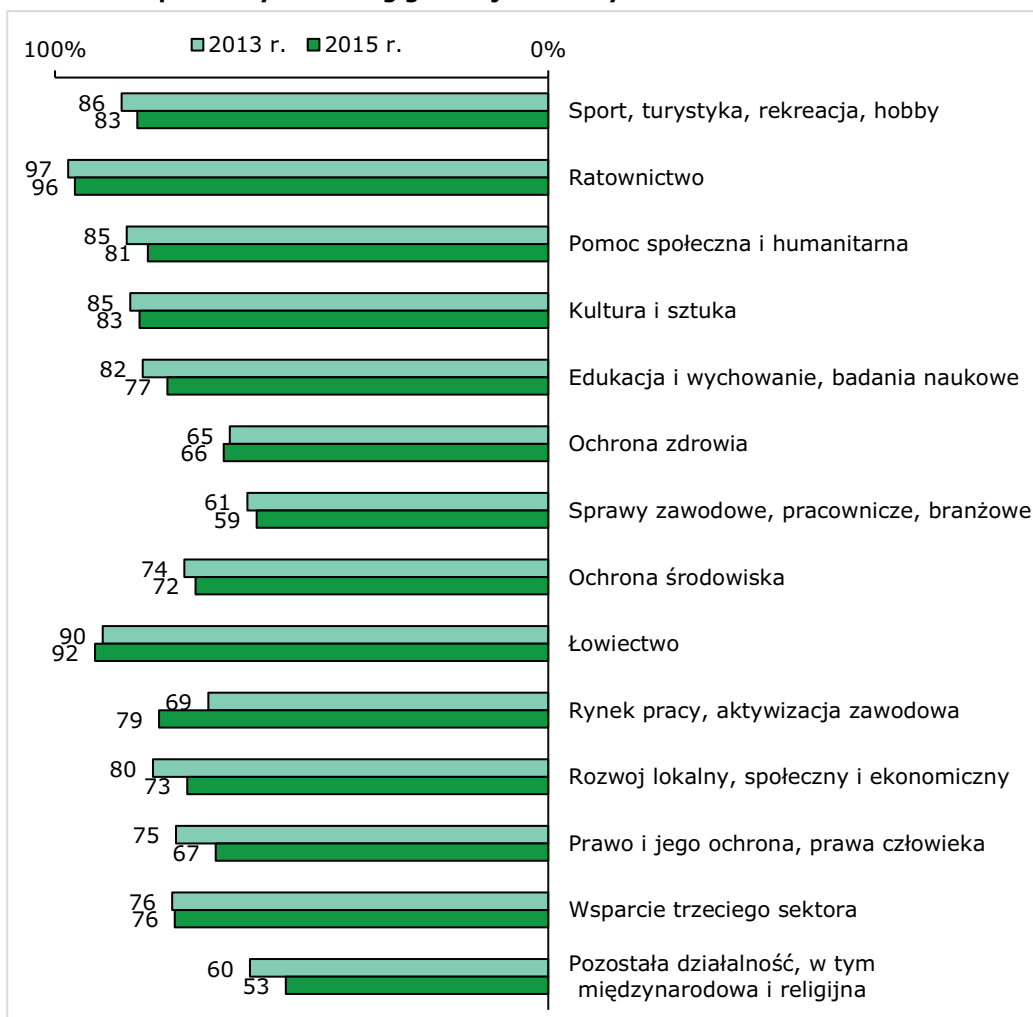


Współpracę z jednostkami administracji publicznej najczęściej podejmowały ochotnicze straże pożarne (96%) i koła łowieckie (92%). Stosunkowo wysoki udział podmiotów współpracujących wystąpił również wśród stowarzyszeń sportowych (87%), a także społecznych podmiotów wyznaniowych (78%) oraz organizacji pracodawców (77%). Współpraca z administracją publiczną była nieco mniej rozpowszechniona w fundacjach (69%) oraz w organizacjach samorządu zawodowego i gospodarczego (63%), przy czym najniższym odsetkiem podmiotów współpracujących z jednostkami sektora publicznego charakteryzowały się kółka rolnicze (51%). W stosunku do 2013 r. nie zaobserwowano istotnych zmian w zakresie współpracy z administracją publiczną ze względu na rodzaj organizacji. Podobnie jak w 2015 r. najwyższy odsetek współpracujących odnotowano wśród ochotniczych straży pożarnych (97%) oraz kół łowieckich (90%), najniższy natomiast w kółkach rolniczych, gdzie zaobserwowano ponadto największą zmianę, tj. wzrost omawianego odsetka z 45% w 2013 r. do 51% w 2015 r.

Biorąc pod uwagę główną dziedzinę działalności organizacji to po wspomnianych już wyżej OSP (ratownictwo) i kołach łowieckich (łowiectwo) pod względem współpracy z instytucjami publicznymi wyróżniały się organizacje realizujące zadania z zakresu *sportu, turystyki, rekreacji i hobby* oraz *kultury i sztuki* (po 83%). Stosunkowo często z sektorem publicznym współpracowały również organizacje zajmujące się *pomocą społeczną i humanitarną* (81%) oraz *rynkiem pracy, aktywizacją zawodową* (79%). Znacznie niższy odsetek podmiotów współpracujących odnotowano natomiast wśród podmiotów związanych ze *sprawami zawodowymi, pracowniczymi i branżowymi* (59%), co wynika ze znacznego wśród nich udziału

organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (68%). Stosunkowo rzadko współpracę z administracją podejmowały jednostki prowadzące *pozostałą działalność, w tym międzynarodową i religijną* (53%), która była najrzadziej wskazywaną przez organizacje dziedziną działalności. W stosunku do 2013 r. największe zmiany zaobserwowano w obszarze *ryнку pracy, aktywizacji zawodowej*, gdzie odsetek organizacji podejmujących współpracę z instytucjami publicznymi zwiększył się o 10 p. proc (z 69% do 79%). Z kolei największy spadek odnotowano wśród organizacji zajmujących się *prawem i jego ochroną oraz prawami człowieka* (z 75% do 67%, tj. o 8 p. proc).

**Wykres 2.3. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według głównej dziedziny działalności<sup>a</sup> w 2013 r. i 2015 r.**

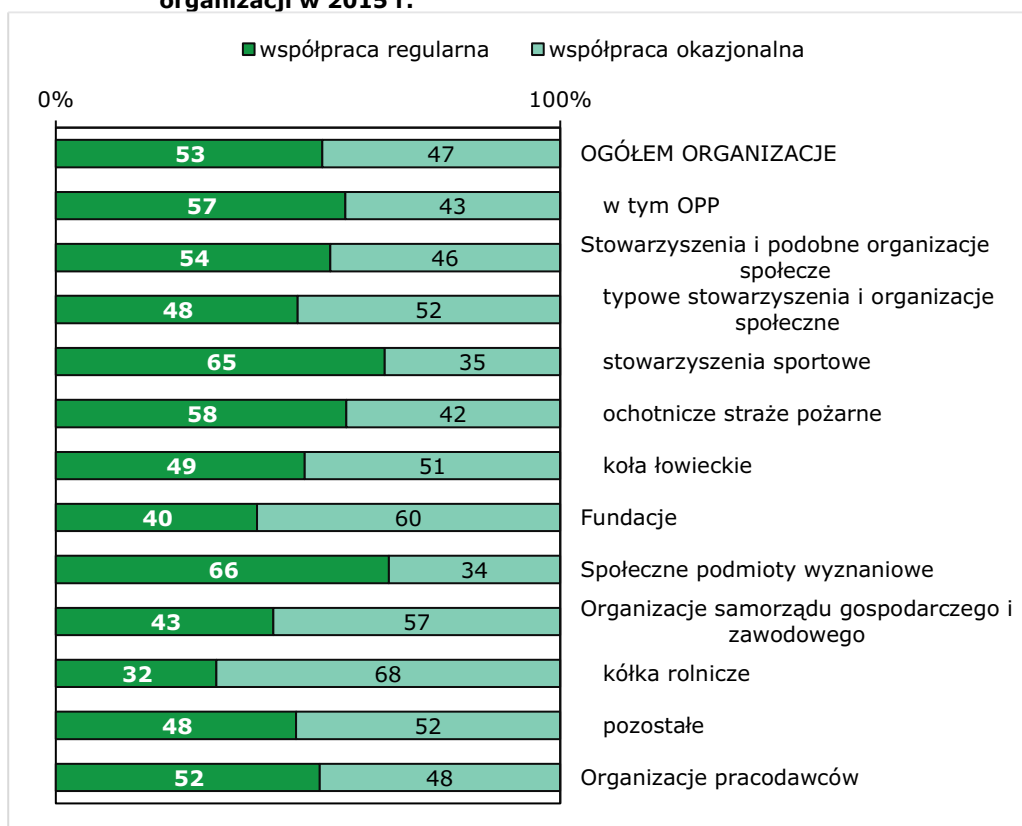


<sup>a</sup> Dziedzinę działalności statutowej określono na podstawie pierwszego najważniejszego pola działalności statutowej wskazywanego przez organizację.

### 2.3. Częstotliwość współpracy z instytucjami publicznymi

Współpraca organizacji non-profit z instytucjami publicznymi może mieć charakter okazjonalny bądź też może być prowadzona w sposób regularny, ciągły. Zgodnie z deklaracjami organizacji nieco ponad połowa podmiotów kooperujących z administracją publiczną współpracowała z co najmniej jednym podmiotem sektora publicznego w sposób regularny, pozostałe zaś określiły swoje kontakty z administracją jako sporadyczne (47%). W 4 na 10 podmiotów współpracujących (bez względu na częstotliwość współpracy) relacje z partnerem opierały się na pisemnym porozumieniu lub umowie.

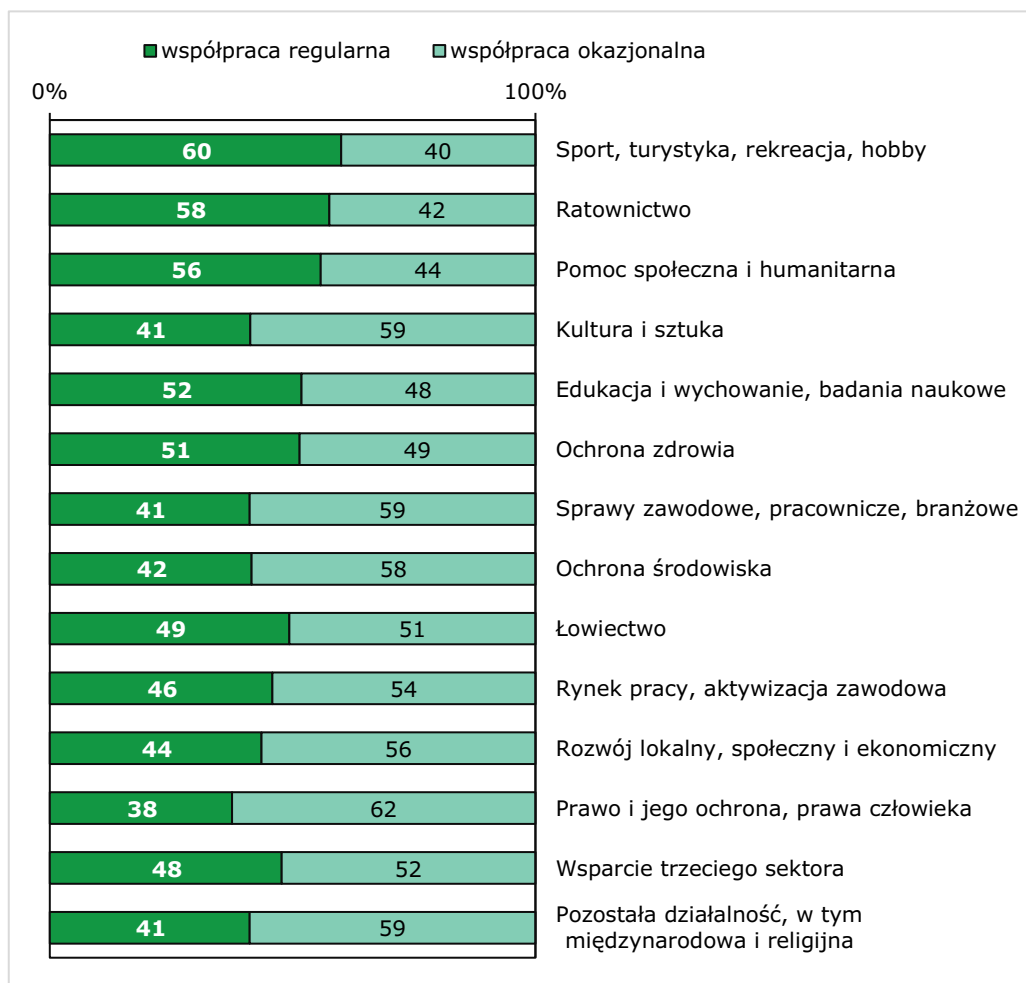
**Wykres 2.4. Struktura organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według częstotliwości współpracy oraz według rodzaju organizacji w 2015 r.**



Wśród organizacji współpracujących z administracją publiczną najwyższy odsetek podmiotów deklarujących regularną współpracę wystąpił wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (66%) oraz stowarzyszeń sportowych (65%), najniższy zaś odnotowano w kółkach rolniczych (32%). Stowarzyszenia sportowe oraz społeczne podmioty wyznaniowe najczęściej wśród organizacji non-profit deklarowały, że ich współpraca

z administracją publiczną opiera się na pisemnym porozumieniu lub umowie (odpowiednio 55% i 51%).

**Wykres 2.5. Struktura organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według częstotliwości współpracy oraz według głównej dziedziny organizacji w 2015 r.**



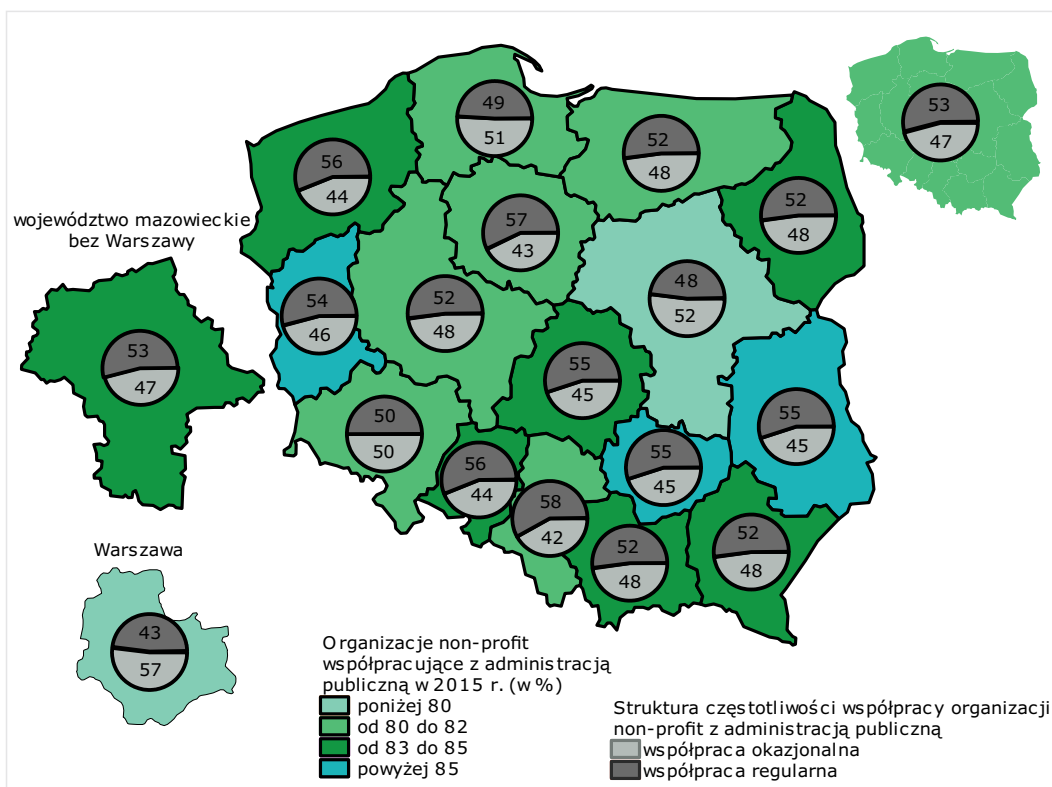
Analizując częstotliwość współpracy podmiotów non-profit z administracją publiczną ze względu na główną dziedzinę działalności organizacji można zauważyć, że regularnością kontaktów charakteryzowały się najczęściej relacje instytucji publicznych z podmiotami działającymi w obszarze *sportu, turystyki, rekreacji, hobby* (60%), *ratownictwa* (58%) oraz *pomocy społecznej i humanitarnej* (56%). Najwyższy odsetek podmiotów deklarujących, że ich współpraca z administracją publiczną miała raczej charakter okazjonalny wystąpił natomiast wśród organizacji zajmujących się *prawem i jego ochroną*,

*prawami człowieka (62%), a następnie w podmiotach działających w dziedzinach działalności takich jak: kultura i sztuka, sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe oraz pozostała działalność, w tym międzynarodowa i religijna (po 59%).*

Na pisemnym porozumieniu lub umowie opierała się najczęściej współpraca instytucji publicznych z organizacjami skupiającymi swoje działania w obszarach związanych z *rynkiem pracy i aktywizacją zawodową* oraz *pomocą społeczną i humanitarną* (po 54%), a w dalszej kolejności z organizacjami realizującymi działania z zakresu *sportu, turystyki, rekreacji, hobby* (53%) oraz *ochrony zdrowia* (52%).

## 2.4. Zróżnicowanie współpracy z instytucjami publicznymi

**Mapa 2.1. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według województw oraz struktura częstotliwości podejmowania współpracy w 2015r.**



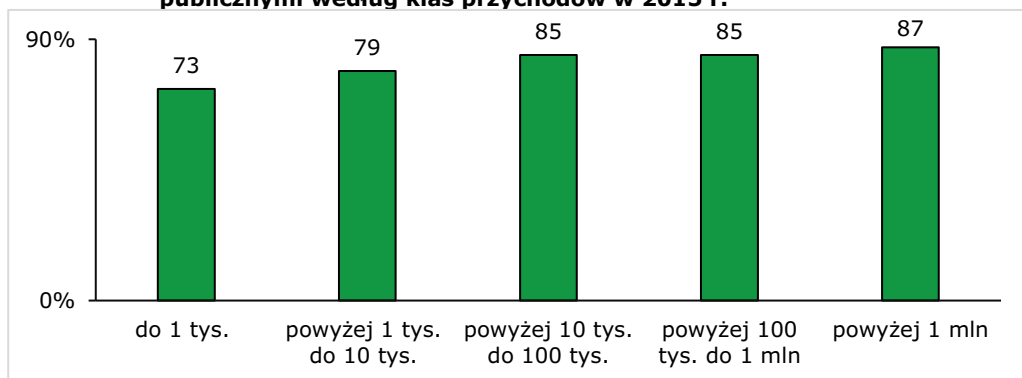
Zróżnicowanie organizacji non-profit między poszczególnymi województwami kraju, pod względem współpracy z instytucjami publicznymi nie było wysokie. W 9 z 16 województw udział organizacji współpracujących z administracją publiczną przekroczył w 2015 r. 82%, a najwyższy charakteryzował województwo świętokrzyskie (87%). Podobnie wysoki odsetek zaobserwowano również w województwach lubelskim i lubuskim (po 86%).

Najniższy natomiast udział organizacji kooperujących z jednostkami sektora publicznego odnotowano w województwie mazowieckim (75%), w tym szczególnie niski w Warszawie (66%). Odsetek organizacji współpracujących z instytucjami publicznymi w województwie mazowieckim po wyłączeniu Warszawy wyniósł 85%.

W stosunku do 2013 r. zaobserwowano niewielkie zmiany w ramach województw. Najwyższy odsetek organizacji podejmujących współpracę z instytucjami publicznymi wystąpił w 2013 r. na terenie województw podkarpackiego oraz opolskiego (po 89%). Oznacza to, że w 2015 r. odsetek ten zmniejszył się w omawianych województwach (w obu o 5 p. proc.). Co więcej, w województwie świętokrzyskim, które charakteryzowało się największym w 2015 r. udziałem podmiotów non-profit kooperujących z sektorem publicznym, omawiany odsetek również się zmniejszył (o 1 p. proc.). Najniższy odsetek organizacji współpracujących, podobnie jak w 2015 r., odnotowano natomiast w województwie mazowieckim – z administracją publiczną kooperowało wtedy 78% organizacji, tj. o 3 p. proc. więcej niż w 2015 r.

Mapa 2.1. prezentuje również częstotliwość z jaką organizacje non-profit współpracowały z administracją publiczną w 2015 r w poszczególnych województwach. Zgodnie z przyjętym podziałem współpraca mogła mieć charakter *regularny* bądź *okazjonalny*. Można zauważyć, że w większości województw udział organizacji współpracujących regularnie z jednostkami publicznymi oraz tych podejmujących współpracę okazjonalnie był bardzo zbliżony. Na tle kraju wyraźnie odmienny tryb współpracy cechował podmioty zlokalizowane w Warszawie. Blisko 60% warszawskich organizacji non-profit określiło swoją współpracę z instytucjami publicznymi jako nieregularną, sporadyczną. Z drugiej strony relatywnie wysokim odsetkiem organizacji współpracujących regularnie z instytucjami publicznymi charakteryzowały się województwa: śląskie (58%), kujawsko-pomorskie (57%) oraz opolskie i zachodniopomorskie (po 56%).

**Wykres 2.6. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według klas przychodów w 2015 r.**

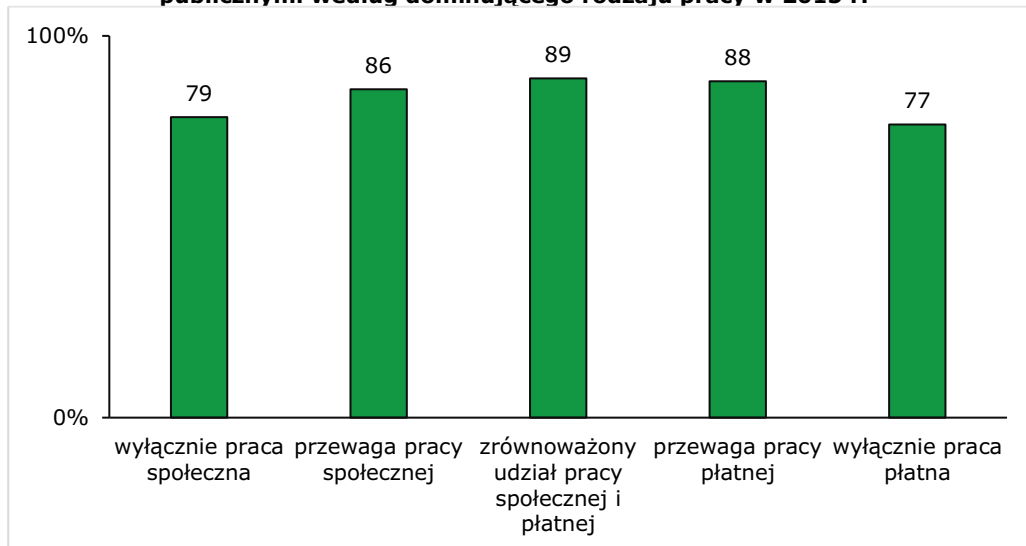


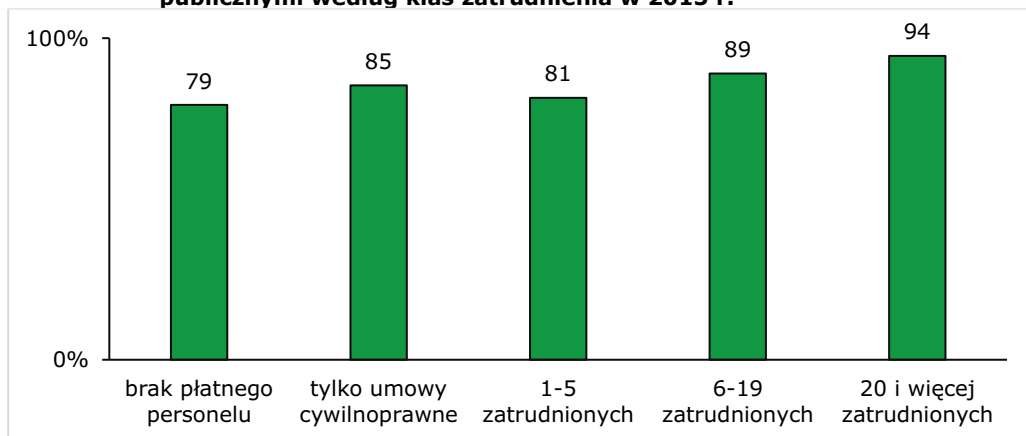
Istotnym czynnikiem różnicującym organizacje non-profit w kontekście współpracy z instytucjami publicznymi był poziom osiąganych przychodów. Udział organizacji podejmujących współpracę z administracją publiczną różnił się w zależności od wysokości środków finansowych, którymi dysponowała jednostka – różnica pomiędzy organizacjami

o najniższych i najwyższych przychodach wyniosła ponad 14 p. proc. Wśród organizacji o przychodach nieprzekraczających 1 tys. zł rocznie odsetek podmiotów kooperujących z sektorem publicznym był najniższy (73%). Udział ten wzrastał wraz ze zwiększającymi się przychodami. W podmiotach non-profit o największych wpływach finansowych, powyżej 1 mln zł rocznie, wyniósł aż 87%. Podobną zależność zaobserwowano również w 2013 r., przy czym różnica w udziale organizacji podejmujących współpracę z administracją publiczną wśród organizacji o najmniejszych i największych przychodach była nieco mniejsza i wyniosła 10 p. proc. (78% wobec 89%).

Kolejnymi czynnikami istotnie różnicującymi podmioty non-profit w zakresie współpracy z instytucjami publicznymi, poza przychodami, były dominujący rodzaj pracy wykorzystywany w organizacji oraz wielkość zatrudnienia. Najwyższy odsetek podmiotów podejmujących współpracę z administracją publiczną odnotowano w organizacjach posiadających zdywersyfikowane zasoby pracy, tj. takich, które korzystały zarówno z pracy płatnej, jak i pracy społecznej świadczonej nieodpłatnie oraz w których udział omawianych rodzajów pracy był zrównoważony (89%). Odsetek organizacji współpracujących był nieco niższy w podmiotach, w których jeden z wymienionych rodzajów pracy odgrywał decydującą rolę. W przypadku przewagi pracy płatnej odsetek ten wyniósł 88%, a wśród organizacji o dominującym udziale pracy społecznej - 86%. Zdecydowanie współpracy z instytucjami publicznymi nie sprzyjało korzystanie wyłącznie z jednego rodzaju pracy. W organizacjach posiadających wyłącznie płatny personel odsetek podmiotów współpracujących był najniższy (77%), a w organizacjach korzystających tylko z pracy wolontariuszy - niewiele większy (79%).

**Wykres 2.7. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według dominującego rodzaju pracy w 2015 r.**



**Wykres 2.8. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według klas zatrudnienia w 2015 r.**

Różnice w zakresie współpracy z instytucjami publicznymi widoczne są również w odniesieniu do wielkości zatrudnienia w organizacji non-profit. Odsetek podmiotów współpracujących z administracją publiczną był w 2015 r. najniższy w organizacjach nie posiadających płatnego personelu (79%). W organizacjach zatrudniających wyłącznie w oparciu w umowy cywilnoprawne wyniósł natomiast 85% i był o 4 p. proc. wyższy niż w podmiotach posiadających do 5 pracowników etatowych. Wraz ze zwiększającą się liczbą zatrudnionych w organizacji na podstawie umowy o pracę zwiększała się otwartość na współpracę z instytucjami publicznymi. W organizacjach o największych zasobach pracy płatnej, zatrudniających powyżej 20 pracowników, odsetek podmiotów non-profit podejmujących współpracę osiągnął największą wartość (94%).

## 2.5. Cele współpracy z instytucjami publicznymi

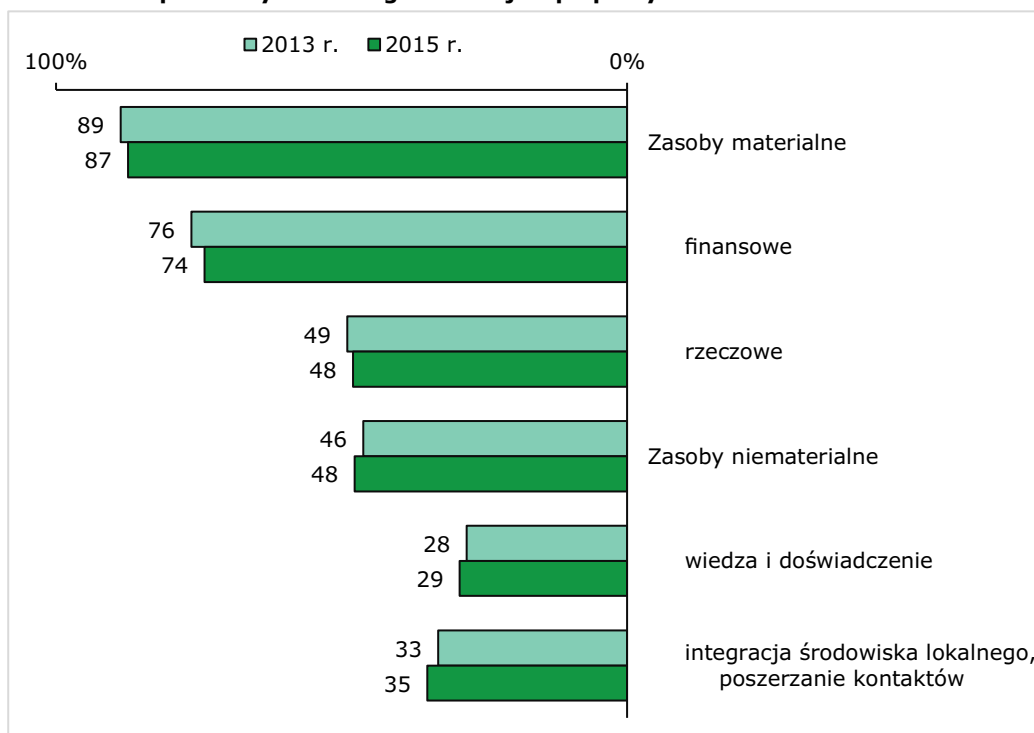
Organizacje non-profit współpracujące z administracją publiczną wskazywały różnorodne cele tej kooperacji - miały one zarówno charakter materialny, jak i niematerialny. W 2015 r. instytucje publiczne, podobnie jak i przedsiębiorstwa, stanowiły przede wszystkim źródło zasobów materialnych, szczególnie istotnych z punktu widzenia organizacji, w tym środków finansowych, przekazywanych np. w formie dotacji (74%) oraz środków rzeczowych (48%). Istotne znaczenie dla organizacji miał dostęp do nieruchomości, tj. możliwości korzystania z lokalu na preferencyjnych warunkach (41%). Jednocześnie blisko połowa organizacji kooperujących z sektorem publicznym zwracała uwagę na pozafinansowe korzyści płynące ze współpracy, takie jak integracja środowiska lokalnego oraz poszerzanie sieci kontaktów (35%), a także korzystanie z wiedzy i doświadczenia partnera współpracy (29%).

W stosunku do 2013 r. zaobserwowano jedynie niewielkie zmiany w zakresie celów współpracy z instytucjami publicznymi. O 2 p. proc. zmniejszył się odsetek podmiotów, dla

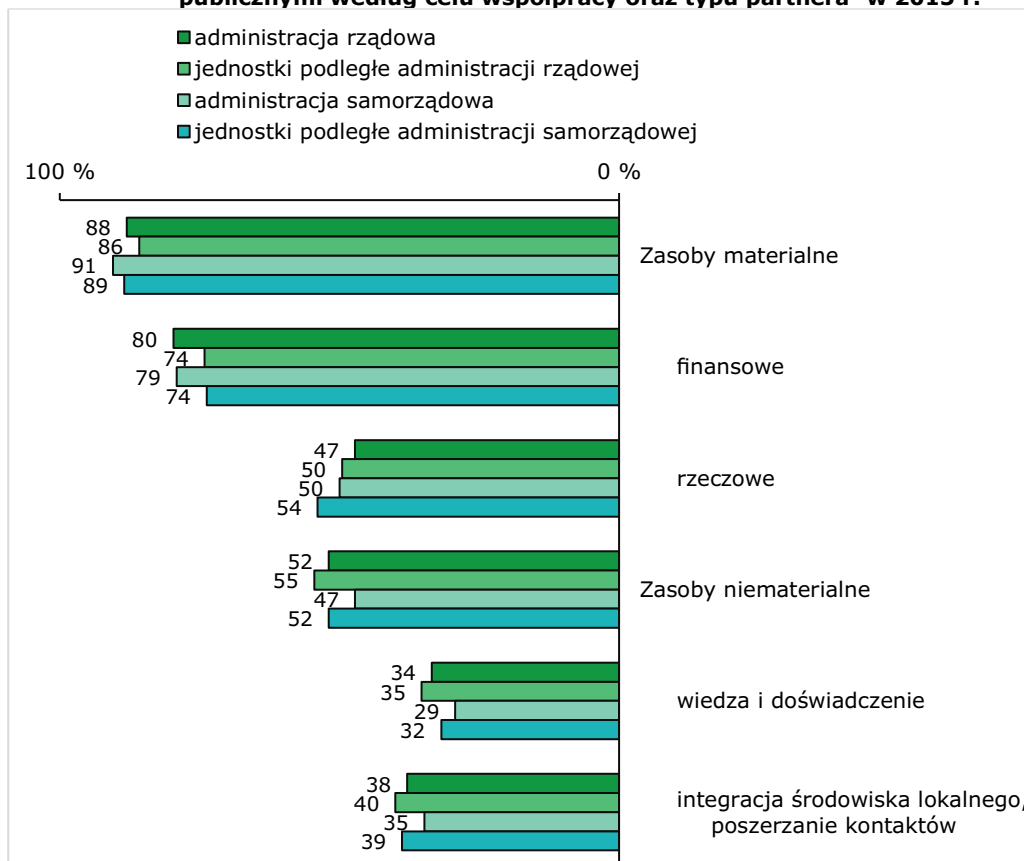


których współpraca z administracją miała przede wszystkim charakter finansowy. Zwiększył się natomiast (również o 2 p. proc.) udział podmiotów wskazujących na pozamaterialne aspekty współpracy.

**Wykres 2.9. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według celów tej współpracy w 2013 r. i 2015 r.**



Cele podejmowanej współpracy różniły się w zależności od rodzaju organizacji. Na motywacje związane z pozyskiwaniem środków finansowych najczęściej wskazywały społeczne podmioty wyznaniowe (90%), a następnie stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (75%), w tym zwłaszcza stowarzyszenia sportowe (84%) oraz ochotnicze straże pożarne (82%). Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne najczęściej również zwracały uwagę na możliwości związane z dostępem do środków rzeczowych (52%), w tym nieruchomości. Taki cel współpracy deklarowały zwłaszcza ochotnicze straże pożarne (55%) i stowarzyszenia sportowe (54%). Niematerialne zasoby, takie jak wiedza i doświadczenie partnera współpracy oraz integracja środowiska lokalnego były szczególnie istotne dla organizacji pracodawców (72%) oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (64%), zwłaszcza kółek rolniczych (66%).

**Wykres 2.10. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi według celu współpracy oraz typu partnera<sup>a</sup> w 2015 r.**

<sup>a</sup> Podstawę do procentowania danych stanowi liczba organizacji współpracujących z danym typem partnera.

Motywacje organizacji wchodzących w relacje z jednostkami sektora publicznego różniły się w zależności od podmiotu, z którym podejmowały współpracę. Wśród organizacji współpracujących z administracją rządową odsetek podmiotów, których celem współpracy było pozyskiwanie środków finansowych, wyniósł w 2015 r. 80%. Podobny był wśród organizacji podejmujących współpracę z administracją samorządową (79%), natomiast wśród podmiotów współpracujących z jednostkami podległymi administracji rządowej lub samorządowej był o 5 p. proc. niższy (po 74%). Różnice zaobserwowano również w zakresie motywacji związanych z pozyskiwaniem środków rzeczowych, w tym zasobów lokalowych. Wśród organizacji współpracujących z jednostkami podległymi administracji samorządowej (szkołami, domami kultury, ośrodkami pomocy społecznej itd.) cel ten wskazało 54% podmiotów, natomiast wśród jednostek non-profit kooperujących z administracją rządową o 7 p. proc. mniej, tj. 47%.

Zróznicowanie celów współpracy w zależności od typu partnera dotyczyło również zasobów niematerialnych. Najwyższy odsetek podmiotów, które podejmowały współpracę

ze względu na możliwość skorzystania z wiedzy i doświadczenia partnera, wystąpił wśród organizacji współpracujących z jednostkami podległymi administracji rządowej (35%), najniższy natomiast wśród organizacji nawiązujących relacje z administracją samorządową (29%). Współpraca z instytucjami publicznymi stwarzała również możliwość integracji środowiska lokalnego i poszerzenia kontaktów. Najczęściej ten cel współpracy wskazywały organizacje kooperujące z jednostkami podległymi administracji rządowej (40%).

### 2.6. Formy współpracy

Zgodnie z tym co zaprezentowano w poprzednim podrozdziale współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami, w tym instytucjami publicznymi może mieć zarówno wymiar finansowy związany z pozyskiwaniem środków, głównie na rzecz realizacji zadań publicznych, jak również wymiar pozafinansowy<sup>25</sup>.

Według deklaracji organizacji non-profit znaczna część podmiotów (74%) podejmowała w 2015 r. współpracę z instytucjami publicznymi w celu pozyskania środków finansowych (o 2 p. proc. mniej niż w 2013 r.).

Współpraca o charakterze finansowym była istotna dla badanych organizacji, gdyż nieco ponad połowę przychodów podmiotów współpracujących z instytucjami publicznymi stanowiły przychody ze źródeł publicznych (51%). Składały się na nie głównie środki pochodzące z konkursów i innych trybów nie mających charakteru rynkowego (47%) oraz w niewielkiej części pochodzące z realizacji zadań publicznych w oparciu o prawo zamówień publicznych (np. przetargi) i podobne o charakterze rynkowym (4%). Dla porównania, udział środków publicznych w przychodach organizacji, które nie współpracowały z instytucjami publicznymi był ponad 3 razy niższy i wyniósł 16%, z czego 14% stanowiły środki przekazane poprzez procedury konkursowe i inne tryby nie mające charakteru rynkowego a 2% - środki przekazane na realizację zadań publicznych w oparciu o prawo zamówień publicznych lub na podstawie kontraktu (np. z NFZ).

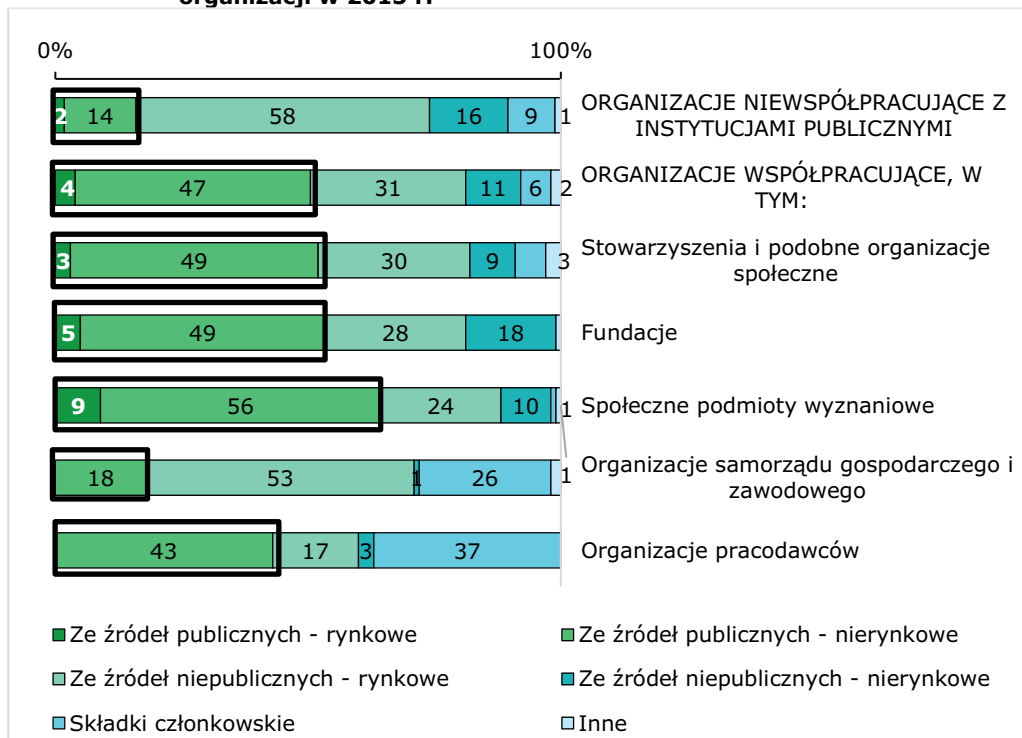
Szczególnie duże znaczenie w budżetach organizacji współpracujących z administracją publiczną środki publiczne miały w społecznych podmiotach wyznaniowych (65%). Udział środków publicznych powyżej średniej odnotowano jeszcze wśród fundacji (54%) oraz stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (52%).

---

<sup>25</sup> W analizie współpracy na podstawie wyników badania organizacji non-profit na formularzu SOF-5 do współpracy pozafinansowej zaliczono: udostępnianie zasobów lokalowych (nieodpłatnie lub na preferencyjnych zasadach), pozyskiwanie środków rzeczowych lub nieodpłatne z nich korzystanie, wspólne działania na rzecz integracji środowiska lokalnego i poszerzenia kontaktów, korzystanie z wiedzy i doświadczenia partnera. Z kolei analiza urzędów administracji publicznej na podstawie wyników badania MRPIPS *Monitoring współpracy urzędów z sektorem pozarządowym w zakresie współpracy pozafinansowej* uwzględniła następujące formy kooperacji: działalność informacyjną; wsparcie lokalowe; wsparcie organizacyjne poprzez nieodpłatne udostępnianie lokali, materiałów i sprzętów; wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności; konsultacje; działalność promocyjną; planowanie i realizację wspólnych przedsięwzięć; prowadzenie jednostek organizacyjnych działających na rzecz organizacji pozarządowych; wspólne zespoły o charakterze doradczym lub inicjatywnym; zawarcie umów partnerstwa; funkcjonowanie rady działalności pożytku publicznego i inne formy współpracy pozafinansowej.

Z kolei niski udział środków publicznych w przychodach ogółem był wśród samorządu gospodarczego i zawodowego.

**Wykres 2.11. Struktura przychodów organizacji<sup>a</sup> non-profit według rodzaju organizacji w 2015 r.<sup>b</sup>**



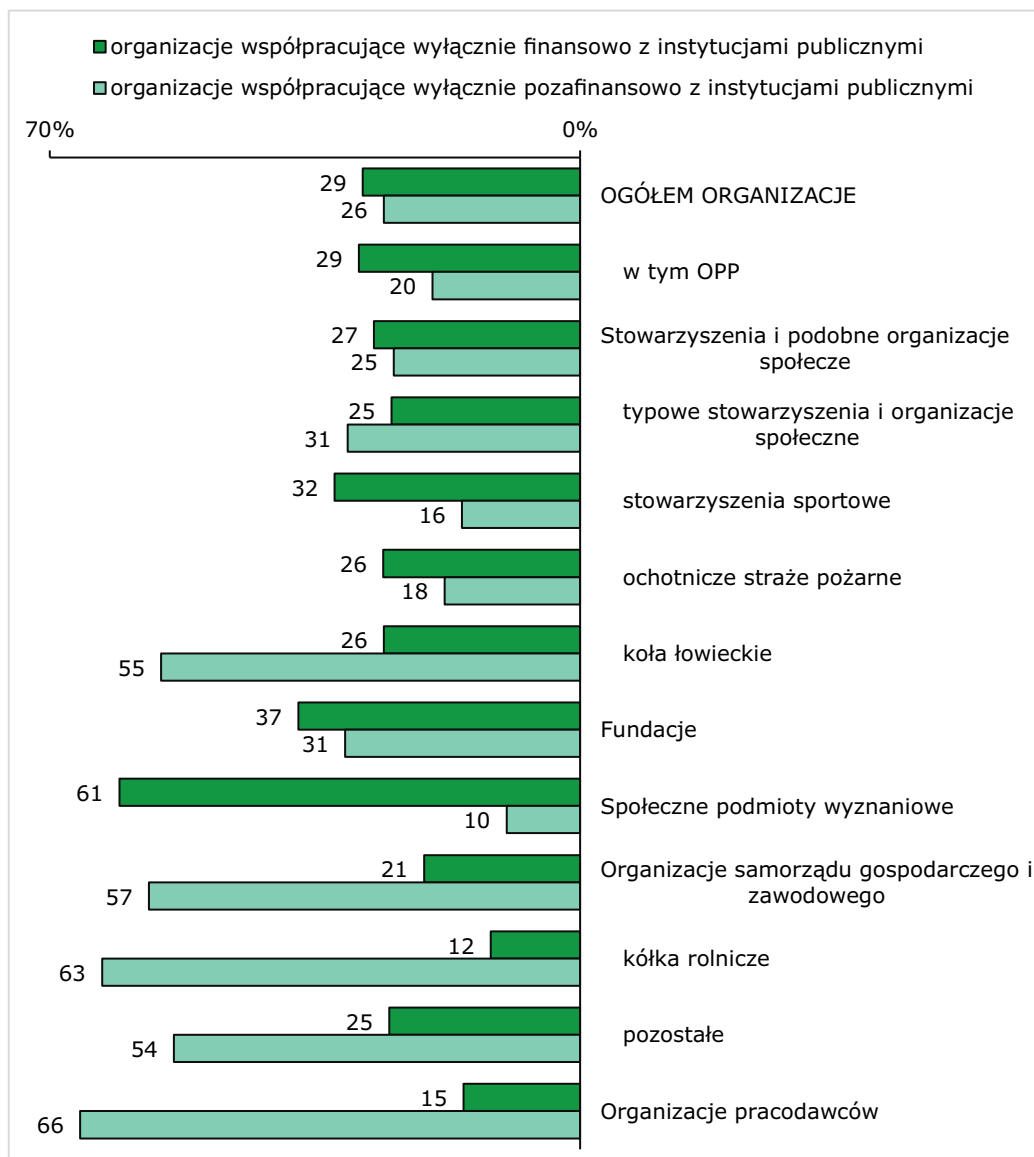
<sup>a</sup> Udział procentowy danego źródła przychodów w sumie wszystkich przychodów zgromadzonych przez daną kategorię organizacji.

<sup>b</sup> Dane mogą nie sumować się do 100% ze względu na zaokrąglenia.

Współpracę wyłącznie finansową prowadziło 29% jednostek kooperujących z podmiotami sektora publicznego, natomiast równolegle z finansowych i pozafinansowych form współpracy korzystało 45% organizacji. Najmniejszą grupę stanowiły organizacje, które współpracowały z instytucjami publicznymi wyłącznie pozafinansowo (26%).

Organizacjami, które najczęściej podejmowały współpracę z instytucjami publicznymi o charakterze wyłącznie finansowym, były społeczne podmioty wyznaniowe (61%), a następnie – choć wyraźnie rzadziej - fundacje (37%). Z wyłącznie finansowych form kooperacji stosunkowo rzadko korzystały kółka rolnicze (12%) oraz organizacje pracodawców (15%) wybierające częściej pozafinansowe formy wsparcia.

**Wykres 2.12. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi w formie wyłącznie finansowej oraz wyłącznie pozafinansowej w 2015 r. według rodzaju organizacji**



W 2015 r. ponad 1/4 organizacji non-profit współpracujących z administracją publiczną korzystała z wyłącznie pozafinansowych form kooperacji. Wyraźnie wyższy niż przeciętny udział organizacji współpracujących wyłącznie pozafinansowo wystąpił wśród organizacji pracodawców (66%) oraz kółek rolniczych (63%). Stosunkowo wysoki odsetek zaobserwowano również wśród kół łowieckich (55%). Z kolei szczególnie niski udział jednostek współpracujących z administracją wyłącznie pozafinansowo odnotowano wśród

społecznych podmiotów wyznaniowych (10%), stowarzyszeń sportowych (16%) i OSP (18%).

**Wykres 2.13. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi w formie wyłącznie finansowej oraz wyłącznie pozafinansowej w 2015 r. według głównej dziedziny działalności**

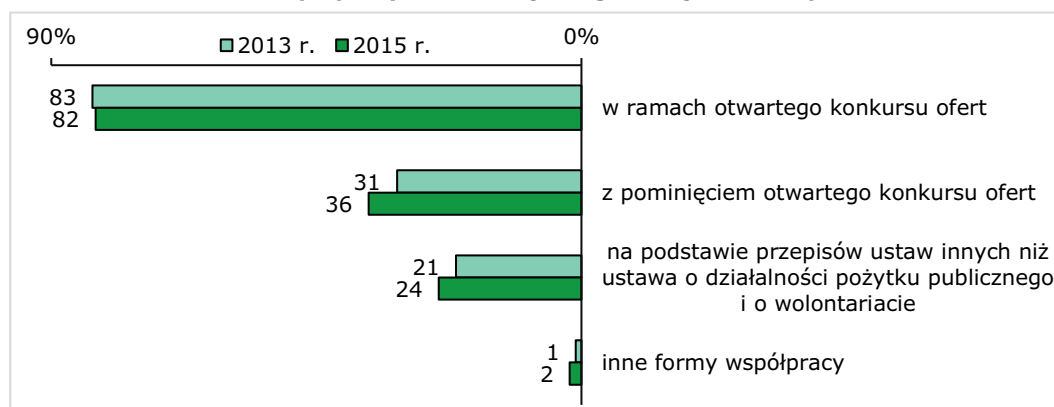


Kolejną zmienną różnicującą podmioty non-profit pod względem charakteru współpracy z instytucjami publicznymi była główna dziedzina działalności organizacji. Najwyższy odsetek współpracujących w 2015 r. wyłącznie w celach finansowych zaobserwowano wśród podmiotów działających w następujących obszarach: *ochrona zdrowia* (35%), *sport, turystyka, rekreacja i hobby* oraz *edukacja i wychowanie, badania naukowe* (po 32%). Z kolei najniższe odsetki wystąpiły wśród organizacji zajmujących się *rozwojem lokalnym*,

społecznym i ekonomicznym (17%) oraz sprawami zawodowymi, pracowniczymi i branżowymi (20%) oraz wsparciem trzeciego sektora (21%).

Zdecydowanie większe zróżnicowanie ze względu na dziedzinę działalności zaobserwowano wśród organizacji, które współpracowały z instytucjami publicznymi wyłącznie pozafinansowo. Udział organizacji podejmujących tego typu współpracę w ramach poszczególnych dziedzin wyniósł od 18% do 60%. Organizacje zajmujące się *sprawami zawodowymi, pracowniczymi i branżowymi* stanowiły w 2015 r. grupę podmiotów najczęściej kooperujących z administracją publiczną wyłącznie w pozafinansowych formach (60%). Stosunkowo wysoki odsetek wystąpił również wśród kół łowieckich (55%), organizacji zajmujących się *ochroną środowiska* (49%), *prawem i jego ochroną, prawami człowieka* (48%) i *wspieraniem trzeciego sektora* (47%). Z kolei stosunkowo rzadko współpracę wyłącznie pozafinansową podejmowały organizacje działające w dziedzinie *sportu, turystyki, rekreacji oraz hobby* oraz *ratownictwa* (po 18%).

**Wykres 2.14. Odsetek urzędów administracji publicznej według stosowanych przez nie form współpracy finansowej z organizacjami non-profit w 2015 r.**



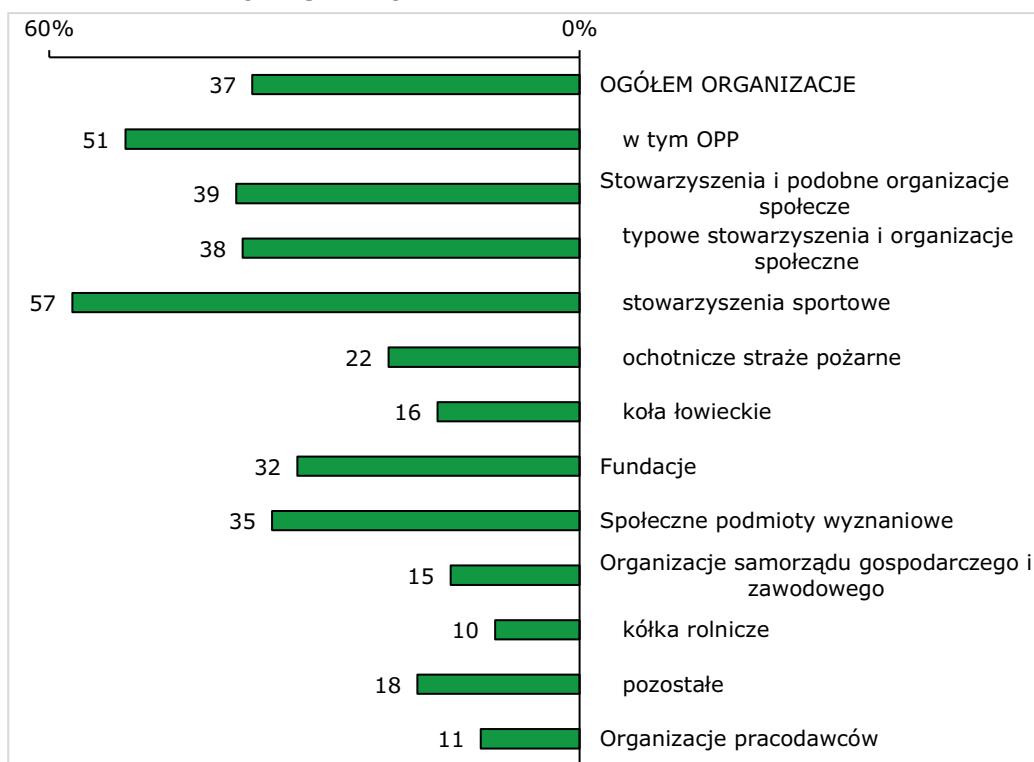
Zgodnie z deklaracjami urzędów administracji publicznej w badaniu *Monitoringu współpracy urzędów z sektorem pozarządowym*<sup>26</sup> blisko 9 na 10 jednostek administracji publicznej (rządowej i samorządowej) podejmowało w 2015 r. współpracę finansową z organizacjami non-profit. Najczęściej wykorzystywaną formą współpracy było zlecenie zadań publicznych poprzez otwarte konkursy ofert (83%). Procedura ta wprowadzona została ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie i stanowi metodę zlecenia zadań publicznych organizacjom społecznym w oparciu o ściśle określone procedury przekazywania zadań, ich realizacji oraz kontroli wykonania, na które to zadania władze publiczne przyznają dotacje.

W stosunku do 2013 r. odsetek urzędów korzystających z takiej formy współpracy utrzymał się na zbliżonym poziomie. Zwiększył się natomiast udział jednostek deklarujących zlecenie zadań o charakterze lokalnym lub regionalnym spełniających

<sup>26</sup> Monitoring współpracy Urzędów i ich jednostek organizacyjnych podległych i nadzorowanych z sektorem pozarządowym za 2015 rok. Szersze informacje metodologiczne o badaniu znajdują się w rozdziale 6.

określone ustawą warunki pozwalające na pominięcie procedury konkursowej (wzrost o 5 p. proc. z 31% do 36%). O 3 p. proc. (z 21% do 24%) wzrósł również odsetek urzędów zlecających organizacjom non-profit realizację zadań publicznych z wykorzystaniem innych procedur niż te określone ww. ustawą. Prowadzi to do wniosku, że w 2015 r. urzędy częściej niż w 2013 r. wskazywały więcej niż jedną formę współpracy finansowej z organizacjami.

**Wykres 2.15. Odsetek organizacji non-profit realizujących zadania publiczne według rodzaju organizacji w 2015 r.**



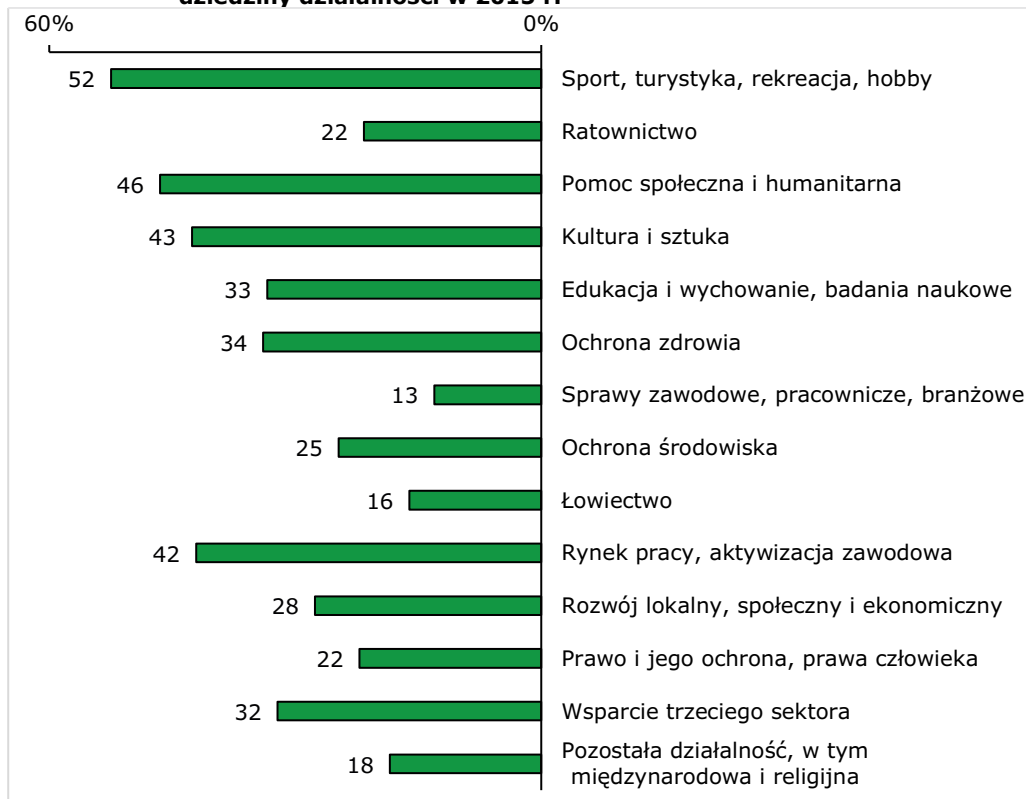
Powracając do badania organizacji non-profit należy zwrócić uwagę, że zgodnie z deklaracjami ponad 1/3 podmiotów (37%) angażowała się w 2015 r. w realizację zadań publicznych zleczanych przez administrację poprzez otwarte konkursy ofert bądź na podstawie innych trybów. W stosunku do 2013 r. odsetek organizacji realizujących zadania publiczne obniżył się o 2 p. proc.

Udział organizacji deklarujących realizowanie zadań publicznych różnił się w zależności od rodzaju podmiotu. Najwyższy odsetek odnotowano wśród stowarzyszeń sportowych (57%) oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (35%), najniższy zaś wśród kółek rolniczych (10%), organizacji pracodawców (11%), a także w kołach łowieckich (16%). Na tle ogółu organizacji wyróżniały się jednostki posiadające status organizacji pożytku publicznego, wśród których ponad połowa angażowała się w realizację zadań publicznych.



Podobnie jak w poprzednich latach, dziedziną działalności, w ramach której działało najwięcej organizacji realizujących zadania publiczne, był *sport, turystyka, rekreacja oraz hobby* (52%), a w dalszej kolejności: *pomoc społeczna i humanitarna* (46%), *kultura i sztuka* (43%) oraz *rynek pracy i aktywizacja zawodowa* (42%). Najmniejsze zaangażowanie w realizację zadań zleczanych przez administrację wykazywały podmioty zajmujące się *sprawami zawodowymi, pracowniczymi i branżowymi* (13%) oraz *łowiectwem* (16%).

**Wykres 2.16. Odsetek organizacji non-profit realizujących zadania publiczne według dziedziny działalności w 2015 r.**



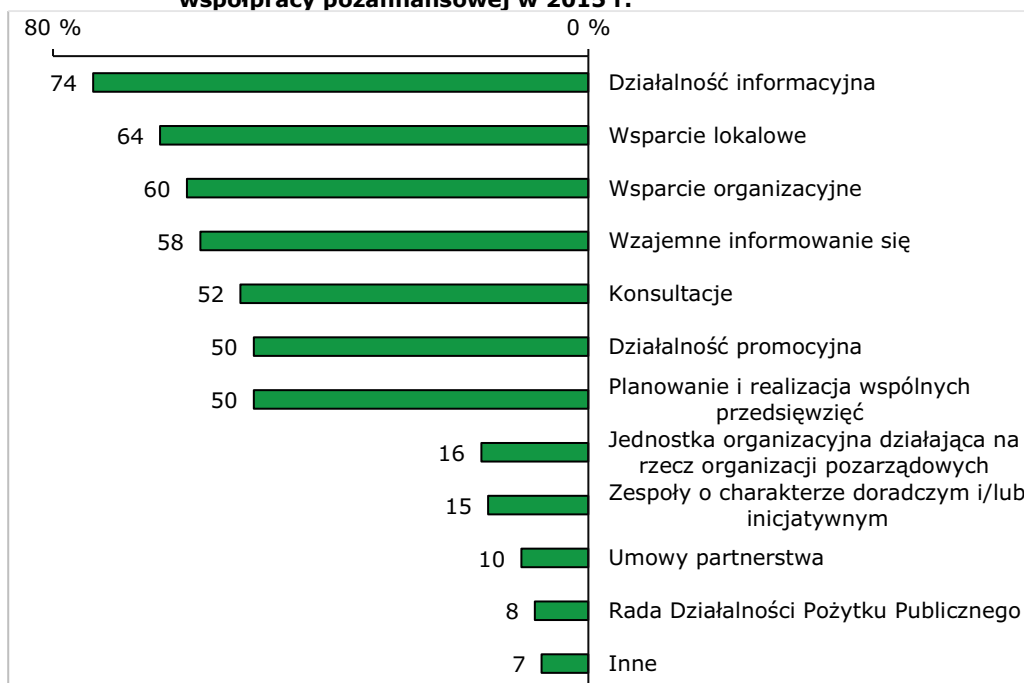
Dane z *Monitoringu współpracy urzędów z sektorem pozarządowym* dostarczają również informacji na temat pozafinansowej współpracy instytucji publicznych z organizacjami non-profit. Zgodnie z deklaracjami urzędów zdecydowana większość jednostek administracji publicznej (94%) podejmowała w 2015 r. współpracę pozafinansową z organizacjami pozarządowymi lub innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego<sup>27</sup>.

Szeroko wykorzystywaną formą współpracy była działalność informacyjna (74%). Obejmowała ona m.in. konsultacje telefoniczne, punkty poradnictwa, szkolenia oraz pomoc

<sup>27</sup> Ze względu na istotne w stosunku do 2013 r. zmiany w budowie formularza sprawozdania za 2015 r., nie ma możliwości porównywania danych w czasie.

w zakładaniu organizacji pozarządowych. Znaczna część urzędów udzielała podmiotom non-profit wsparcia lokalowego (64%), co wiązało się z bezpłatnym lub preferencyjnym udostępnianiem bądź przekazywaniem nieruchomości. Istotnym elementem współpracy było również wsparcie organizacyjne (60%). Udzielano go m.in. poprzez udostępnianie lub przekazywanie materiałów, sprzętu, urządzeń, pojazdów potrzebnych do wykonywania działalności statutowej organizacji. Ponadto, blisko 6 na 10 urzędów administracji publicznej zadeklarowało, że angażowało się we wzajemną wymianę informacji o planowanych kierunkach działalności.

**Wykres 2.17. Odsetek urzędów administracji publicznej według stosowanych form współpracy pozafinansowej w 2015 r.**



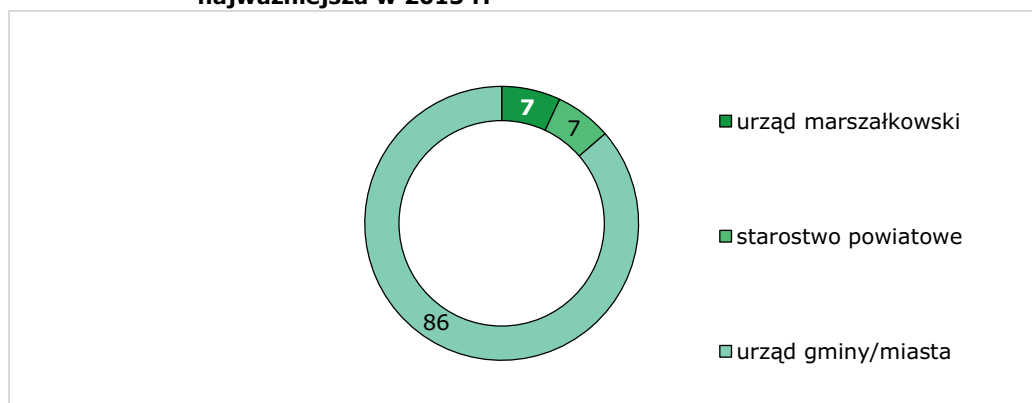
Znacznie rzadziej urzędy administracji publicznej korzystały z bardziej zobowiązujących form współpracy, takich jak np. zespoły o charakterze opiniodawczo-doradczym (15%) czy umowy partnerstwa (10%). W 8% urzędów administracji samorządowej działała powołana przez odpowiednie organy Rada Działalności Pożytku Publicznego.

## 2.7. Współpraca z administracją samorządową

W 2015 r. 71% organizacji non-profit zadeklarowało współpracę z jednostkami administracji na poziomie samorządu terytorialnego (urzędy gmin i miast, starostwa powiatowe lub urzędy marszałkowskie) i był to taki sam odsetek jak dwa lata wcześniej.

Z punktu widzenia realizacji zadań statutowych organizacji najważniejszymi partnerami współpracy były urzędy gmin lub miast - deklarowało tak 86% jednostek współpracujących z administracją samorządową, podczas gdy na samorząd powiatu lub województwa wskazało po 7% organizacji. W stosunku do 2013 r. o 2 p. proc. zwiększył się udział podmiotów, dla których współpraca z samorządem gminy była kluczowa, zaś po 1 p. proc. obniżył się wśród takich, które za swojego najważniejszego partnera uważały starostwo powiatowe lub urząd marszałkowski.

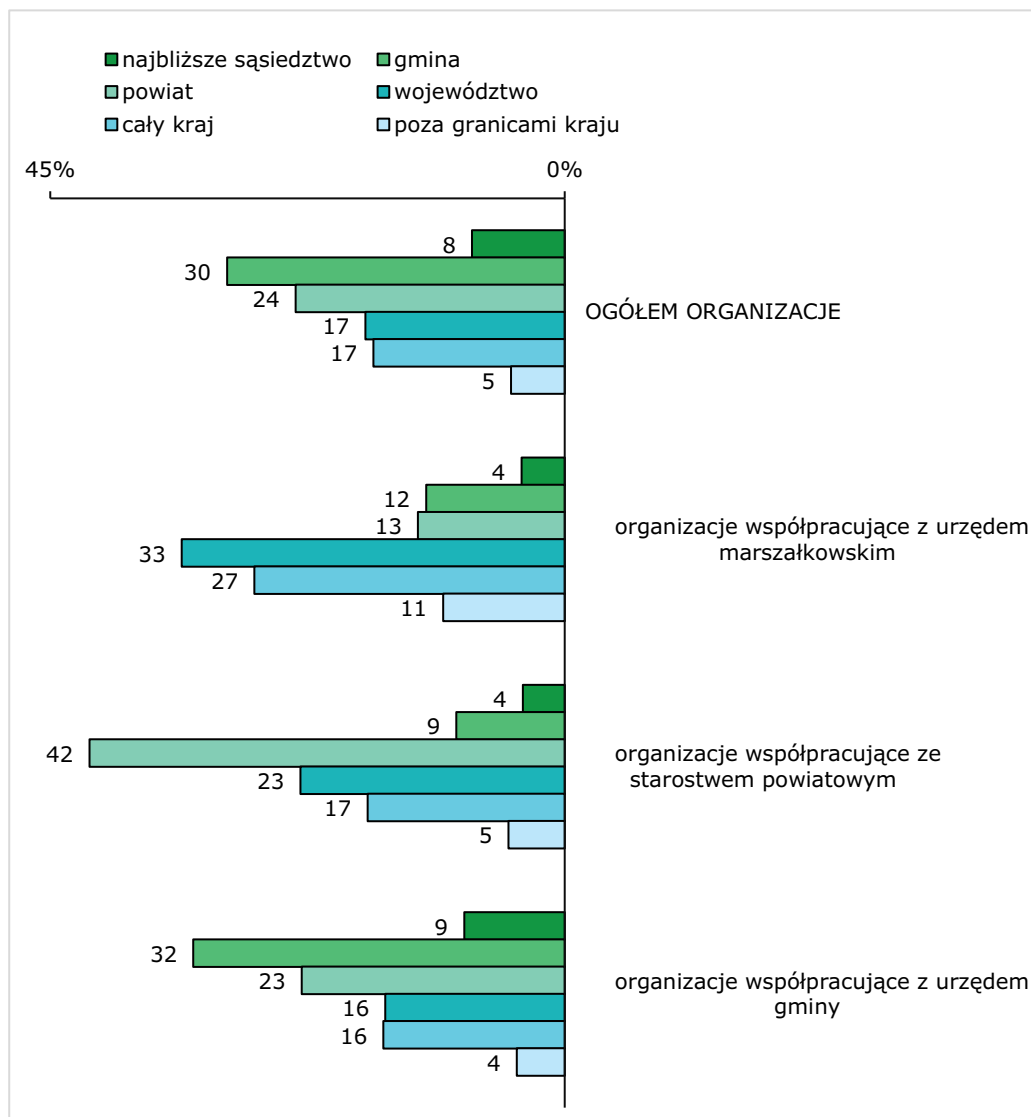
**Wykres 2.18. Struktura organizacji non-profit współpracujących z administracją samorządową według typu urzędu, z którym współpraca była najważniejsza w 2015 r.**



Struktura organizacji non-profit współpracujących z administracją samorządową ze względu na maksymalny zasięg działania zbliżona była do struktury organizacji ogółem, jednak wyższy niż w całej zbiorowości był udział podmiotów działających maksymalnie na terenie gminy (30% w stosunku do 27%) oraz powiatu (24% w stosunku do 21%), natomiast wyraźnie niższy – tych, które aktywne były na terenie całego kraju (21% w stosunku do 24%).

Wśród organizacji współpracujących na najniższym szczeblu, a mianowicie z urzędem gminy, nadreprezentowane były jednostki działające co najwyżej na terenie gminy (41%). Kolejno, organizacje współpracujące ze starostwem powiatowym najczęściej działały maksymalnie na terenie powiatu (42%), zaś organizacje współpracujące z urzędem marszałkowskim na terenie województwa (33%).

**Wykres 2.19. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z administracją samorządową według typu urzędu, z którym współpracowano oraz maksymalnego zasięgu działania organizacji w 2015 r.**

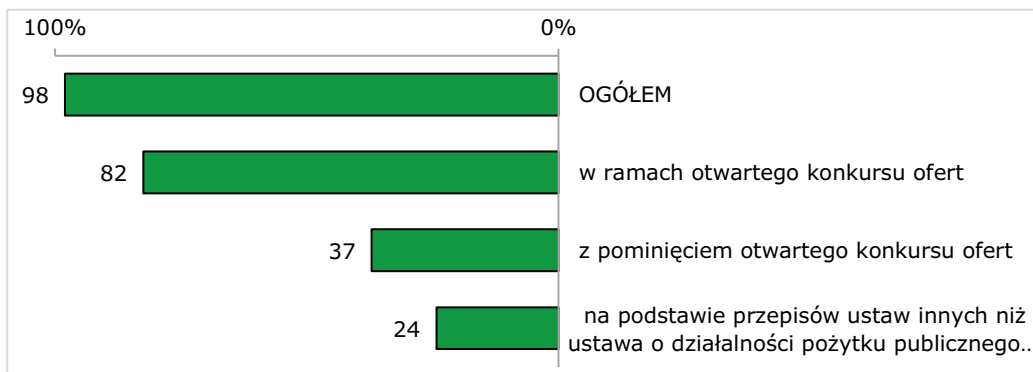


### 2.7.1. Zlecenie zadań publicznych organizacjom non-profit przez urzędy administracji samorządowej

Zgodnie z danymi z *Monitoringu współpracy urzędów z sektorem pozarządowym* blisko 98% urzędów administracji samorządowej przekazywało w 2015 r. organizacjom

pozarządowym środki finansowe na realizację zadań publicznych, w tym wszystkie urzędy marszałkowskie i wszystkie urzędy miast na prawach powiatów. Najczęściej zadania zlecano w ramach trybów ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – w 82% JST stosowano otwarte konkursy ofert, a w 37% tryby nie wymagające realizacji konkursu. Jednak blisko ¼ urzędów administracji samorządowej zadeklarowała, że korzystała z trybów wynikających z przepisów innych ustaw niż ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

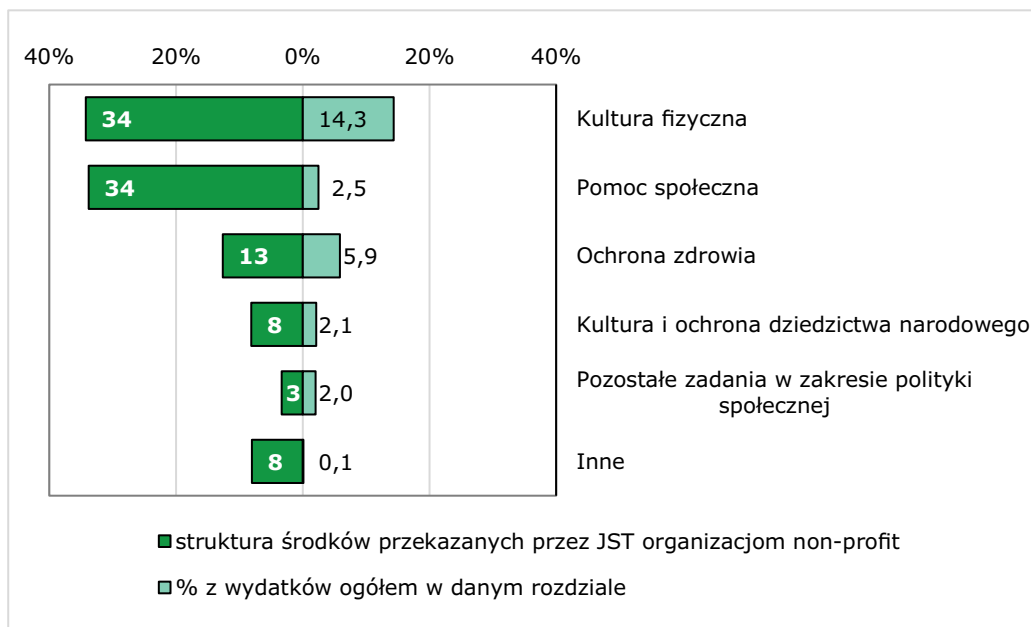
**Wykres 2.20. Odsetek urzędów administracji samorządowej przekazujących organizacjom non-profit środki na realizację zadań publicznych według trybów zlecenia zadań w 2015 r.**



Sprawozdawczość budżetowa jednostek samorządu terytorialnego na formularzu RB-28s pozwala określić poziom środków przekazanych na realizację zadań publicznych organizacjom non-profit w ramach trybów ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a także innych zadań kierowanych do fundacji i stowarzyszeń. W 2015 r. urzędy administracji samorządowej wszystkich szczebli przekazały 1,8 mld zł na realizację zadań publicznych przez organizacje w ramach trybów dedykowanych organizacjom non-profit, co stanowiło 0,9% całości wydatków jednostek samorządu terytorialnego. Połowę tej kwoty stanowiły wydatki urzędów miast na prawach powiatów, 1/3 - gmin, 9% - pozostałych powiatów, a jedynie 7% - urzędów marszałkowskich. Odnosząc wydatkowane przez JST środki na zlecenie zadań publicznych organizacjom non-profit do całości ich budżetów również wyróżniają się miasta na prawach powiatów, które 1,3% swych wydatków przeznaczają na ten cel, wśród samorządów województwa było to 0,8%, zaś w powiatach i gminach, z wyłączeniem miast na prawach powiatów - po 0,7%.

W latach 2013-2015 zwiększyła się kwota środków przekazywanych organizacjom non-profit przez JST na realizację zadań publicznych w ramach trybów możliwych do wyodrębnienia w klasyfikacji budżetowej - z 1,6 mld zł w 2013 r., poprzez 1,7 mld zł w 2014 r. do 1,8 mld zł w 2015 r. (łącznie o 247 mln zł). Zwiększenie środków przełożyło się również na wzrost znaczenia tych wydatków w budżetach JST – z 0,85% w 2013 r., poprzez 0,87% w 2014 r. do 0,93% w 2015 r.

**Wykres 2.21. Środki przekazane na realizację zadań publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego w ramach wybranych trybów w 2015 r. według wybranych rozdziałów klasyfikacji budżetowej<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> W analizie uwzględniono wydatki w ramach następujących paragrafów klasyfikacji budżetowej: 236, 281, 282 i 619. Nie uwzględniają one niektórych środków przekazywanych organizacjom non-profit w ramach ustaw branżowych, np. dotacji oświatowej, czy wynikających z ustawy o ochronie przeciwpożarowej, a także w ramach trybów ustawy prawo zamówień publicznych.

Zlecając zadania organizacjom non-profit samorzady najczęściej korzystały z paragrafu 236 (*Dotacje celowe z budżetu jednostki samorządu terytorialnego, udzielone w trybie art. 221 ustawy, na finansowanie lub dofinansowanie zadań zleconych do realizacji organizacjom prowadzącym działalność pożytku publicznego*). W ramach paragrafu 236 przekazano blisko 1,3 mld zł, a więc 69% zleconej przez JST kwoty. Dość popularny był także paragraf 282 (*Dotacja celowa z budżetu na finansowanie lub dofinansowanie zadań zleconych do realizacji stowarzyszeniom*) – 28% omawianej kwoty. Z kolei znaczenie środków przekazanych w ramach paragrafów 281 (*Dotacja celowa z budżetu na finansowanie lub dofinansowanie zadań zleconych do realizacji fundacjom*) oraz 619 (*Dotacje celowe z budżetu jednostki samorządu terytorialnego, udzielone w trybie art. 221 ustawy, na dofinansowanie inwestycji w ramach zadań zleconych do realizacji organizacjom prowadzącym działalność pożytku publicznego*) było niewielkie – odpowiednio 3% i 1% wydatków w ramach omawianych zadań zleconych organizacjom.

Środki przekazane na zadania zlecane organizacjom non-profit w ramach dedykowanych im paragrafów budżetowych nie rozkładały się równomiernie pomiędzy rozdziałami klasyfikacji budżetowej. Największa część kwoty przekazanej organizacjom non-profit dotyczyła zadań zleconych w zakresie kultury fizycznej i pomocy społecznej (odpowiednio 622 mln zł i 614 mln zł - po 34%). Samorzady relatywnie wysokie środki w ramach trybów dotyczących organizacji non-profit przeznaczyły na zadania zlecane

w zakresie ochrony zdrowia (229 mln zł - 13%) oraz kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (148 mln zł - 8%).

Informacje o środkach przeznaczonych przez JST na zadania zlecone organizacjom non-profit analizować można również poprzez udział tych środków w ramach wydatków JST w poszczególnych rozdziałach klasyfikacji budżetowej. Podczas gdy wydatki na zadania zlecone organizacjom non-profit stanowiły 0,9% łącznej kwoty budżetów JST w Polsce to w ramach wydatków na kulturę fizyczną było to ponad 14%. Udział ten był znaczący na wszystkich szczeblach JST, ale w ramach wydatków urzędów marszałkowskich wyniósł aż 49%. Wśród wydatków na ochronę zdrowia samorządy przeznaczyły 6% na zadania zlecone organizacjom i były to głównie gminy (14% ich wydatków w tym obszarze) i miasta na prawach powiatów (13%). Udział środków przekazanych na realizację zadań publicznych przez organizacje powyżej przeciętnej dla całości wydatków JST wystąpił jeszcze w ramach pomocy społecznej (2,5%), kultury i ochrony dziedzictwa narodowego oraz pozostałych zadań w zakresie polityki społecznej (po 2%).

### 2.7.2. Wiedza organizacji non-profit na temat rozwiązań dotyczących współpracy stosowanych przez urzędy administracji samorządowej

Relacje administracji samorządowej z organizacjami non-profit opierają się na różnych zasadach i formach współpracy, które są w mniejszym bądź większym stopniu wykorzystywane. Istotne znaczenie dla rozwoju tej współpracy ma wiedza organizacji na temat rozwiązań stosowanych w danym urzędzie.<sup>28</sup> Spośród 13 przedstawionych podmiotom non-profit zasad i form współpracy, które mogą być stosowane w urzędach administracji samorządowej, średnio 7 było im znanych (7,3).<sup>29</sup> Średnia była nieznacznie wyższa wśród organizacji współpracujących z urzędami marszałkowskimi (7,6), natomiast w podmiotach kooperujących ze starostwami powiatowymi i urzędami gmin lub miast przeciętny poziom wiedzy był zbliżony (7,3). W stosunku do poprzedniej edycji badania nie zaobserwowano istotnych zmian w zakresie znajomości stosowanych przez urzędy rozwiązań i zasad współpracy - w 2013 r. podmioty non-profit identyfikowały średnio 8 na 14 zaprezentowanych reguł i form współpracy.

---

<sup>28</sup> Zasady i formy współpracy, które mogły wskazywać organizacje to: (1) funkcjonowanie Roczego Programu Współpracy z organizacjami pozarządowymi, (2) inny dokument opisujący ogólne zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi, (3) wykorzystanie procedury otwartych konkursów ofert / przetargu na realizację zadań publicznych, (4) ujednolicony formularz wniosku o dotację, (5) jasno określone terminy składania i rozpatrywania wniosków o dotację, (6) ogólnodostępny regulamin określający zasady przeprowadzania konkursów na zlecenie zadań publicznych organizacjom, (7) informowanie o wsparciu udzielonym organizacjom, (8) kolegalne podejmowanie decyzji o przyznaniu środków, (9) przyznawanie środków w oparciu o merytoryczne kryteria, (10) urzędnik lub stały zespół odpowiedzialny za współpracę z organizacjami, (11) funkcjonowanie finansowanego przez urząd centrum lub komórki wspierającej organizację pozarządową, (12) funkcjonowanie lokalnej rady działalności pożytku publicznego, (13) możliwość podpisywania umów partnerskich z organizacjami.

<sup>29</sup> Dane opierają się na deklaracjach organizacji i dotyczą podmiotów, które w 2015 r. podejmowały współpracę z jednostkami administracji samorządowej.

**Wykres 2.22. Wiedza organizacji non-profit na temat rozwiązań stosowanych w urzędach administracji samorządowej według rodzaju organizacji w 2015 r. (średnia liczba wskazań)**

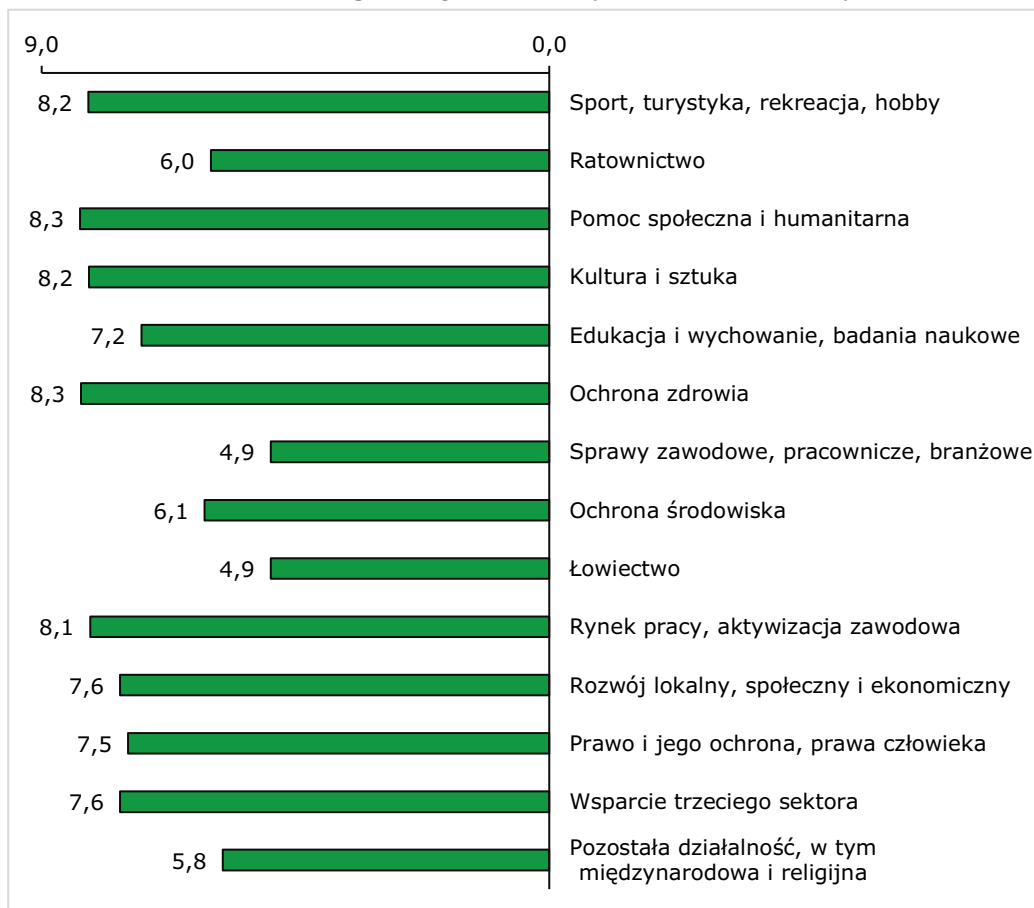


Mimo że urzędy administracji samorządowej pozostają najczęściej wskazywanym partnerem kooperacji, to zależność pomiędzy wiedzą organizacji na temat możliwości współpracy z samorządem i zasad ją regulujących a częstotliwością jej podejmowania była złożona. Ponadto, poziom wiedzy organizacji na temat rozwiązań stosowanych w urzędzie, z którym kooperują, różnił się w zależności od rodzaju organizacji. W 2015 r. najwyższy odsetek podmiotów współpracujących z administracją samorządową wystąpił wśród ochotniczych straży pożarnych (94%), jednak ich poziom wiedzy na temat rozwiązań stosowanych przez samorządy był niższy od średniej (6,0). Podobnie było wśród kół łowieckich, wśród których choć odsetek podmiotów współpracujących (78%) był wyższy niż dla ogółu organizacji, to wiedza na temat zasad kooperacji i dostępnych rozwiązań była najniższa w analizowanej zbiorowości (4,9). Z kolei fundacje, wśród których zaobserwowano jeden z najniższych odsetków organizacji kooperujących z administracją samorządową (49%), cechowały się nieznacznie wyższą od przeciętnej znajomością form i zasad współpracy (7,5). Wśród organizacji non-profit najszerszą znajomością stosowanych w urzędzie praktyk i zasad współpracy cechowały się stowarzyszenia sportowe (8,3), wśród których odsetek podmiotów współpracujących był taki jak w kołach łowieckich (78%). Na tle ogółu organizacji wyróżniają się ponadto organizacje pożytku publicznego, które z jednej strony stosunkowo często nawiązywały relacje z administracją samorządową



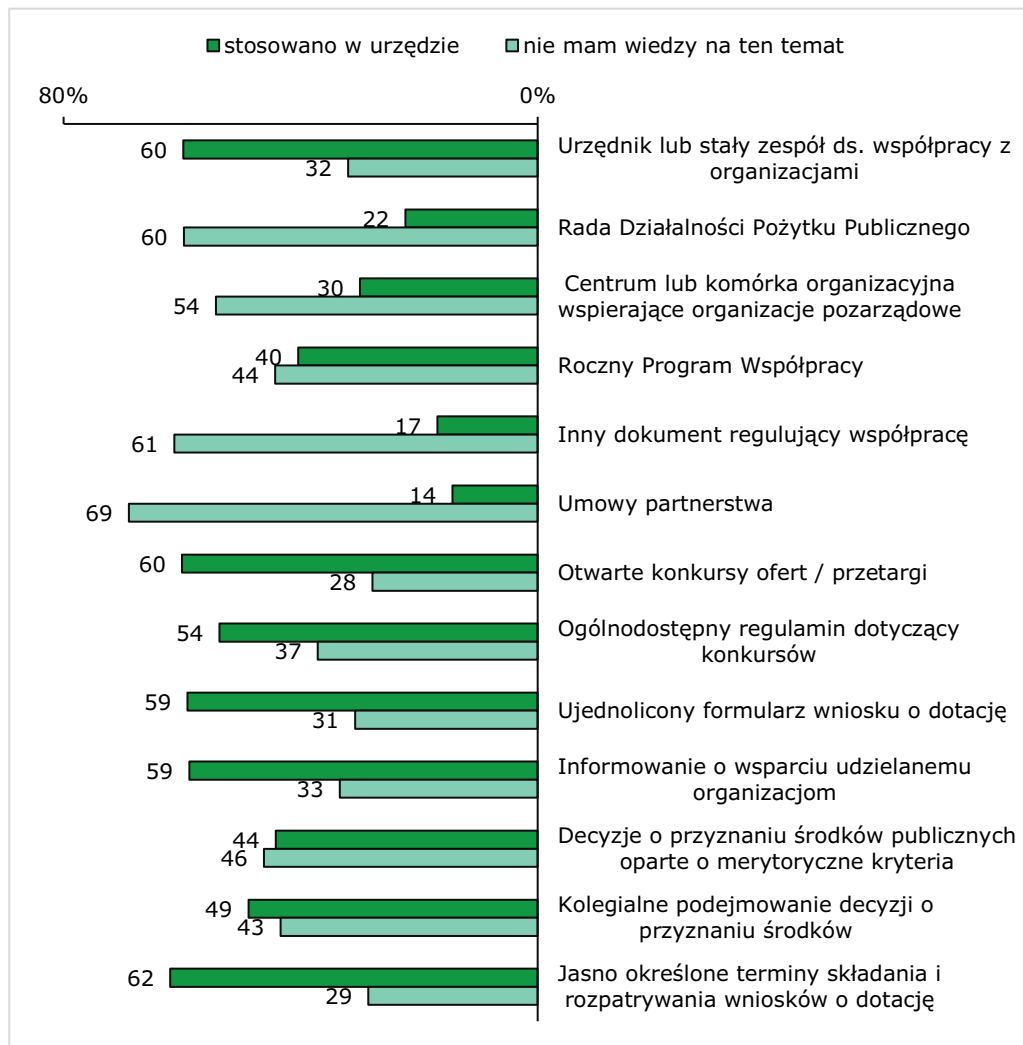
(74%), z drugiej zaś prezentowały najwyższy poziom wiedzy na temat uwarunkowań i form współpracy (8,6).

**Wykres 2.23. Wiedza organizacji non-profit na temat rozwiązań stosowanych w urzędach administracji samorządowej według głównej dziedziny działalności organizacji w 2015 r. (średnia liczba wskazań)**



Podmioty działające w obszarze *sportu, turystyki, rekreacji i hobby* identyfikowały przeciętnie 8 na 13 form i zasad współpracy (8,2), podobnie jak podmioty realizujące działania z zakresu *ryнку pracy, aktywizacji zawodowej* (8,1) *kultury i sztuki* (8,2), a także organizacje zajmujące się *ochroną zdrowia* oraz *pomocą społeczną i humanitarną* (po 8,3). Najniższy poziom wiedzy o uwarunkowaniach współpracy prezentowały natomiast podmioty skupiające swoją działalność na *sprawach zawodowych, pracowniczych i branżowych* oraz *łowiectwie* (po 4,9). Należy zwrócić uwagę, że 14% podmiotów non-profit podejmujących współpracę z administracją samorządową, nie miało wiedzy na temat żadnego z przedstawionych rozwiązań stosowanych w urzędach.

**Wykres 2.24. Odsetek organizacji non-profit według wiedzy na temat wybranych rozwiązań stosowanych w urzędach administracji samorządowej w 2015 r.<sup>a</sup>**

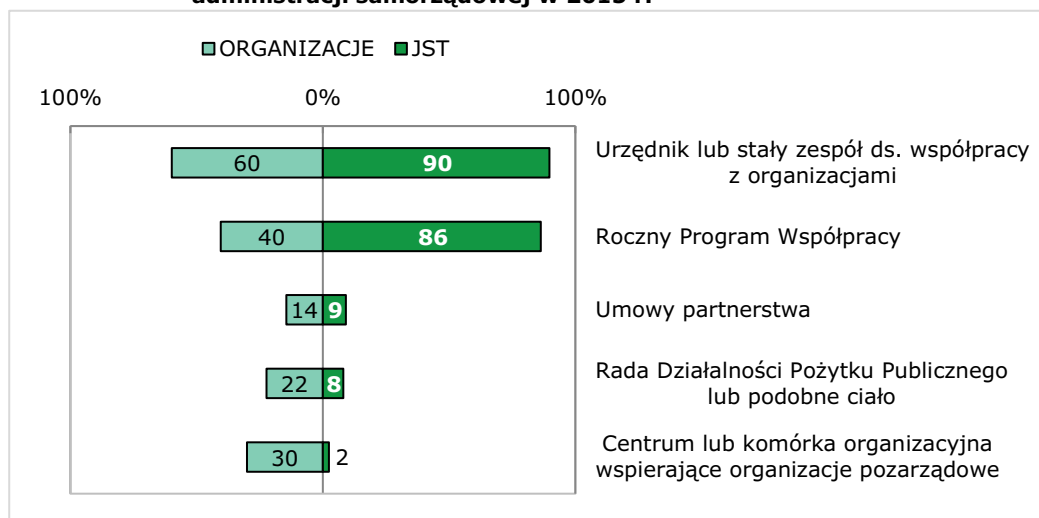


<sup>a</sup> Dane opierają się na deklaracjach organizacji współpracujących z administracją samorządową w 2015 r.

Zgodnie z opiniami podmiotów non-profit najczęściej wykorzystywanymi w zakresie współpracy z organizacjami rozwiązaniami w urzędach administracji samorządowej było stosowanie jasno określonych terminów składania i rozpatrywania wniosków o dotację (62%), zlecanie zadań publicznych organizacjom poprzez procedurę otwartych konkursów ofert bądź przetargów (60%) oraz działanie w urzędzie komórki odpowiedzialnej za kontakty z organizacjami (60%). Jednocześnie, niektóre rozwiązania stosowane w urzędach były w dużej mierze nieznane organizacjom. Wymienić tu można

praktykę podpisywania umów partnerskich (np. w związku z utworzeniem Lokalnej Grupy Działania), gdzie blisko 7 na 10 organizacji przyznało, że nie ma wiedzy na temat stosowania tego typu praktyki w urzędzie, z którym współpracowało. Podobnie było z wiedzą o innych dokumentach formalnie konstytuujących relacje urzędu z podmiotami non-profit – Rocznym Programem Współpracy (44%), bądź innym dokumentem regulującym współpracę (61%).

**Wykres 2.25. Odsetek organizacji non-profit i urzędów administracji samorządowej według ich deklaracji o stosowaniu wybranych rozwiązań w urzędach administracji samorządowej w 2015 r.**



Wiedza organizacji non-profit na temat rozwiązań wykorzystywanych w urzędach administracji samorządowej dotyczących współpracy istotnie różniła się od deklaracji JST, co do praktyk i zasad stosowanych w urzędzie. Blisko 1/3 organizacji non-profit nie wiedziało, czy w urzędzie administracji samorządowej, z którym współpracowała, wyznaczona była osoba odpowiedzialna za kontakt z sektorem pozarządowym. O stosowaniu takiego rozwiązania przekonanych było natomiast 60% organizacji, przy czym zgodnie z deklaracjami urzędów większość jednostek administracji samorządowej posiadała w swoich strukturach osobę lub stały zespół odpowiedzialny za współpracę z organizacjami (90%). Podobne rozbieżności zaobserwowano w odniesieniu do Roczno Programu Współpracy, regulującego zasady i cele współpracy urzędu z organizacjami. Mimo że jest to dokument ogólnodostępny, to jedynie 40% organizacji wiedziało o jego obowiązywaniu. Jednocześnie 86% urzędów administracji samorządowej zadeklarowało, że taki dokument w ich urzędzie został przyjęty.

Istotne różnice w deklaracjach urzędów i organizacji wystąpiły ponadto w zakresie działania lokalnej rady działalności pożytku publicznego. Co ciekawe, ponad 1/5 organizacji uważała, że w urzędzie, z którym współpracuje, powołano takie ciało, przy czym zgodnie z deklaracjami urzędów jedynie w 8% jednostek rada faktycznie funkcjonowała. Jeszcze większe rozbieżności wystąpiły w odniesieniu do finansowania przez urząd centrum

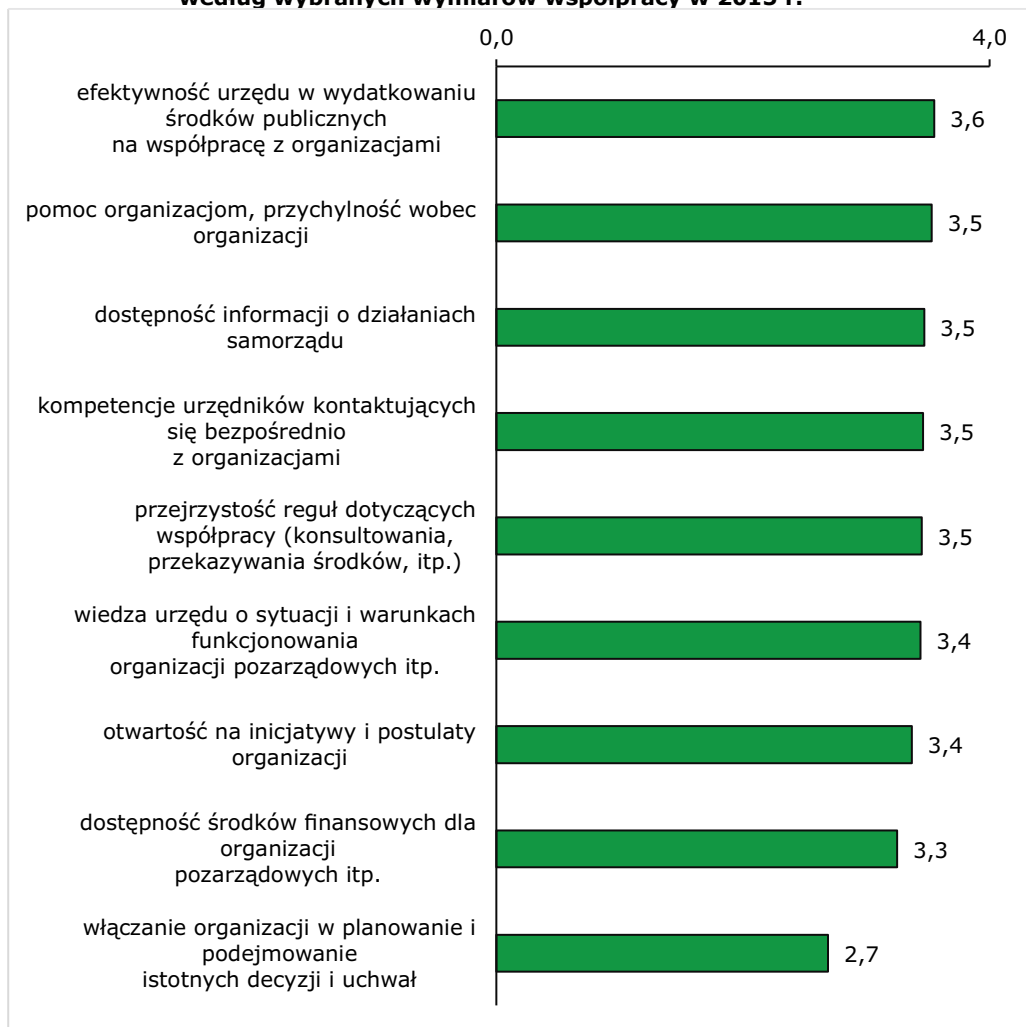
wspierania organizacji pozarządowych bądź jednostki organizacyjnej urzędu, której celem było wspieranie organizacji. Blisko 1/3 organizacji uważała, że takie rozwiązanie zostało wdrożone w urzędzie, z którym współpracuje, jednak deklaracje urzędów wskazują, że jedynie 2% jednostek finansowało działanie takiej komórki. Podobne rozbieżności w deklaracjach organizacji i JST w odniesieniu do wybranych rozwiązań stosowanych w urzędach zaobserwowano również w 2013 r.

### 2.7.3. Ocena współpracy z administracją samorządową

Badane organizacje non-profit współpracujące z administracją samorządową poproszone zostały o ocenę swoich relacji z urzędem, który wskazały jako najważniejszy z punktu widzenia realizacji swoich zadań statutowych. Do opracowania wyników oceny wykorzystano 4-stopniową skalę - od 1 (bardzo źle) do 4 (bardzo dobrze). Przeciętna ogólna ocena stosunków z administracją samorządową była stosunkowo wysoka (3,2), przy czym ocena ta była jednakowa w stosunku do wszystkich trzech typów urzędów (urząd marszałkowski, starostwo powiatowe, urząd gminy/miasta). Zdecydowana większość organizacji non-profit (92%) współpracujących z administracją samorządową w 2015 r. określiła swoje stosunki z urzędami jako raczej dobre bądź bardzo dobre. W stosunku do 2013 r. ocena współpracy z urzędami administracji samorządowej nieznacznie się poprawiła (z 3,1 do 3,2).

Podobnie jak rodzaj urzędu, z którym organizacje podejmowały współpracę, tak zarówno dziedzina działalności organizacji, jak i maksymalny zasięg jej działania nie miały znacznego wpływu na ocenę współpracy z urzędem, sformułowaną przez organizacje non-profit. Ponadto, analizując ocenę współpracy z urzędem w poszczególnych rodzajach organizacji można zauważyć, że była ona zbliżona (od 2,8 do 3,3). Najlepiej stosunki z administracją samorządową oceniali stowarzyszenia sportowe, ochotnicze straże pożarne oraz społeczne podmioty wyznaniowe (po 3,3). Najsłabiej natomiast jednostki samorządu wypadają w ocenie organizacji pracodawców (2,8), które równocześnie stanowiły grupę podmiotów najrzadziej podejmujących współpracę z jednostkami publicznymi na poziomie samorządu.

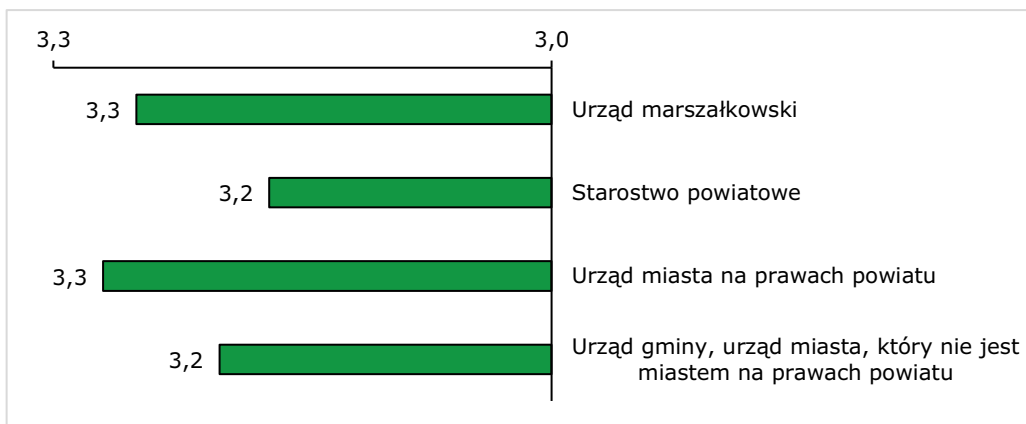
Nieznaczne różnice w opiniach organizacji non-profit na temat współpracy z urzędami administracji samorządowej zaobserwowano również w odniesieniu do kwestii zaufania. Średnia ocena poziomu zaufania do urzędu, z którym współpracę określono jako najistotniejszą z punktu widzenia realizacji zadań jednostki, była pozytywna i w stosunku do 2013 r. uległa niewielkiej poprawie (z 3,2 do 3,3). Należy dodać, że ocena ta była podobna we wszystkich rodzajach organizacji (od 2,9 do 3,3). Większego wpływu na ocenę zaufania względem urzędu nie miała również dziedzina działalności organizacji, maksymalny zasięg jej działania, ani rodzaj urzędu, z którym organizacja podejmowała współpracę. Podobny brak zależności pomiędzy oceną współpracy a wybranymi cechami organizacji zaobserwowano także w 2013 r. Dane dotyczące opinii organizacji na temat jakości współpracy pozwalają twierdzić, że podmioty non-profit oceniają współpracę z urzędami administracji samorządowej pozytywnie oraz mają zaufanie do podmiotów, z którymi nawiązują relacje.

**Wykres 2.26. Średnia ocena współpracy z urzędem administracji samorządowej według wybranych wymiarów współpracy w 2015 r.**

Poza określeniem ogólnej oceny współpracy organizacje non-profit poproszone zostały o ocenę wybranych aspektów relacji z urzędem. Oceny były zróżnicowane i kształtowały się na poziomie od 2,7 do 3,6. Najlepiej oceniono efektywność urzędu w zakresie wydatkowania środków na współpracę z podmiotami non-profit (3,6), a w dalszej kolejności przychylność i gotowość do pomocy organizacjom, a także przejrzystość zasad dotyczących współpracy (po 3,5). Równie pozytywnie odniesiono się do kompetencji urzędników bezpośrednio kontaktujących się z organizacjami oraz dostępność informacji o działaniach urzędu (po 3,5). Najslabiej natomiast podmioty non-profit oceniły otwartość urzędów na włączanie organizacji w planowanie i podejmowanie istotnych decyzji i uchwał (2,7). Podobną ocenę tego wymiaru współpracy organizacje sformułowały również w 2013 r. W stosunku do poprzedniej oceny wzrosła natomiast

ocena dostępności środków finansowych na wsparcie działań organizacji (z 2,7 w 2013 r. do 3,3 w 2015 r.). Świadczy to o tym, że realny wzrost środków przeznaczanych na zlecenie zadań publicznych organizacjom non-profit w tym okresie (o 247 mln zł) został przez nie zauważony.

**Wykres 2.27. Średnia ocena współpracy urzędów administracji samorządowej z podmiotami non-profit w 2015 r.**



Warto porównać zaprezentowane dane na temat oceny współpracy dokonanej przez organizacje z informacjami gromadzonymi w ramach badania *Monitoring współpracy urzędów z sektorem pozarządowym*, w którym to jednostki administracji samorządowej oceniały współpracę z podmiotami non-profit. Na potrzeby porównania ujednolicono skalę oceny (od 1 - bardzo źle do 4 – bardzo dobrze). Analiza wyników pozwala ocenić, że bez względu na rodzaj urzędu administracji samorządowej ocena była bardzo podobna i kształtowała się na poziomie 3,2 – 3,3, co według przyjętej skali oznacza, że relacje z organizacjami były określane jako *raczej dobre*. Co więcej, ocena ta była bardzo zbliżona do tej, jaką sformułowały organizacje oceniając relacje z urzędami. Jedynie 4% urzędów współpracę z organizacjami oceniało *raczej źle* bądź *bardzo źle*.

### 2.8. Bariery współpracy

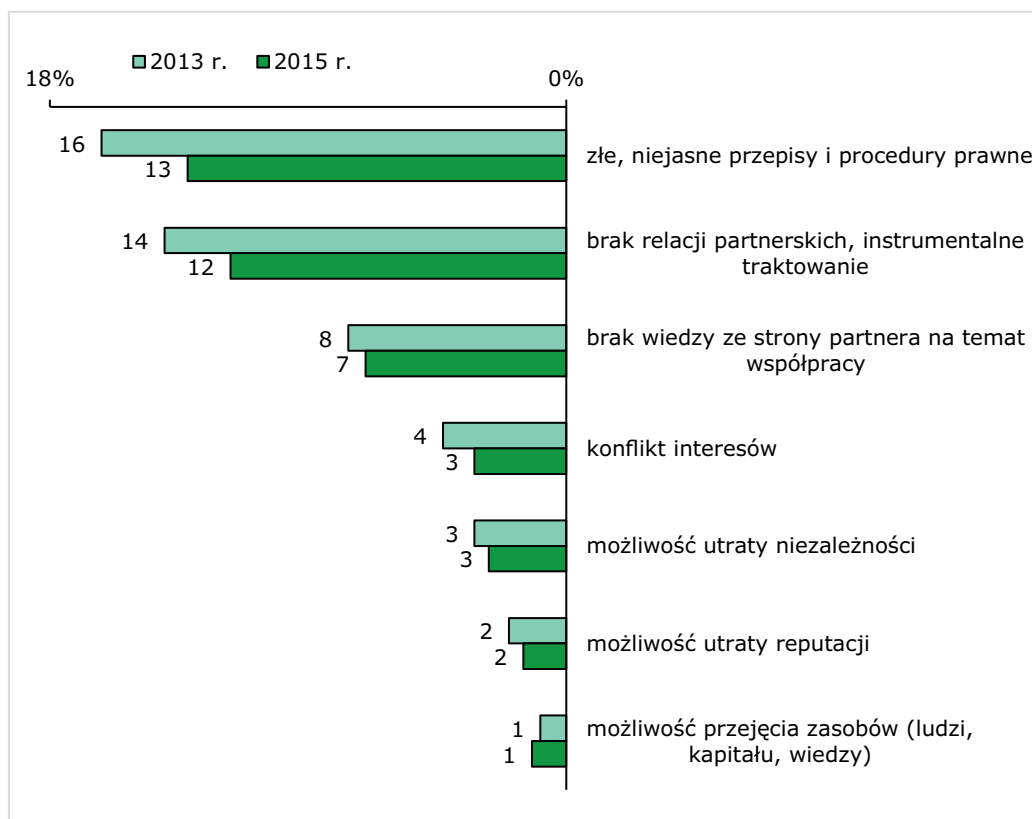
Kooperacja z instytucjami publicznymi może wiązać się niekiedy z trudnościami. Współpracę ograniczać mogą różnego typu bariery, jednak w opinii 77% współpracujących z administracją organizacji w 2015 r. nie występowały żadne istotne przeszkody mające wpływ na całokształt tej współpracy. Odsetek organizacji współpracujących z administracją, które nie dostrzegały znaczących barier, zwiększył się w stosunku do 2013 r. o 4 p. proc.

Brak problemów w relacjach z instytucjami publicznymi deklarowały najczęściej stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (79%), a następnie - społeczne podmioty wyznaniowe oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (po 75%).

Natomiast relatywnie często na tle innych grup trudności we współpracy dostrzegali organizacje pracodawców (57%), a następnie fundacje (37%).

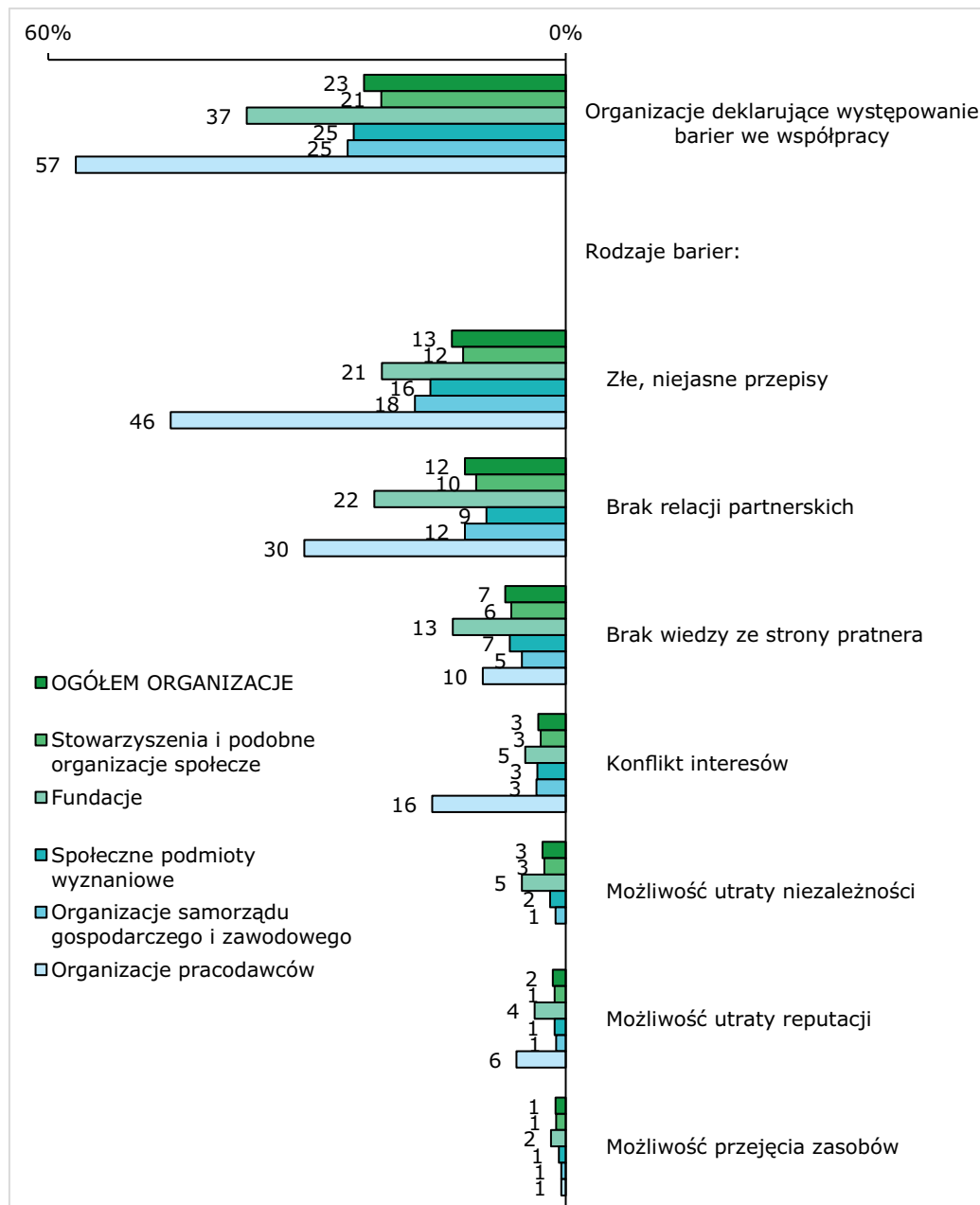
Wśród organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi najbardziej odczuwanymi barierami w tej współpracy były złe, niejasne przepisy i procedury prawne (13%), a następnie brak relacji partnerskich, instrumentalne traktowanie (12%). Jednak odsetek organizacji wskazujących te bariery między 2013 r. a 2015 r. obniżył się odpowiednio o 3 p. proc. i 2 p. proc. Kolejny pod względem częstotliwości wskazań był brak wiedzy ze strony partnera na temat współpracy (7%). Stosunkowo rzadko organizacje współpracujące z administracją publiczną identyfikowały pozostałe bariery, takie jak: konflikt interesów (3%), możliwość utraty niezależności (3%), możliwość utraty reputacji (2%), możliwość przejęcia zasobów (1%). Należy zauważyć, że w odniesieniu do żadnej z zidentyfikowanych barier, nie zaobserwowano wzrostu odsetka wskazujących ją organizacji pomiędzy 2013 r. a 2015 r.

**Wykres 2.28. Odsetek organizacji non-profit według rodzaju barier we współpracy z instytucjami publicznymi w 2013 r. i 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Dane odnoszą się do organizacji współpracujących z instytucjami publicznymi.

**Wykres 2.29. Odsetek organizacji non-profit według rodzajów barier w prowadzonej współpracy i rodzaju organizacji w 2015 r.<sup>a</sup>**



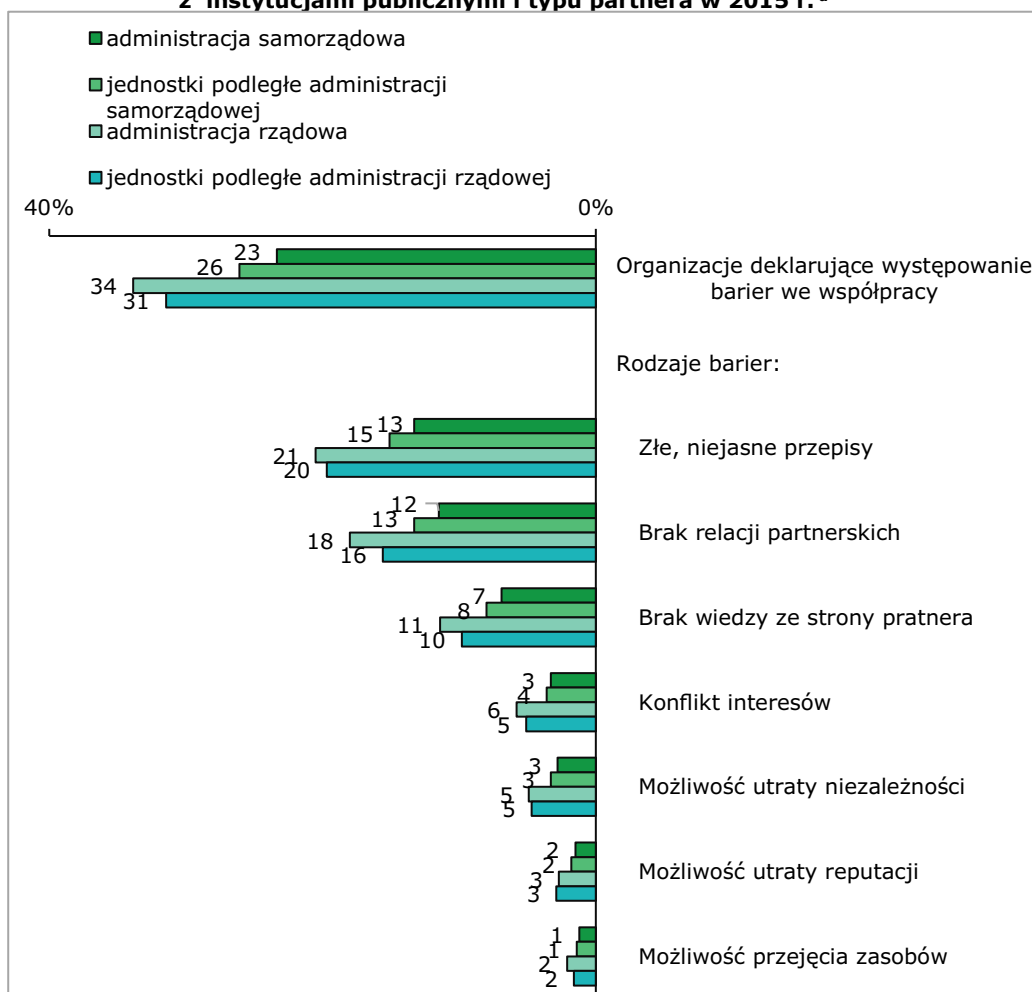
<sup>a</sup> Dane odnoszą się do organizacji współpracujących z instytucjami publicznymi.

Analiza problemów we współpracy deklarowanych przez podmioty non-profit pozwala zaobserwować brak istotnych różnic we wskazywanych barierach w zależności



od rodzaju organizacji. Wyjątek stanowią jedynie trudności związane ze *złymi, niejasnymi przepisami i procedurami prawnymi* oraz *brakiem relacji partnerskich i instrumentalnymi traktowaniem*. Występowanie takich barier szczególnie często deklarowały współpracujące z instytucjami publicznymi organizacje pracodawców (odpowiednio 46% i 30%), a następnie fundacje (odpowiednio 21% i 22%). Ponadto organizacje pracodawców relatywnie często wskazywały na *konflikt interesów* między sobą a instytucjami publicznymi (16% wobec 3% wśród organizacji ogółem), a fundacje najczęściej ze wszystkich typów organizacji odczuwały *brak wiedzy ze strony partnera na temat współpracy* (13% wobec 7% wśród organizacji ogółem).

**Wykres 2.30. Odsetek organizacji non-profit według rodzajów barier we współpracy z instytucjami publicznymi i typu partnera w 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Dane odnoszą się do organizacji współpracujących z instytucjami publicznymi.

Analizując występowanie barier we współpracy pod kątem rodzaju instytucji publicznej, z którą współpraca była prowadzona, zwraca uwagę fakt, że bardziej problematyczne były relacje z administracją rządową niż samorządową (34% wobec 23%). Organizacje współpracujące z instytucjami rządowymi częściej niż podmioty kooperujące z administracją samorządową wskazywały na trudności we współpracy i dotyczyło to każdej z wymienionych barier. Najwyraźniejsze różnice pomiędzy administracją rządową a samorządową dotyczące częstotliwości występowania poszczególnych problemów we współpracy widoczne były w zakresie możliwości wystąpienia *konfliktu interesów* (6% wobec 3%), *przejęcia zasobów* (2% wobec 1%), *braku relacji partnerskich* (18% wobec 12%), a także *złych, niejasnych przepisów i procedur prawnych* (21% wobec 13%).

### 2.9. Podsumowanie

Organizacje non-profit w 2015 r., podobnie jak w 2013 r. i w latach wcześniejszych, w większości współpracowały z instytucjami administracji publicznej (84%). Ponadto podmioty z sektora publicznego stanowiły najczęściej wybieranych partnerów współpracy spośród wszystkich sektorów. Jednak rozpowszechnienie tej kooperacji w ciągu omawianych dwóch lat nieznacznie się obniżyło (z 84% do 82%). Najczęściej z administracją publiczną współpracowały ochotnicze straże pożarne (96%) oraz koła łowieckie (92%), natomiast w najmniejszej części - kółka rolnicze (51%).

Ponad połowa organizacji non-profit zadeklarowała, że ich współpraca z instytucjami publicznymi miała charakter ciągły (53%). Regularnością charakteryzowały się zwłaszcza relacje administracji publicznej ze społecznymi podmiotami wyznaniowymi (66%) oraz stowarzyszeniami sportowymi (65%).

Wśród instytucji sektora publicznego najczęściej wskazywanym przez organizacje non-profit partnerem współpracy były jednostki administracji samorządowej (71%), a wśród nich urzędy gmin i miast – dla ponad  $\frac{3}{4}$  jednostek współpracujących z administracją samorządową kluczowym partnerem była gmina lub miasto.

Większość współpracujących w 2015 r. z instytucjami publicznymi organizacji wskazywała na materialne motywy podejmowania tej współpracy (87%), w tym przede wszystkim na pozyskiwanie środków finansowych (74%). Znaczenie tych środków znajduje także potwierdzenie w danych na temat przychodów. Łączny udział środków publicznych w budżetach współpracujących z administracją publiczną organizacji stanowił 51%. Jednak między 2013 r. a 2015 r. zaobserwowana została niewielka zmiana w zakresie celów podejmowania przez organizacje współpracy z instytucjami publicznymi – podczas gdy o 2 p. proc. (z 89% do 87%) obniżył się odsetek organizacji, które wskazywały na materialne cele współpracy, również o 2 p. proc. (z 46% do 48%) wzrósł odsetek takich, które wskazywały jako istotne pozyskiwanie zasobów niematerialnych w ramach tej współpracy.

W 2015 r. jedynie 23% kooperujących z instytucjami publicznymi organizacji non-profit dostrzegło przynajmniej jedną barierę tej współpracy. Najczęściej deklarowanymi barierami były złe, niejasne przepisy prawne (13%) oraz brak relacji partnerskich (12%).

Odsetek organizacji wskazujących bariery we współpracy obniżył się o 4 p. proc. w stosunku do 2013 r., co może świadczyć o polepszeniu się relacji między organizacjami a ich partnerami z sektora publicznego. Na polepszenie tych relacji może również wskazywać nieznaczny wzrost odsetka organizacji pozytywnie oceniających swoją współpracę z administracją samorządową. Organizacje kooperujące z administracją samorządową oceniły swoje relacje z urzędem, z którym współpracowały w 2015 r., w większości jako raczej dobre lub bardzo dobre, a jedynym wymiarem, który otrzymał przeciętnie niższą ocenę niż *raczej dobrze* było włączenie organizacji w planowanie i podejmowanie istotnych decyzji i uchwał.

### Rozdział 3.

## Współpraca organizacji non-profit z przedsiębiorstwami

Współpraca organizacji non-profit z podmiotami należącymi do sektora przedsiębiorstw tj. przedsiębiorstwami (prywatnymi lub państwowymi)<sup>30</sup>, w tym spółdzielniami, może przyczynić się do podniesienia jakości świadczonych przez nie usług, poszerzenia grona beneficjentów, a poprzez to także wpłynąć na infrastrukturalny oraz kadrowy rozwój organizacji. Dodatkowo, dla organizacji non-profit finansujących swoją działalność głównie ze środków pochodzących ze źródeł publicznych, nawiązanie współpracy z podmiotami rynkowymi stwarza szanse – poprzez dywersyfikację źródeł przychodów – na zmniejszenie zależności finansowej od instytucji publicznych. Należy także zaznaczyć, że współpraca pomiędzy wspomnianymi grupami podmiotów nie musi dotyczyć tylko i wyłącznie przekazywania środków finansowych oraz rzeczowych. Dzięki niej podmioty non-profit mogą również skorzystać ze wsparcia kadrowego (tj. korzystać z tzw. wolontariatu pracowniczego) oraz wsparcia merytorycznego (głównie w zakresie takich dziedzin jak zarządzanie organizacją, prowadzenie działalności PR-owej i marketingowej, a także księgowości), co może przyczynić się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji.

Celem niniejszego rozdziału było przedstawienie wyników badania dotyczących różnych aspektów współpracy organizacji non-profit z podmiotami należącymi do sektora przedsiębiorstw. Analiza koncentrowała się na takich aspektach jak rozpowszechnienie współpracy, dziedziny i formy współpracy. Dodatkowo w dalszej części rozdziału została przedstawiona charakterystyka organizacji podejmujących wspomnianą współpracę przeprowadzoną pod względem cech, które w istotny sposób różnicują badaną zbiorowość (m.in. rodzaj organizacji, wysokość uzyskiwanych przychodów, dziedzinę działalności). Współpraca z sektorem komercyjnym została przedstawiona również w ujęciu terytorialnym.

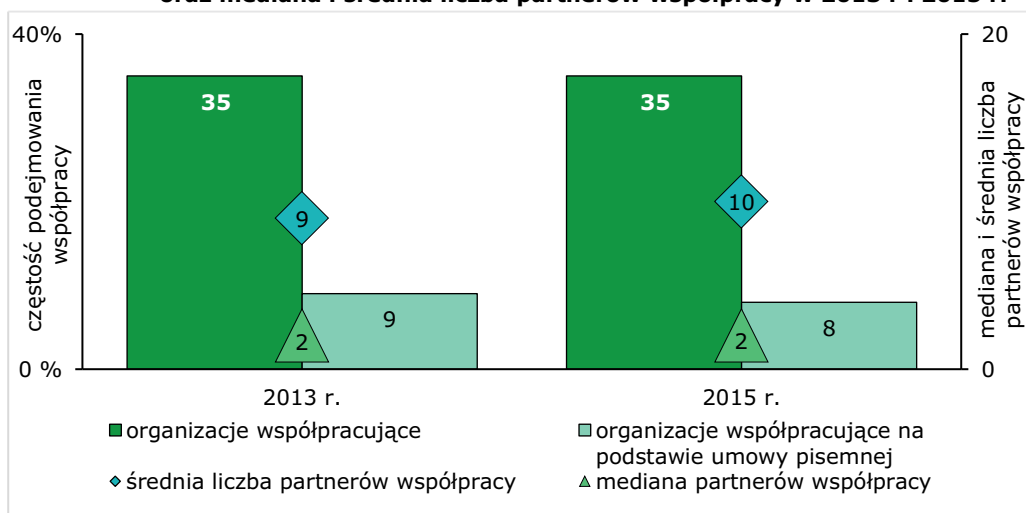
---

<sup>30</sup> Na potrzeby badania pojęcie przedsiębiorstwa zdefiniowano jako podmioty prywatne działające dla osiągnięcia zysków, w tym spółdzielnie, a także przedsiębiorstwa należące w całości lub częściowo do sektora publicznego.

### 3.1. Ogólna charakterystyka współpracy z przedsiębiorstwami

W 2015 r. spośród wszystkich typów podmiotów prawnych działających w Polsce przedsiębiorstwa były podmiotami, z którymi organizacje non-profit podejmowały współpracę najrzadziej. Współpracę z przedsiębiorstwami rozpoczęło lub kontynuowało – w sposób ciągły lub sporadyczny – 35% organizacji non-profit (31,1 tys.). Natomiast 8% organizacji non-profit wspomnianą współpracę prowadziło w sposób sformalizowany, na podstawie zawartej – przynajmniej jednej – pisemnej umowy z partnerem kooperacji (6,9 tys.). Odsetek organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami nie zmienił się między 2013 r. a 2015 r., natomiast odsetek organizacji formalizujących współpracę poprzez pisemną umowę obniżył się o 1 p. proc. (z 9% do 8%).

**Wykres 3.1. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy w 2013 r i 2015 r.**



Skala współpracy z sektorem przedsiębiorstw nie była duża. Połowa współpracujących organizacji miała nie więcej niż po 2 partnerów z sektora komercyjnego. Z kolei przeciętna organizacja non-profit współpracowała z 10 przedsiębiorstwami, co świadczy o dużym zróżnicowaniu tego zjawiska wynikającym z faktu, że w omawianej zbiorowości istniała niewielka liczba organizacji non-profit, która współpracowała z bardzo dużą liczbą przedsiębiorstw<sup>31</sup>.

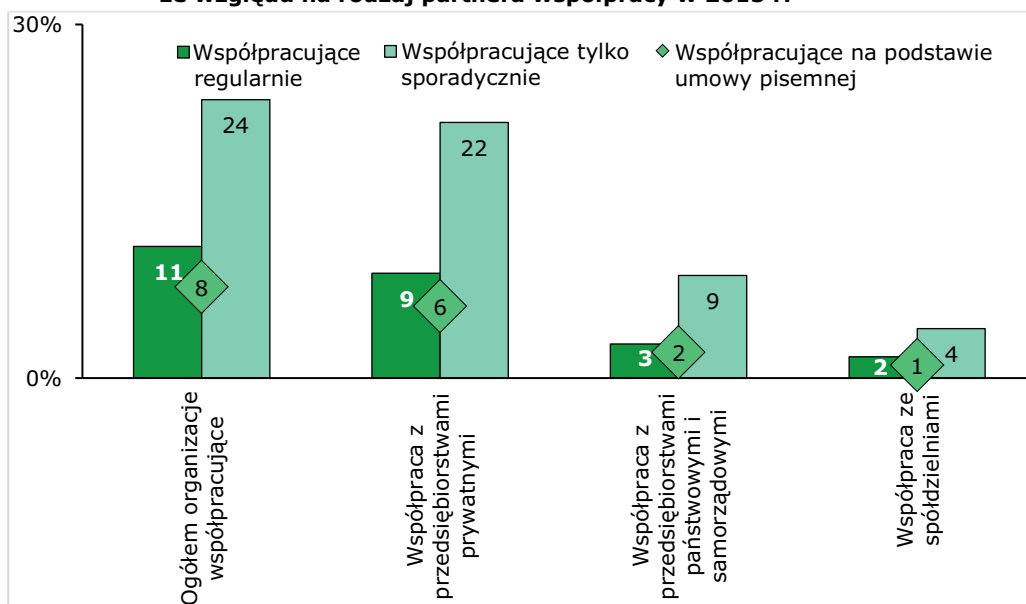
Wśród przedsiębiorstw najliczniejszą grupą podmiotów, z którymi organizacje non-profit podejmowały współpracę były przedsiębiorstwa prywatne. Współpracę sporadyczną z wspomnianą grupą podmiotów prowadziło 22% ogółu organizacji non-profit. Współpraca regularna z nimi natomiast była znacznie rzadsza – utrzymywało ją 9% omawianych jednostek. Dużo rzadsza była natomiast współpraca podejmowana

<sup>31</sup> Wszystkie średnie oraz mediany zaprezentowane w niniejszym rozdziale zostały obliczone na podstawie jednostek charakteryzujących się występowaniem zjawiska opisywanego przez wymienione miary statystyczne.

z pozostałymi grupami przedsiębiorstw. Współpracę sporadyczną z przedsiębiorstwami państwowymi lub samorządowymi udało się podjąć 9% organizacji non-profit natomiast współpracę regularną 3% jednostek. Z kolei sporadyczną lub regularną współpracę ze spółdzielniami realizowało odpowiednio 4% oraz 2% opisywanych podmiotów non-profit.

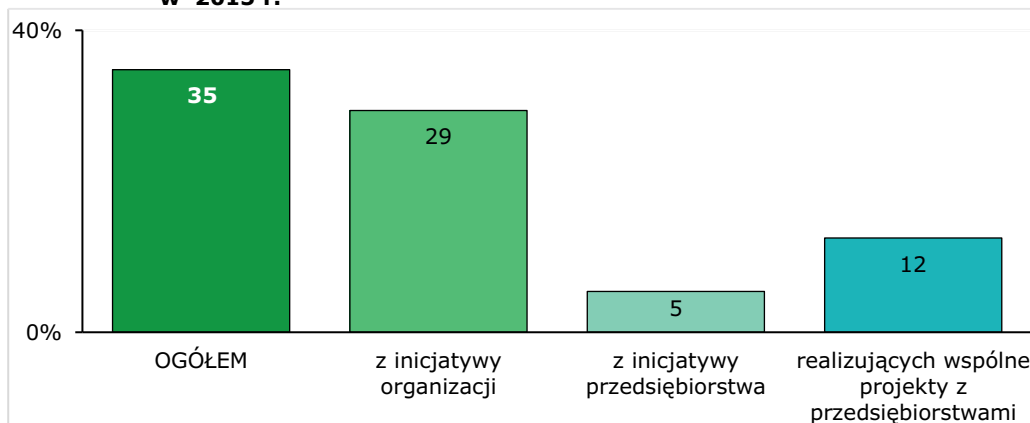
Jednym z istotnych czynników, który może zwiększać trwałość i jakość współpracy jest jej sformalizowanie poprzez zawarcie pisemnych umów regulujących zasady oraz warunki kooperacji. Wyniki omawianego badania pokazują jednak, że nie była to częsta forma regulacji współpracy. Współpraca ze wszystkimi omawianymi grupami przedsiębiorstw opierała się głównie na porozumieniach ustnych. Umowy pisemne z przedsiębiorstwami państwowymi podpisało 6% organizacji non-profit, co stanowiło 20% podmiotów spośród organizacji, które współpracowały z tymi podmiotami. W przypadku przedsiębiorstw państwowych i samorządowych omawiane odsetki były niższe. Umowy pisemne z tymi podmiotami zawarło 2% wszystkich organizacji non-profit (19% organizacji współpracujących z tymi podmiotami). Z kolei formalizacja współpracy ze spółdzielniami cechowała 1% opisywanych organizacji, co również stanowiło 19% podmiotów, które współpracowały z tego rodzaju przedsiębiorstwami.

**Wykres 3.2. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami ze względu na rodzaj partnera współpracy w 2015 r.**



Zdecydowana większość organizacji non-profit, które współpracowały z przedsiębiorstwami była także inicjatorem tej współpracy. W całej badanej zbiorowości odsetek wspomnianych jednostek wyniósł 29%, co stanowiło 84% podmiotów spośród organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami. Natomiast współpraca zainicjowana ze strony przedsiębiorstw wystąpiła wśród 5% podmiotów, stanowiących 16% omawianej grupy organizacji non-profit.

**Wykres 3.3. Odsetek organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami ze względu na rodzaj inicjatora współpracy oraz realizację wspólnych projektów w 2015 r.<sup>a</sup>**



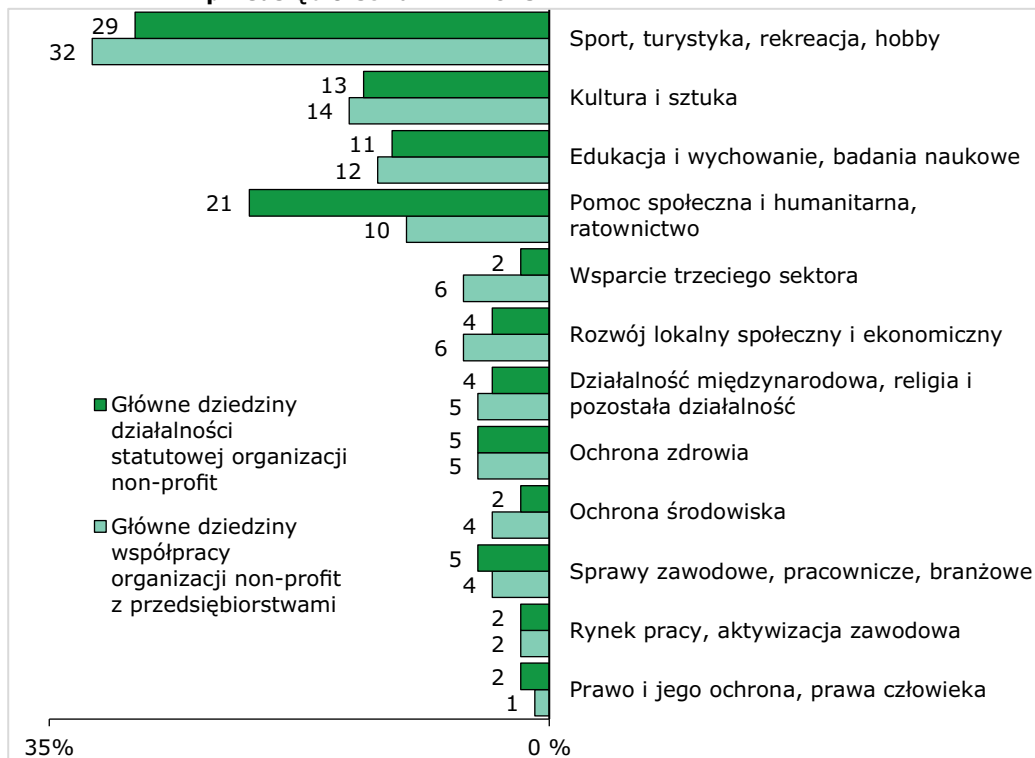
<sup>a</sup> Odsetek organizacji będących inicjatorami współpracy oraz organizacji dla których inicjatorem współpracy były przedsiębiorstwa nie sumują się do odsetka organizacji współpracujących z sektorem przedsiębiorstw (35%) ze względu na zaokrąglenia.

Wskaźnikiem, który może pozytywnie świadczyć o jakości współpracy prowadzonej pomiędzy organizacjami non-profit i sektorem przedsiębiorstw jest wspólna realizacja projektów nastawionych na osiągnięcie celów istotnych dla obu partnerów. Na tej podstawie można wnioskować o występowaniu głębszego zaangażowania ze strony podmiotów komercyjnych we współpracę z organizacjami non-profit i na trwalszy jej charakter. W całej omawianej zbiorowości 12% podmiotów realizowało wspólne projekty z przedsiębiorstwami, co stanowiło 36% jednostek spośród organizacji współpracujących z sektorem przedsiębiorstw. Przeciętna organizacja non-profit (współpracująca z przedsiębiorstwami) realizowała około 3 tego typu projekty (średnia), a połowa z nich nie realizowała z przedsiębiorstwami więcej niż 2 wspólne projekty (mediana).

Dziedziny działalności, w których była podejmowana współpraca z podmiotami z sektora przedsiębiorstw były bardzo zróżnicowane i obejmowały pełen zakres aktywności statutowej organizacji non-profit<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Pytanie na formularzu badawczym dotyczyło wskazania głównej dziedziny współpracy. W przypadku, gdy dana organizacja prowadziła współpracę w więcej niż jednej dziedzinie, wówczas miała wskazać dziedzinę, która z jej punktu widzenia była najważniejsza.

**Wykres 3.4. Odsetek organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami według głównej dziedziny działalności oraz dziedziny współpracy z przedsiębiorstwami w 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Odsetki obliczone na podstawie sumy organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami.

Spośród dziedzin współpracy zdecydowanie najczęściej podejmowana była współpraca w obszarze: *sport, turystyka, rekreacja, hobby* (32%), *kultura i sztuka* (14%) *edukacja i wychowanie, badania naukowe* (12%) oraz *pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo* (10%). Natomiast dziedzinami współpracy najrzadziej podejmowanymi były: *prawo i jego ochrona, prawa człowieka* (1%), *rynek pracy, aktywizacja zawodowa* (2%), *sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe* i *ochrona środowiska* (po 4%).

Częstotliwość dziedzin, w ramach których prowadzona była współpraca z przedsiębiorstwami była zbliżona do rozkładu głównych dziedzin działalności statutowej organizacji non-profit, które podjęły współpracę. W tym aspekcie zdecydowanie największa rozbieżność wystąpiła w dziedzinie: *pomoc społeczna, humanitarna, ratownictwo*, która była nawiązywana znacznie rzadziej, niż wynikałoby to z odsetka organizacji ją realizujących (10% w stosunku do 21%).

Około 30% organizacji non-profit prowadziło współpracę w dziedzinie, która wykraczała poza ich główne obszary działalności statutowej.



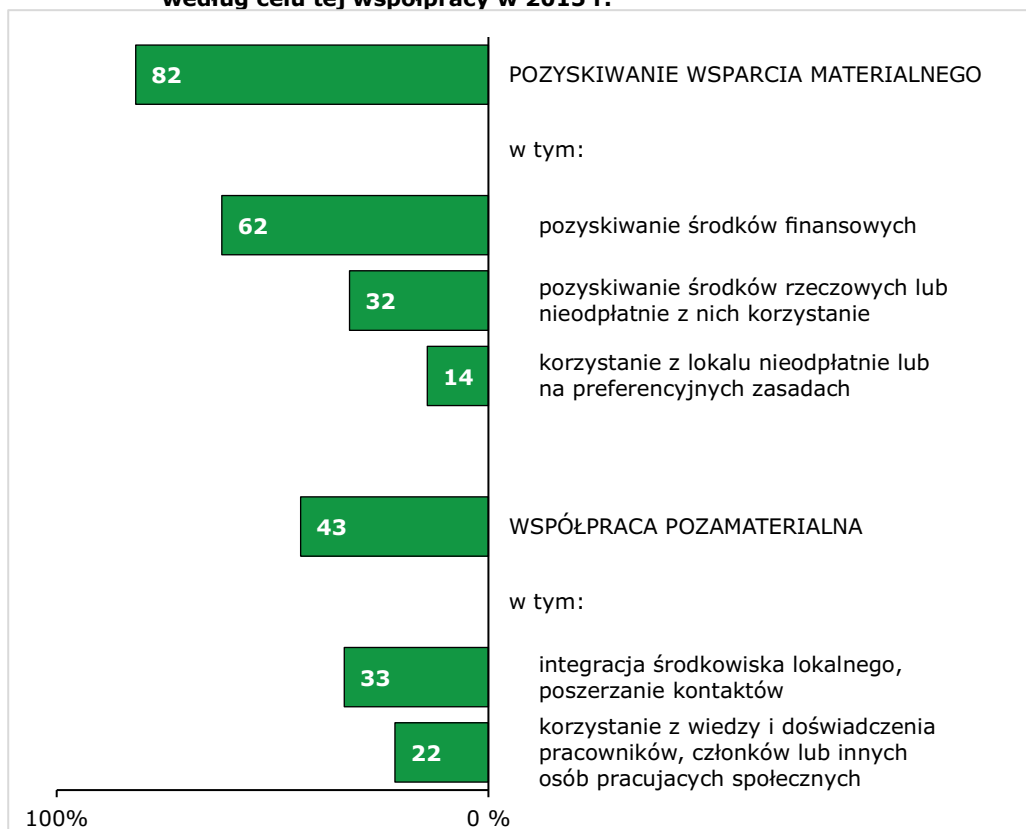
### 3.2. Cele i formy podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami

Współpracę organizacji non-profit z przedsiębiorstwami można również scharakteryzować poprzez cele podejmowania współpracy międzysektorowej oraz formy w jakiej ona przebiegała.

Najczęstszym motywem organizacji non-profit do podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami była chęć pozyskiwania wsparcia materialnego (82%), czyli środków finansowych, darów rzeczowych bądź możliwość skorzystania z lokalu nieodpłatnie lub na preferencyjnych warunkach. Natomiast w ramach wsparcia materialnego zdecydowanie dominowała chęć pozyskiwania środków finansowych (62%).

Z kolei współpraca zmierzająca do osiągnięcia celów niematerialnych była podejmowana przez dwukrotnie mniejszy odsetek podmiotów (43%). Wśród niematerialnych celów dominowała integracja środowiska lokalnego i poszerzanie kontaktów (33%).

**Wykres 3.5. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami według celu tej współpracy w 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Odsetki obliczone w oparciu o sumę organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami. Odsetki nie sumują się do 100% ponieważ każda organizacja mogła realizować więcej niż jeden cel.

Współpracę nastawioną na realizację obu wymienionych celów jednocześnie (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) podjęło 27% organizacji non-profit podejmujących współpracę z przedsiębiorstwami. Natomiast analiza przeprowadzona pod względem występowania podmiotów podejmujących współpracę z chęcią osiągnięcia tylko jednego z omawianych celów wykazała, że większość organizacji współpracę z sektorem przedsiębiorstw podejmowało wyłącznie w celach materialnych (56%). Z kolei współpracę nastawioną tylko na osiąganie celów niematerialnych podejmowało 17% opisywanych organizacji non-profit.

**Wykres 3.6. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami według formy tej współpracy w 2015 r.<sup>a</sup>**



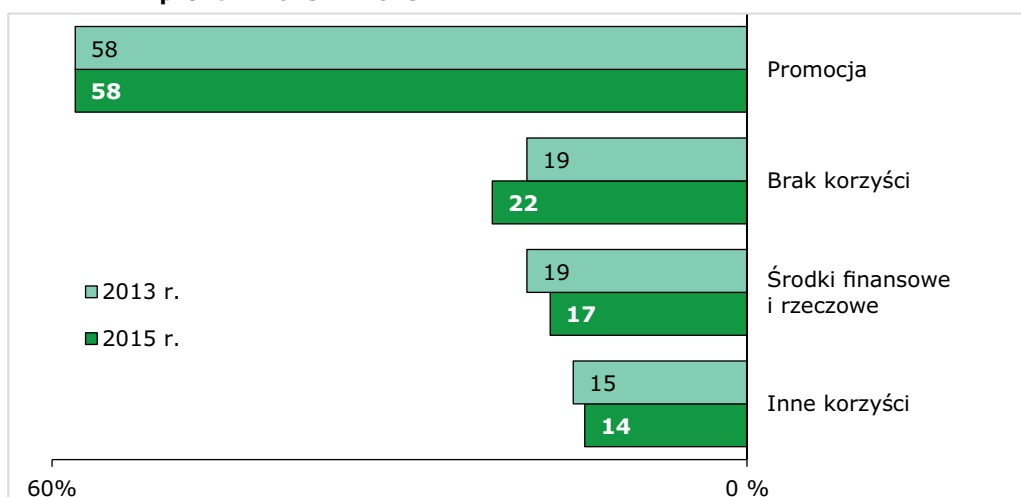
<sup>a</sup> Odsetki obliczone w oparciu o sumę organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami. Odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ każda organizacja mogła zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Realizacja współpracy materialnej najczęściej (w przypadku 42% współpracujących organizacji non-profit) przybierała formę otrzymywania środków finansowych, rzeczowych lub usług w zamian za promocję przedsiębiorstwa (m.in. na podstawie umowy sponsoringu) będącego partnerem współpracy. Nieco rzadziej (w przypadku 40% podmiotów) współpraca materialna polegała na otrzymywaniu wsparcia finansowego lub rzeczowego w formie darowizny, rzadziej natomiast na nieodpłatnym korzystaniu z usług świadczonych

przez przedsiębiorstwo (27%) lub nieodpłatnym korzystaniu z użyczonego przez przedsiębiorstwo lokalu (14%).

Niskim odsetkiem cechowały się natomiast formy bazujące na obustronnej współpracy, które wymagały większego zaangażowania ze strony organizacji non-profit niż tylko promocja sponsora. Otrzymywanie wsparcia finansowego lub rzeczowego w zamian za świadczenie usług na rzecz przedsiębiorstwa wykazało 14% organizacji non-profit. Jeszcze mniej rozpowszechniona okazała się być współpraca polegająca na wspólnym prowadzeniu działalności gospodarczej (5%) oraz współpraca na podstawie umowy barterowej (5%)<sup>33</sup>.

**Wykres 3.7. Odsetek organizacji według korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa w wyniku podjęcia współpracy z organizacjami non-profit w 2013 r i 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Odsetki obliczone w oparciu o sumę organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami. Odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ każda organizacja mogła zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Badane organizacje non-profit zostały zapytane również o korzyści jakie – według nich – dzięki wzajemnej współpracy odniosły przedsiębiorstwa będące partnerami współpracy. Według większości organizacji non-profit (58%), prowadzących opisywaną współpracę, główną korzyścią wynikającą ze współpracy z nimi uzyskaną przez przedsiębiorstwa była promocja przedsiębiorstwa (lub jego produktów) – odsetek ten nie zmienił się od 2013 r. W dużym stopniu wynikało to z popularności dziedzin, w których najczęściej podejmowana była współpraca z sektorem przedsiębiorstw. Jak wcześniej zostało zaprezentowane, największa część organizacji non-profit opisywaną współpracę prowadziła w zakresie *sportu, turystyki, rekreacji i hobby* (32%) oraz *kultury i sztuki* (14%). W ramach tych dziedzin stosunkowo łatwo jest znaleźć przedsiębiorstwa, które w zamian za promocję są gotowe na udzielenie wsparcia materialnego. W dalszej kolejności udzielana była odpowiedź wskazująca na brak uzyskiwania jakichkolwiek korzyści przez

<sup>33</sup> Umowa barterowa to umowa określająca współpracę polegającą na prowadzeniu bezpośredniej wymiany towarów i usług. W transakcji barterowej każda strona umowy jest jednocześnie sprzedawcą i kupującym.

przedsiębiorstwa (22%). Odsetek wspomnianych przedsiębiorstw wzrósł o 3 p. proc. w stosunku do 2013 r. Na kolejnej pozycji znalazła się odpowiedź oznaczająca uzyskiwanie korzyści materialnych (środków finansowych lub rzeczowych) przez przedsiębiorstwa (17%) współpracujące z organizacjami non-profit. W tym aspekcie współpracy nastąpił spadek o 2 p. proc. w stosunku do 2013 r. Natomiast w porównaniu do 2013 r. o 3 p. proc. wzrósł odsetek organizacji deklarujących brak jakichkolwiek korzyści dla przedsiębiorstwa wynikających z prowadzenia współpracy (z 19% do 22%). Poza tym w opisywanym okresie o 1 p. proc. zmniejszył się odsetek przedsiębiorstw uzyskujących inne korzyści (z 15% do 14%).

Warto także wspomnieć, że istotną korzyścią dla organizacji non-profit, która może wynikać ze współpracy z przedsiębiorstwami jest możliwość zaangażowania części pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach, z którymi udało się nawiązać współpracę, do świadczenia pracy na rzecz organizacji (w ramach tzw. wolontariatu pracowniczego)<sup>34</sup>. Skala podejmowania tego typu współpracy była niewielka. Z pracy osób pozyskanych w ramach wspomnianego programu udało się skorzystać 16% organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami. Całkowita liczba pracowników poświęcających swój czas na świadczenie bezpłatnych usług na rzecz organizacji wyniosła 49,1 tys. osób, a spośród nich ponad połowa osób (54%) świadczyła pracę na rzecz organizacji w czasie wolnym, czyli po godzinach pracy. Odsetek podmiotów korzystających z tzw. wolontariatu pracowniczego między 2013 r., a 2015 r nie zmienił się. Zmniejszyła się natomiast o 22% liczba osób angażujących się w tej formie w działania na rzecz badanych organizacji non-profit.

### **3.3. Charakterystyka organizacji non-profit podejmujących współpracę z przedsiębiorstwami**

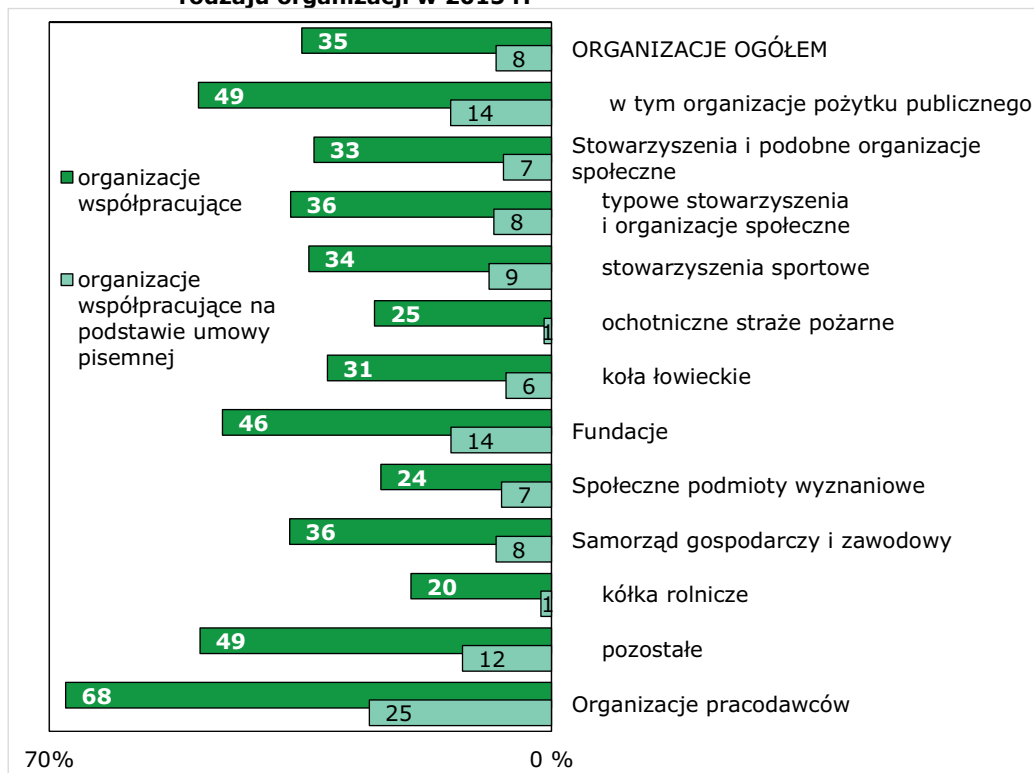
Zbiorowość omawianych organizacji non-profit jest zróżnicowana pod względem cech prawnych, organizacyjnych, terytorialnych oraz ekonomicznych. Do czynników, które wpływają na działalność i kondycję badanych organizacji należy rodzaj organizacji (forma prawno-organizacyjna), posiadanie statusu organizacji pożytku publicznego (OPP), a także dziedzina, w której prowadzona jest działalność statutowa oraz potencjał ekonomiczny mierzony wysokością uzyskiwanych przychodów i liczbą zatrudnianych pracowników.

W tej części rozdziału zostały przedstawione wyniki analiz prezentujące, w jaki sposób wspomniane zróżnicowanie wpłynęło na częstotliwość oraz intensywność (mierzona średnią oraz medianą liczby przedsiębiorstw) podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami. Poza wspomnianymi zmiennymi badana grupa organizacji została opisana również pod względem zróżnicowania terytorialnego, które może mieć wpływ na skalę opisywanej współpracy tj.: województwa oraz stopnia zurbanizowania miejscowości, w której znajdowała się siedziba danej organizacji.

---

<sup>34</sup> Pojęcie „wolontariat pracowniczy” obejmuje swoim zakresem osoby, które dobrowolnie i bez wynagrodzenia angażują się w pracę na rzecz organizacji pozarządowych lub instytucji publicznych przy wsparciu swojego pracodawcy.

**Wykres 3.8. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz podpisujących umowy pisemne regulujące współpracę według rodzaju organizacji w 2015 r.**



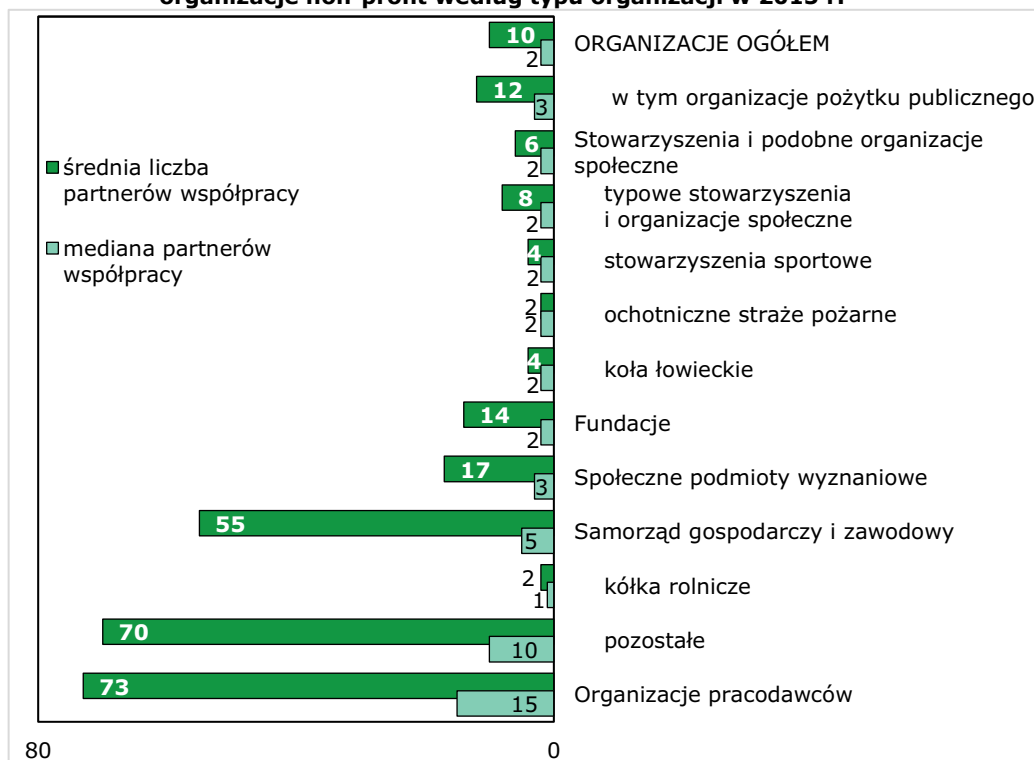
Pod względem częstości i intensywności prowadzenia współpracy (mierzonych medianą i średnią liczbą partnerów współpracy) z sektorem przedsiębiorstw zdecydowanie wyróżniały się cztery rodzaje organizacji non-profit: organizacje pracodawców, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (bez uwzględniania kółek rolniczych), fundacje, a także częściowo społeczne podmioty wyznaniowe. Trzy pierwsze z wymienionych grup organizacji non-profit charakteryzowały się posiadaniem najwyższych wartości wszystkich przedstawionych na wykresach wskaźników współpracy tj.: odsetkiem organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami, sformalizowaniem współpracy poprzez zawieranie umów pisemnych, a także medianami i średnimi wartościami liczby przedsiębiorstw, z którymi była prowadzona współpraca<sup>35</sup>. Od wspomnianych grup organizacji nieco odstawały społeczne podmioty wyznaniowe. Organizacje te nie tak często podejmowały współpracę z sektorem przedsiębiorstw (tylko 24% jednostek w tej grupie), jednak pomimo tego podmioty, które tę współpracę już podjęły charakteryzowały się relatywnie wysoką średnią liczbą przedsiębiorstw będących partnerami współpracy (17). Bardzo duże

<sup>35</sup> Wszystkie średnie oraz mediany zaprezentowane w niniejszym podrozdziale zostały obliczone na podstawie jednostek charakteryzujących się występowaniem zjawiska opisywanego przez wymienione miary statystyczne.

### 3. WSPÓŁPRACA ORGANIZACJI NON-PROFIT Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI

zaangażowanie organizacji przedsiębiorców oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (z wyłączeniem kółek rolniczych) we współpracę z sektorem przedsiębiorstw nie jest obserwacją zaskakującą ponieważ w dużym stopniu wynikało to z celów działalności statutowej, która jest przez te podmioty realizowana. Większość z tych organizacji powstaje i działa w celu reprezentowania interesów poszczególnych branż lub grup przedsiębiorstw – najczęściej są również przez te przedsiębiorstwa zakładane – z tego też powodu muszą one podejmować współpracę z podmiotami komercyjnymi na rzecz, których działają.

**Wykres 3.9. Mediana i średnia liczba przedsiębiorstw, z którymi współpracowały organizacje non-profit według typu organizacji w 2015 r.**



W tym miejscu należy także wspomnieć, że rodzaj podmiotu założycielskiego okazał się istotnym czynnikiem wpływającym na skalę współpracy z sektorem przedsiębiorstw. Organizacje zakładane przez przedsiębiorstwa (wyłącznie lub przy ich współdziałaniu) cechowały się znacznie wyższą częstotliwością podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami oraz jej natężeniem od podmiotów mających innego rodzaju założycieli. We wszystkich grupach podmiotów poza wymienionymi już organizacjami samorządu gospodarczego, zawodowego i pracodawców odsetek podmiotów zakładanych przy współdziałaniu przedsiębiorstw był bardzo niski. W całej opisywanej zbiorowości liczebność podmiotów powstała przy współdziałaniu przedsiębiorstw wyniosła tylko 2% (1,8 tys.). Wśród podmiotów założonych przez przedsiębiorstwa odsetek jednostek, które następnie z nimi współpracowały wyniósł 62%, a odsetek podmiotów formalizujących tę

współpracę za pomocą umów pisemnych wyniósł 19%. Z kolei średnia liczba przedsiębiorstw, z którymi wymienione organizacje współpracowały wyniosła 20 podmiotów, a mediana 7 podmiotów. Wśród organizacji nie posiadających założycieli pochodzących z sektora przedsiębiorstw odsetek jednostek współpracujących z przedsiębiorstwami wyniósł 34%, a odsetek jednostek podpisujących z nimi pisemne umowy dotyczące współpracy 7%. Dla organizacji, które wśród założycieli nie miały przedsiębiorstw średnia liczba przedsiębiorstw, z którymi była prowadzona współpraca wyniosła 13 podmiotów, a mediana 2 podmioty.

Po organizacjach pracodawców, samorządu gospodarczego i zawodowego, gdzie dominowali założyciele z sektora przedsiębiorstw, najwyższy udział podmiotów zakładanych z udziałem przedsiębiorstw był wśród fundacji, jednak w tej grupie organizacji odsetek podmiotów założonych przez przedsiębiorstwa był już znacznie niższy – wyniósł 5% (0,5 tys.). W pozostałych grupach organizacji analogiczny odsetek nie przekraczał 1%. W kontekście współpracy z sektorem przedsiębiorstw fundacje zasługują na bardziej szczegółowe omówienie ponieważ ten rodzaj organizacji jest często zakładany przez przedsiębiorstwa w celu realizacji za ich pośrednictwem działalności społecznej. Spośród fundacji założonych przez przedsiębiorstwa – zwanych też fundacjami korporacyjnymi – największy odsetek stanowiły podmioty, których jedynym lub jedynymi fundatorami były przedsiębiorstwa (53%). Wśród fundacji korporacyjnych odsetek podmiotów, które współpracowały z przedsiębiorstwami wyniósł 73%, a odsetek podmiotów formalizujących wspomnianą współpracę za pomocą umów pisemnych 34%. Poza tym w wymienionej grupie średnia liczba przedsiębiorstw, z którymi była prowadzona współpraca wyniosła 20 podmiotów, a mediana 4 podmioty. Najczęstszymi dziedzinami współpracy fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami były: *edukacja i wychowanie, badania naukowe* (23%), *kultura i sztuka* (15%), *ochrona zdrowia* (14%) oraz *sport, turystyka, rekreacja, hobby* (8%).

Zdecydowanie najmniejszą częstością i intensywnością współpracy wśród wszystkich typów organizacji cechowały się stowarzyszenia sportowe, ochotnicze straże pożarne, koła łowieckie oraz kółka rolnicze. W dużym stopniu wynikało to z faktu, że w skład wspomnianych grup organizacji wchodziło dużo podmiotów cechujących się niskim potencjałem ekonomicznym oraz działających na obszarach wiejskich, a także prowadzących działalność statutową w dziedzinach, (ratownictwo pożarnicze, łowiectwo), w ramach których trudno jest znaleźć partnera z sektora przedsiębiorstw, który byłby zainteresowany zrealizowaniem wspólnego projektu albo widziałby możliwość uzyskania jakiejś korzyści wynikającej ze współpracy.

Należy także wspomnieć, że analiza badanych organizacji przeprowadzona pod kątem posiadania statusu organizacji pożytku publicznego wykazała, że organizacje non-profit charakteryzujące się posiadaniem statusu OPP w większym stopniu podejmowały współpracę z podmiotami komercyjnymi, co z pewnością w dużym stopniu wynikało z faktu, że OPP dysponowały większym potencjałem ekonomicznym (uzyskiwały wyższy poziom przychodów oraz zatrudniały większą liczbę pracowników) niż pozostałe organizacje, a także znacznie częściej działały w obszarach działalności, w których łatwiej jest znaleźć partnera do współpracy z sektora przedsiębiorstw, który w zamian za promocję byłby skłonny do przekazania wsparcia finansowego lub rzeczowego.

**Wykres 3.10. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na główną dziedzinę działalności statutowej w 2015 r.**



Takie charakterystyki podmiotów sektora non-profit jak forma prawno-organizacyjna oraz główna dziedzina działalności statutowej są ze sobą powiązane, ponieważ pewne rodzaje działalności realizuje się w ramach określonych form prawnych. Przykładowo, kluby sportowe powstają przede wszystkim w celu realizacji działalności sportowej, ochotnicze straże pożarne w celu gaszenia pożarów i przeciwdziałaniu klęskom żywiołowym, a koła łowieckie zajmują się głównie łowiectwem. Z tego też względu organizacje prowadzące niektóre dziedziny działalności statutowej wyróżniają się pod względem częstotliwości oraz intensywności współpracy z przedsiębiorstwami.

Najniższy odsetek organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami oraz formalizujących tę współpracę za pomocą umów pisemny wystąpił wśród organizacji działających w obszarach: *łowiectwo*; *prawo i jego ochrona*, *prawa człowieka* oraz *ratownictwo*. Natomiast najwyższy odsetek organizacji cechujących się największą skłonnością do podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami (45%) oraz formalizujących tę współpracę za pomocą umów pisemnych (16%) występował wśród organizacji działających w dziedzinie *rynek pracy*, *aktywizacja zawodowa*. Jednak najwyższe wartości średniej (53)

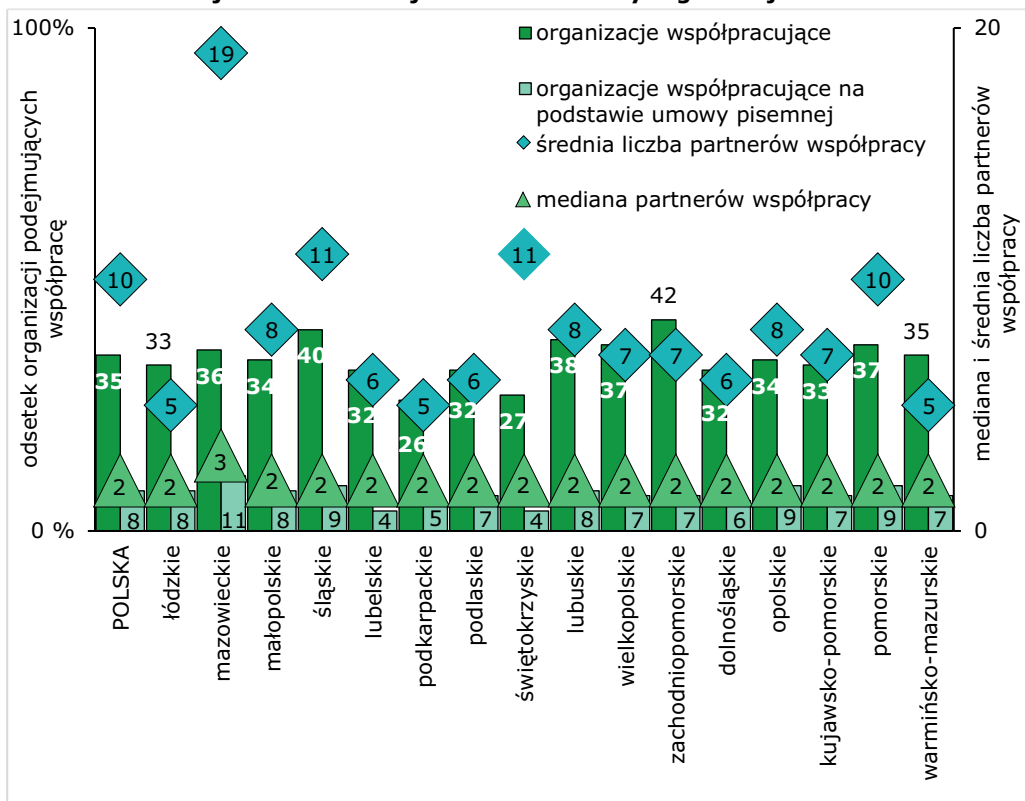


i mediany (7) partnerów współpracy wystąpiły wśród organizacji działających w dziedzinie *sprawy zawodowe, pracownicze i branżowe*.

Częstotliwość i natężenie współpracy z sektorem przedsiębiorstw nie było równomierne na obszarze całego kraju. Zaobserwowane różnice pomiędzy województwami nie były jednak bardzo duże.

Występowaniem najniższego odsetka podmiotów podejmujących współpracę z przedsiębiorstwami charakteryzowały się województwa położone we wschodniej części Polski, czyli lubelskie, podlaskie (po 32%), świętokrzyskie (27%), podkarpackie (26%) oraz mieszczące się przy zachodniej granicy województwo dolnośląskie (32%). Natomiast najwyższą częstotliwością podejmowania współpracy odznaczały się województwa mieszczące się na zachodzie, czyli: zachodniopomorskie (42%), lubuskie (38%), a także znajdujące się w południowej części Polski województwo śląskie (40%). Intensywność współpracy mierzona średnią liczbą partnerów współpracy okazała się być jednak bardziej zróżnicowana. Zdecydowanie z największą średnią liczbą przedsiębiorstw współpracowały organizacje z województwa mazowieckiego (19 podmiotów), co wynikało z obecności stolicy na obszarze tego województwa, w której znajdują się siedziby największych firm działających w Polsce. Gdyby z obszaru województwa mazowieckiego wyodrębnić Warszawę wówczas odsetek charakteryzujący podejmowanie współpracy dla organizacji umiejscowionych poza Warszawą spadłby do 29%, odsetek podmiotów formalizujących współpracę za pomocą umów pisemnych obniżyłby się do 8%, a średnia liczba partnerów współpracy spadłaby do 7 przedsiębiorstw. Natomiast 43% organizacji, które miały siedziby w Warszawie współpracowało z sektorem przedsiębiorstw, a 21% podpisało umowy pisemne regulujące zasady współpracy. Średnia liczba partnerów współpracy wspomnianych organizacji wyniosła 26 przedsiębiorstw, jednak mediana nie odstawała znacząco od poziomu ogólnopolskiego – wyniosła 3 przedsiębiorstwa.

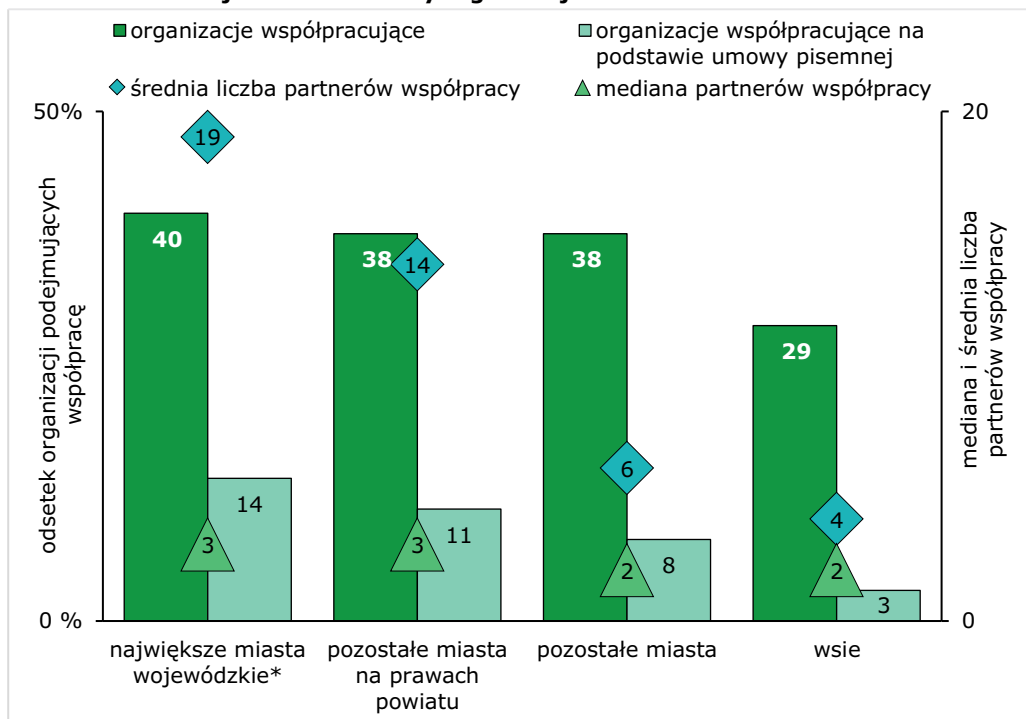
**Wykres 3.11. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na województwo umiejscowienia siedziby organizacji w 2015 r**



Większe zróżnicowanie pomiędzy organizacjami non-profit uwidacznia się, gdy analizowane podmioty porównuje się pod kątem rodzaju miejscowości, w której została umiejscowiona siedziba danej organizacji<sup>36</sup>. Organizacje zlokalizowane w pięciu największych miastach w Polsce (Warszawa, Kraków, Łódź, Poznań, Wrocław) niemal z taką samą częstotliwością podejmowały współpracę z przedsiębiorstwami (40%) jak organizacje zlokalizowane w innych miastach działających na prawach powiatu i w miastach nie posiadających takich praw (po 38%). Natomiast tym, co odróżniało organizacje z pięciu największych miast wojewódzkich od pozostałych miast był nieco wyższy odsetek jednostek podpisujących pisemne umowy regulujące warunki współpracy. Wyniósł on 14% w 5 największych miastach w stosunku do 11% w innych miastach na prawach powiatów i 8% w pozostałych miastach. Organizacje z pięciu największych miast charakteryzowały się również znacznie wyższą średnią liczbą przedsiębiorstw, z którymi podejmowały współpracę (19 w stosunku do 14 i 6 w pozostałych miastach).

<sup>36</sup> Przez pojęcie miejscowości będącej miejscem siedziby danej organizacji należy rozumieć miejscowość, w której znajdowała się główna siedziba danej organizacji.

**Wykres 3.12. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na miejscowość siedziby organizacji w 2015 r.**

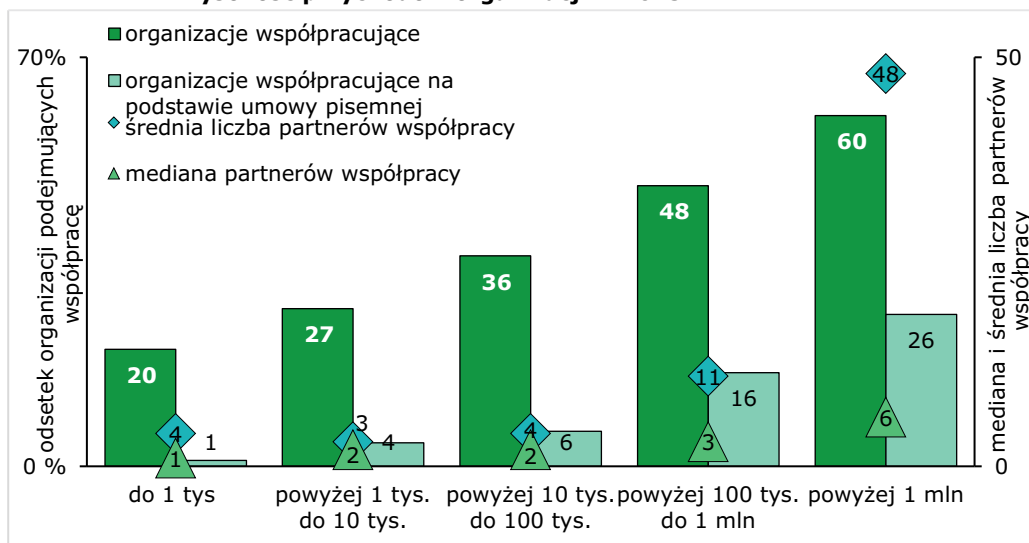


\* Miasta powyżej 500 tys. mieszkańców: Warszawa, Kraków, Łódź, Poznań, Wrocław.

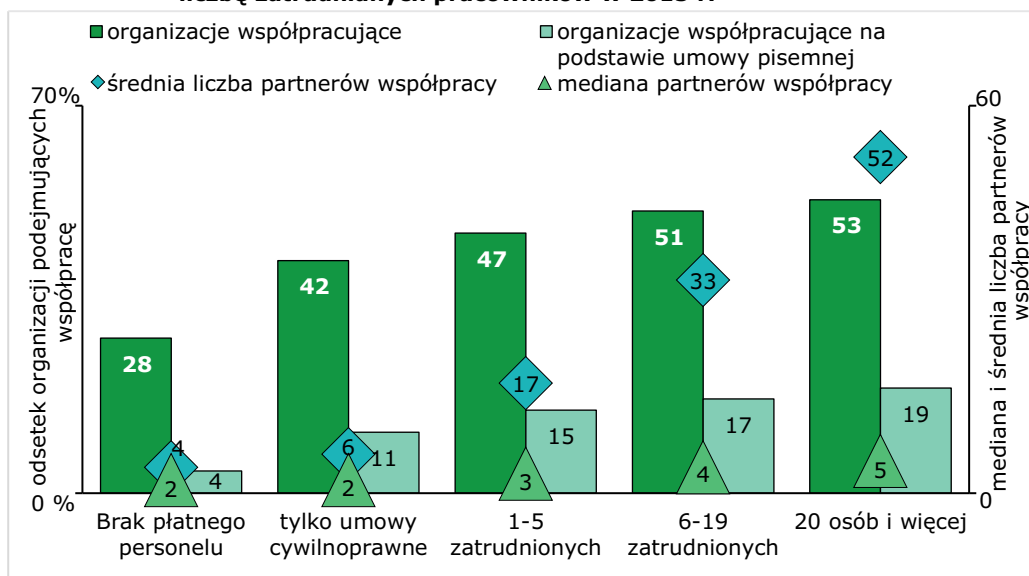
Od organizacji miejskich wyraźnie odróżniały się organizacje zlokalizowane na obszarach wiejskich. Charakteryzowały się one znacznie niższą częstotliwością oraz natężeniem poziomu współpracy z sektorem przedsiębiorstw. Tylko o 29% z nich udało się nawiązać jakąkolwiek współpracę z przedsiębiorstwami. Ponadto średnia liczba przedsiębiorstw przypadająca na pojedynczą organizację wiejską (podejmującą współpracę) wyniosła 4 podmioty, zaś mediana 2 podmioty, co świadczy o bardzo małym – w stosunku do podmiotów z pozostałych rodzajów miejscowości – zróżnicowaniu występującym pomiędzy organizacjami pod względem liczby przedsiębiorstw, z którymi przeciętna organizacja podjęła współpracę.

Z częstotliwością podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami, a także jej intensywności wiązał się poziom przychodów współpracujących organizacji non-profit. Wspomniana tendencja miała charakter monotoniczny, co oznacza, że organizacje, których przychody osiągnęły najwyższą z wyznaczonych klas przychodów (powyżej 1 mln zł) charakteryzowały się również występowaniem najwyższego odsetka jednostek, które podejmowały opisywaną współpracę (60%), a także jednostek, które podpisały umowy pisemne regulujące współpracę (26%). Dodatkowo wspomniane organizacje odznaczały się również najwyższą wartością mediany (6 przedsiębiorstw) oraz średnią liczbą przedsiębiorstw, z którymi prowadziły współpracę (48 przedsiębiorstw).

**Wykres 3.13. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na wysokość przychodów organizacji w 2015 r.**



**Wykres 3.14. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami oraz mediana i średnia liczba partnerów współpracy ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników w 2015 r.**

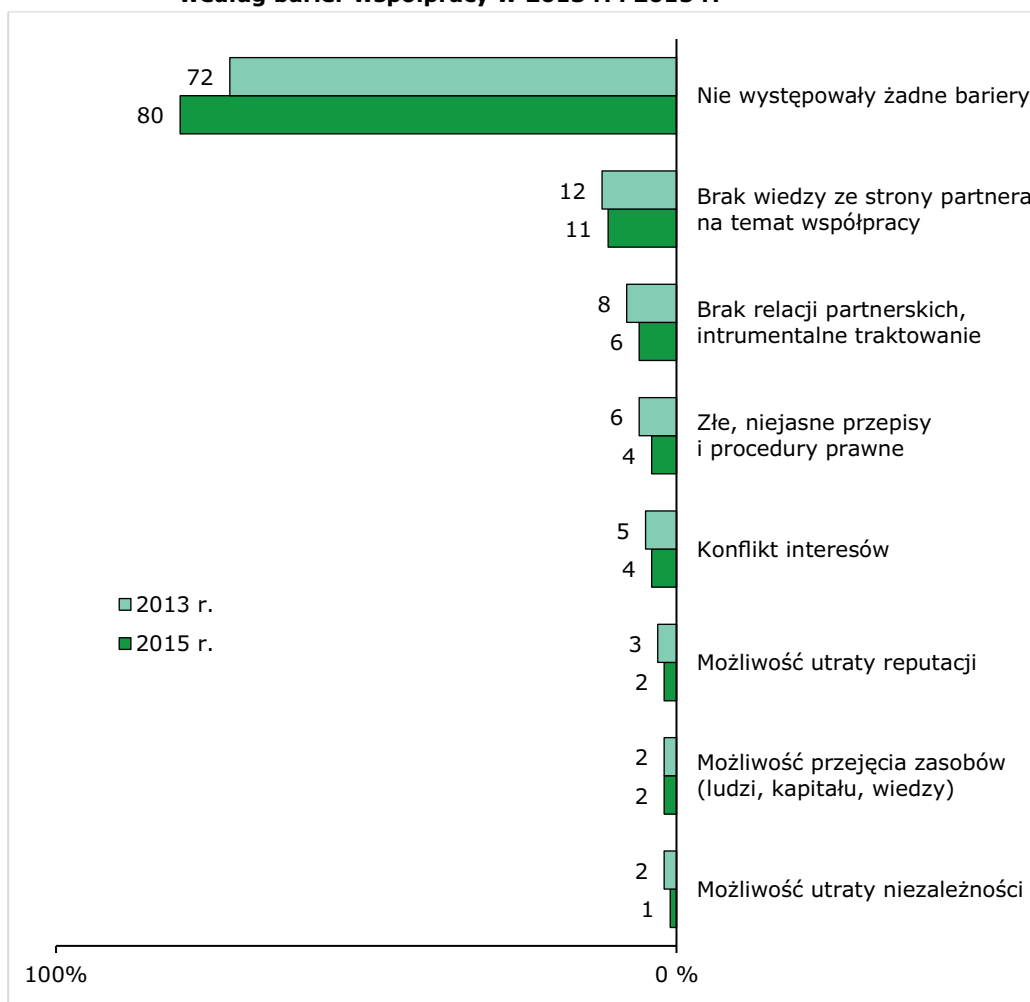


Ten sam kierunek zależności uwidacznia się gdy opisywane zjawisko analizuje się pod względem liczby pracowników, co wynika z faktu, że takie cechy jak wysokość przychodów i liczba zatrudnianych osób są ze sobą silnie skorelowane – statystycznie im wyższy poziom

przychodów danej organizacji tym większa liczba zatrudnianych przez nią pracowników. Tak więc, im więcej pracowników zatrudniała dana organizacja tym większe prawdopodobieństwo, że współpracowała ona z przedsiębiorstwami. Dodatkowo wraz ze wzrostem zatrudnienia zwiększała się również wartość średniej i mediany liczby przedsiębiorstw, z którymi była prowadzona współpraca.

### 3.4. Bariery utrudniające współpracę organizacji non-profit z przedsiębiorstwami

**Wykres 3.15. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami według barier współpracy w 2013 r. i 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Odsetki obliczone w oparciu o sumę organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami. Odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ każda organizacja (która wykazała występowanie barier) mogła zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Poza opisanymi powyżej korzyściami współpraca z sektorem przedsiębiorstw może stwarzać również pewne zagrożenia dla organizacji non-profit. Omawiane badanie dotyczyło również negatywnych aspektów współpracy międzysektorowej. W badaniu organizacje miały wskazać na bariery, które pojawiły się we współpracy z przedsiębiorstwami. W opinii zdecydowanej większości organizacji non-profit (80%) ich współpraca z przedsiębiorstwami nie generowała żadnych tego typu utrudnień bądź zagrożeń. Natomiast wśród organizacji, które wykazały występowanie negatywnych stron opisywanej współpracy najwięcej podmiotów wskazywało na: brak wiedzy ze strony partnera (czyli przedsiębiorstwa) na temat współpracy (11%), brak relacji partnerskich, instrumentalne traktowanie organizacji ze strony partnera współpracy (6%), złe, niejasne przepisy i procedury prawne oraz wystąpienie konfliktu interesów (po 4%).

W opisywanym okresie nie zaszły wielkie zmiany w częstotliwości występowania poszczególnych barier współpracy. W porównaniu do 2013 r. o 8 p. proc. wzrósł odsetek organizacji deklarujących brak występowania jakichkolwiek barier współpracy z przedsiębiorcami (z 72% do 80%). W największym stopniu zmniejszył się natomiast odsetek organizacji, które deklarowały: brak relacji partnerskich, instrumentalne traktowanie ze strony partnera współpracy (z 8% do 6%) oraz złe niejasne przepisy, procedury prawne (z 6% do 4%).

### 3.5. Podsumowanie

W 2015 r. współpraca organizacji non-profit z przedsiębiorstwami nie była powszechnym zjawiskiem. Prowadziło ją (w sposób ciągły bądź sporadyczny) 35% badanych organizacji. Ponadto 8% organizacji non-profit formalizowało tę współpracę za pomocą umów pisemnych podpisywanych z przedsiębiorstwami. We wskazanej grupie, przeciętna organizacja non-profit współpracowała z 10 przedsiębiorstwami (średnia) jednak dla połowy z nich liczba partnerów współpracy nie przekraczała 2 podmiotów (mediana). Stroną inicjującą współpracę najczęściej były organizacje non-profit.

Obszary współpracy były zróżnicowane, jednak 70% badanych organizacji (współpracujących z przedsiębiorstwami) podejmowało współpracę mieszczącą się w obszarach, które były spójne z ich własnymi dziedzinami działalności statutowej. Najrzadziej współpraca była podejmowana w takich dziedzinach jak: *prawo i jego ochrona, prawa człowieka* (1%), *rynek pracy, aktywizacja zawodowa* (2%), *ochrona środowiska* (4%), a także *sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe* (4%). Natomiast najczęstszymi dziedzinami współpracy były: *sport, turystyka, rekreacja, hobby* (32%), *kultura i sztuka* (14%), *edukacja i wychowanie, badania naukowe* (12%).

Celem współpracy dla zdecydowanej większości organizacji non-profit była chęć pozyskania wsparcia materialnego (82%), najczęściej - środków finansowych (62%), a następnie - środków rzeczowych (32%). Współpracę, w celach niezwiązanych z pozyskiwaniem środków materialnych podjęło tylko 43% omawianych organizacji. Wspomniane cele znalazły swoje odzwierciedlenie w formie, w jakiej współpraca była prowadzona. W przypadku większości podmiotów współpraca z przedsiębiorstwami

polegała na otrzymywaniu wsparcia finansowego, rzeczowego lub usług w zamian za promocję przedsiębiorstwa (42%), a następnie na otrzymywaniu wsparcia finansowego lub rzeczowego w formie darowizny (40%). Poza korzyściami materialnymi dzięki współpracy z przedsiębiorstwami organizacje non-profit mogły zyskać także dodatkowych wolontariuszy, świadczących pracę na rzecz organizacji w ramach wolontariatu pracowniczego. Nie było to jednak częste zjawisko. Z pracy osób pozyskanych w ramach wspomnianego programu udało się skorzystać 16% organizacji non-profit (współpracującym z przedsiębiorstwami). Całkowita liczba wspomnianych wolontariuszy wyniosła 49 tys. osób. Spośród nich większość osób (54%) świadczyło pracę na rzecz omawianych organizacji w czasie wolnym, po godzinach pracy.

W 2015 r. częstość podejmowania współpracy oraz jej intensywność (mierzona średnią i medianą liczby partnerów współpracy) z przedsiębiorstwami była bardzo zróżnicowana. Duży wpływ na wspomniane zjawiska miał rodzaj organizacji, zróżnicowanie terytorialne oraz potencjał ekonomiczny. Rodzajami organizacji, które najczęściej i najintensywniej współpracowały z sektorem przedsiębiorstw były organizacje pracodawców oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, a następnie fundacje. Najniższym poziomem współpracy charakteryzowały się natomiast stowarzyszenia sportowe, ochotnicze straże pożarne, koła łowieckie oraz kółka rolnicze.

Częstotliwość i natężenie współpracy, nie były jednolite na obszarze całego kraju. Najwyższymi wartościami wspomnianych wskaźników charakteryzowały się organizacje, których siedziby mieściły się w województwach: zachodniopomorskim, lubuskim, a także śląskim. Natomiast wartościami najniższymi cechowały się organizacje z województw położonych na wschodzie Polski tj.: lubelskiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, podkarpackiego, a także z województwa dolnośląskiego. Z kolei analiza zróżnicowania terytorialnego przeprowadzona pod kątem rodzaju miejscowości będącej siedzibą danej organizacji wykazała, że organizacje zlokalizowane w pięciu największych miastach w Polsce (w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Łodzi i Wrocławiu) oraz w pozostałych miastach na prawach powiatów, a także w innych miastach nie różniły się od siebie znacząco pod względem częstości podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami. Organizacje z miast na prawach powiatu odznaczały się jednak znacznie wyższą średnią liczbą przedsiębiorstw, z którymi była podejmowana współpraca. Wyraźnie odróżniały się natomiast organizacje zlokalizowane na obszarach wiejskich, które charakteryzowały się dużo niższą częstotliwością oraz natężeniem poziomu współpracy z przedsiębiorstwami.

Ostatnimi istotnymi charakterystykami organizacji analizowanymi w tym rozdziale były potencjał finansowy oraz zatrudnieniowy (mierzony wysokością przychodów i liczbą pracowników). Wyniki badania wykazały, że istniał pozytywny związek między częstotliwością podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami oraz jej intensywnością a wielkość przychodów organizacji non-profit. Organizacje osiągające najwyższe przychody najczęściej podejmowały opisywaną współpracę, a także najczęściej podpisywały umowy ją regulujące. Na dodatek wspomniane organizacje odznaczały się również najwyższą wartością mediany oraz średniej liczby przedsiębiorstw, z którymi ta współpraca była prowadzona. Podobna zależność widoczna była przy analizie ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników. Najmniejszą częstotliwością oraz intensywnością współpracy

z przedsiębiorstwami cechowały się organizacje nieposiadające żadnego personelu płatnego, a najwyższą organizacje zaliczające się do kategorii podmiotów o najwyższej liczbie pracowników (powyżej 20 osób).

Na koniec należy również dodać, że zdecydowana większość organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami (80%) nie wykazała żadnych barier, które utrudniałyby realizację tej współpracy. Wśród organizacji, które zadeklarowały występowanie barier najczęściej podmiotów wskazało na brak wiedzy ze strony partnera na temat współpracy (11%) oraz brak relacji partnerskich i instrumentalne traktowanie organizacji ze strony przedsiębiorstw (6%).



## Rozdział 4.

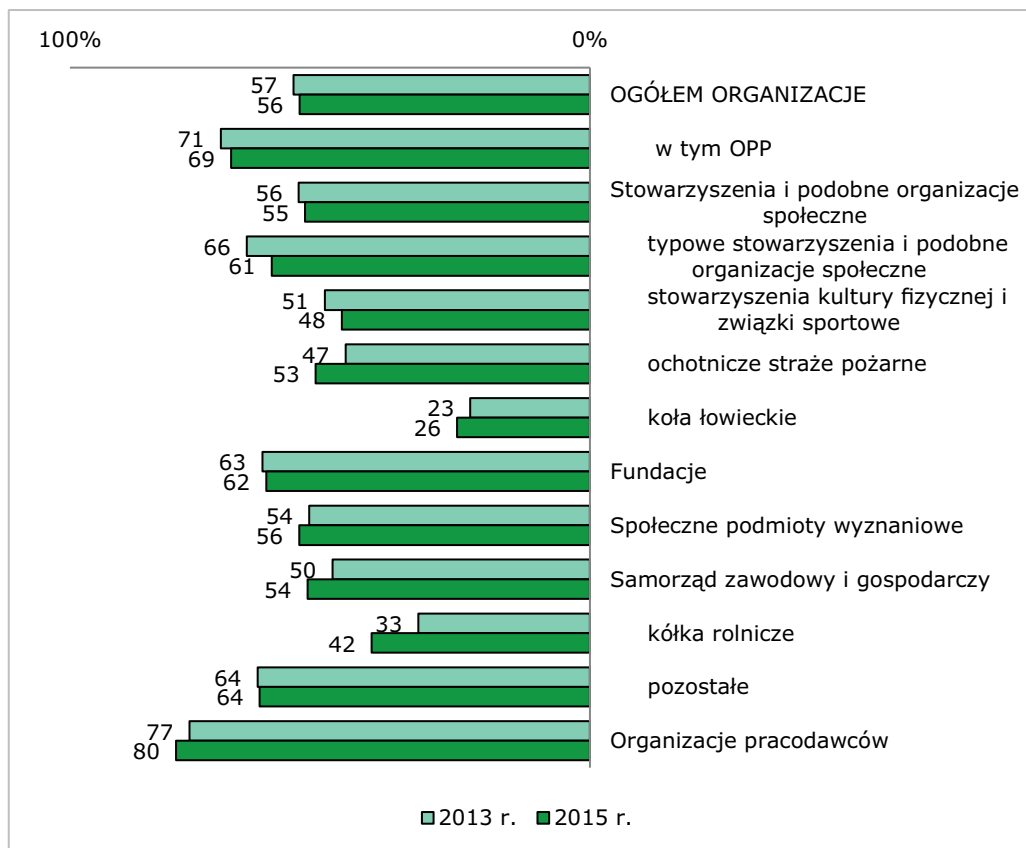
# Wewnątrzsektorowa współpraca organizacji non-profit

### 4.1. Ogólna charakterystyka współpracy

Partnerzy pochodzący z sektora non-profit stanowili drugą, po instytucjach publicznych, najczęściej wskazywaną grupę podmiotów, z którą badane organizacje kooperowały. Podejmowanie współpracy wewnątrzsektorowej w 2015 r. zadeklarowało 56% organizacji non-profit, co oznacza spadek o 1 p. proc. w porównaniu do 2013 r. Zatem możliwość osiągnięcia korzyści wynikających z relacji partnerskich między organizacjami sektora non-profit była popularna, a sprzyjać jej mogło nie tylko nastawienie na pozyskiwanie dóbr, ale i osobiste kontakty pomiędzy członkami badanych organizacji, czy też przynależność jednej osoby do kilku tego typu jednostek. Wśród czynników różnicujących częstotliwość występowania współpracy wewnątrzsektorowej można wyróżnić: rodzaj organizacji, dziedzinę współpracy, zasięg działania, rodzaj miejscowości siedziby, rozmieszczenie terytorialne, wysokość osiągniętych przychodów, a także wielkość zatrudnienia.

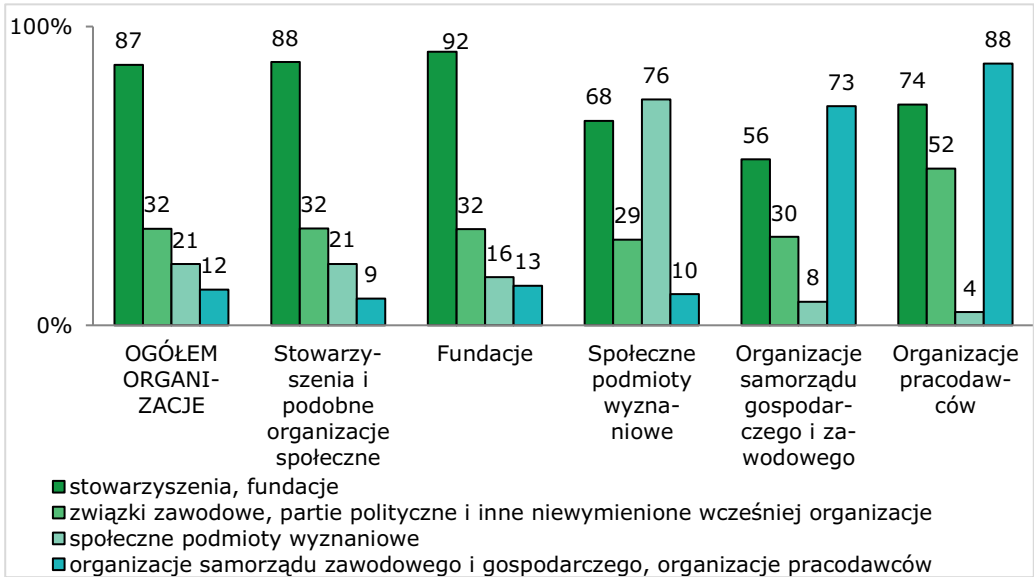
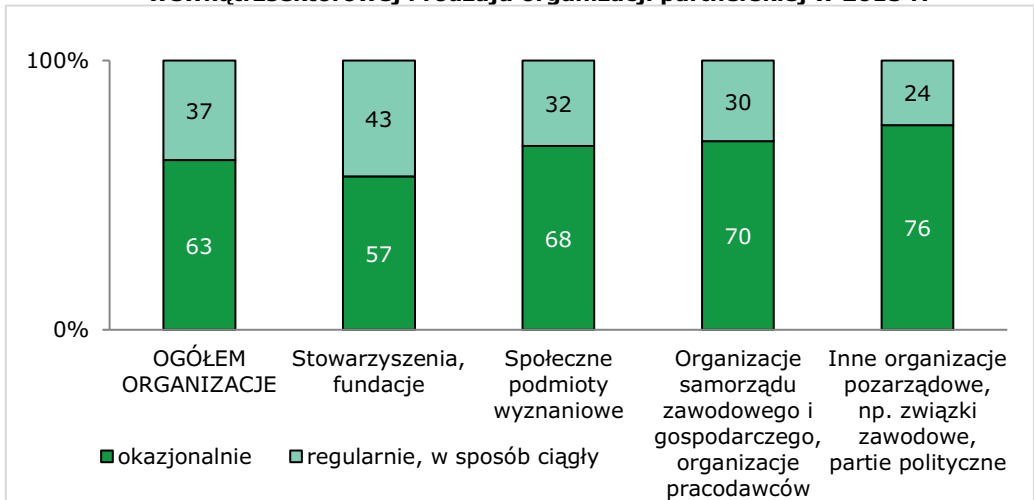
Najwyższym odsetkiem organizacji współpracujących z partnerami trzeciego sektora charakteryzowała się grupa podmiotów posiadających status OPP (7 na 10 organizacji). Dla większości rodzajów organizacji wskaźnik ten przekroczył 50%. Wyjątek stanowiły koła łowieckie (26% realizowało zadania we współpracy z innym partnerem z trzeciego sektora) oraz kółka rolnicze (42%). Współpraca wewnątrz sektora non-profit była najbardziej popularna wśród organizacji pracodawców (80%), niebędącymi kółkami rolniczymi organizacjami samorządu zawodowego i gospodarczego (64%) oraz wśród fundacji (62%). Podobnie wysoki odsetek organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo charakteryzował typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (61%).

Największy wzrost rozpowszechnienia współpracy wewnątrzsektorowej w 2015 r. wystąpił wśród kółek rolniczych (o 9 p. proc. w stosunku do 2013 r.), a także w przypadku ochotniczych straży pożarnych (o 6 p. proc.). Nieco rzadziej niż w 2013 r. partnerów współpracy wewnątrzsektorowej posiadały typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (spadek z 66% do 61%). Wśród pozostałych organizacji wskaźnik ten zmieniał się nieznacznie.

**Wykres 4.1. Odsetek organizacji non-profit podejmujących współpracę wewnątrzsektorową według rodzaju organizacji w 2013 r. i 2015 r.**

Badane organizacje sektora non-profit współpracujące wewnątrzsektorowo najczęściej wspólnie działały ze stowarzyszeniami i fundacjami (87%), co ma także bezpośredni związek z przewagą liczebną tych rodzajów organizacji w grupie badanych organizacji. Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne oraz fundacje najczęściej znajdowały partnerów współpracy w grupie stowarzyszeń i fundacji (odpowiednio 88% i 92%), a społeczne podmioty wyznaniowe najczęściej współpracowały z innymi społecznymi podmiotami wyznaniowymi (76%). Analogiczna sytuacja była również wśród organizacji samorządu zawodowego i gospodarczego, które również najczęściej współpracowały z organizacjami tego samego rodzaju (73%).

W przypadku nawiązywania współpracy należy rozróżnić częstotliwość jej występowania w ciągu roku, gdyż może mieć ona charakter jednorazowy, sporadyczny i nieregularny, a z drugiej strony może być to współpraca prowadzona w sposób regularny i ciągły.

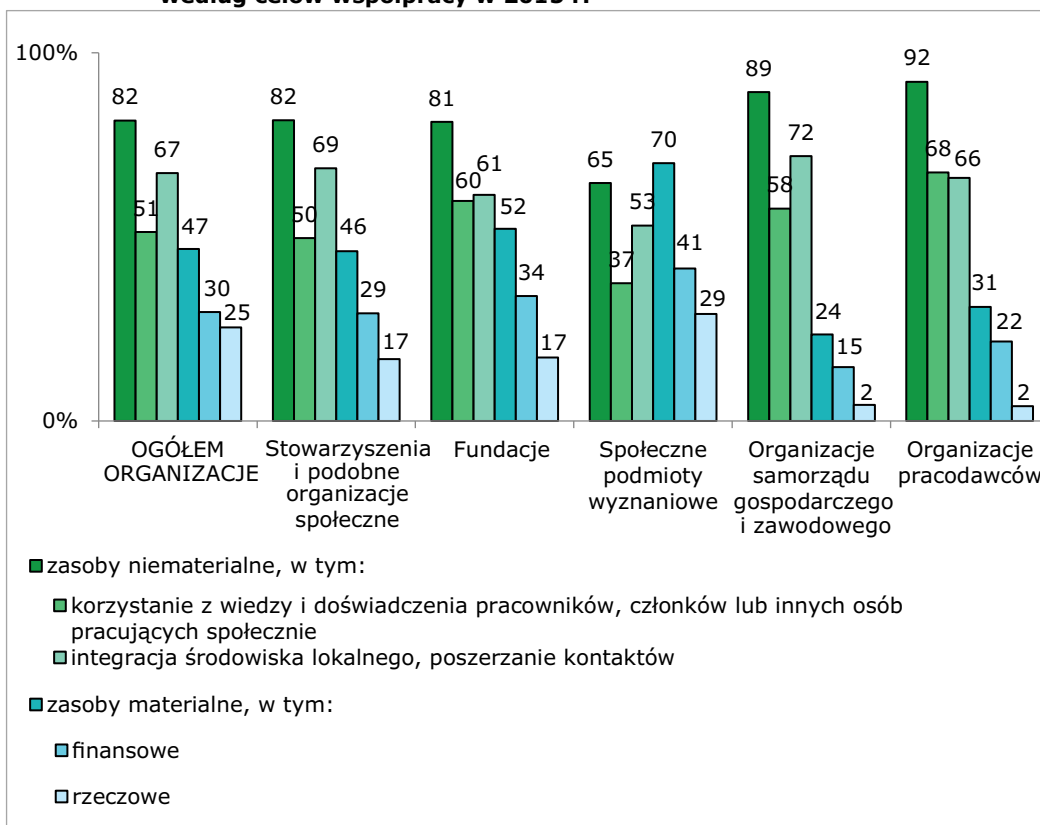
**Wykres 4.2. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi organizacjami według rodzaju partnera współpracy w 2015 r.****Wykres 4.3. Struktura organizacji non-profit według regularności współpracy wewnątrzsektorowej i rodzaju organizacji partnerskiej w 2015 r.**

Współpraca wewnątrzsektorowa prowadzona była najczęściej w sposób okazjonalny (63%) i prawidłowość ta dotyczyła kooperacji ze wszystkimi rodzajami organizacji non-profit. Okazjonalny charakter miała najczęściej współpraca ze związkami zawodowymi i partiami politycznymi, 76% organizacji podejmujących współpracę wewnątrzsektorową określiło swoje kontakty z tymi podmiotami jako sporadyczne. Najmniejsza przewaga współpracy sporadycznej nad regularną występowała przy partnerach takich jak stowarzyszenia i fundacje, z którymi nieregularnie współpracowało 57% organizacji. Ze

względem na regularność współpracy, struktura organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo w 2015 r. kształtowała się podobnie jak w 2013 r., o 1 p. proc. zmniejszył się udział organizacji współpracujących okazjonalnie (w 2013 r. odsetek ten wyniósł 64%). Podobnie w przypadku poszczególnego rodzaju organizacji nie odnotowano istotnych różnic w zakresie regularności wspólnego działania pomiędzy 2013 r. a 2015 r.

## 4.2. Cele i formy podejmowania współpracy

**Wykres 4.4. Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według celów współpracy w 2015 r.**



Wśród celów, dla których podejmowana była współpraca wewnątrzsektorowa dominowały zasoby niematerialne (82%), a wśród nich głównym deklarowanym motywem badanych organizacji była integracja środowiska lokalnego oraz poszerzanie kontaktów. Ten cel wskazały 2 na 3 organizacje współpracujące z innymi podmiotami non-profit i ten wynik pozostał bez zmiany od 2013 r. Szczególnie często integrację i kontakty wskazywały organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (72%), a wśród nich - kółka rolnicze (79%), najrzadziej zaś - społeczne podmioty wyznaniowe (53%). Drugim najczęstszym

motywem podejmowania współpracy z innymi organizacjami non-profit było korzystanie z wiedzy i doświadczenia osób z nimi związanych (51%), na co podobnie często organizacje wskazywały w 2013 r. (50%).

Znacznie mniej powszechne były motywy związane ze wsparciem materialnym, na które wskazała niemal co druga organizacja, przy czym 30% organizacji deklarowało pozyskiwanie środków finansowych, a 25% - pozyskiwanie lub nieodpłatne korzystanie ze środków rzeczowych. Na tle zbiorowości ogółem wyróżniały się społeczne podmioty wyznaniowe, które znacznie częściej niż pozostałe organizacje wskazywały na materialne motywy współpracy, tj. wsparcie finansowe (41%) oraz wsparcie rzeczowe (29%). Nietypowymi grupami były organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, a także organizacje pracodawców, które zdecydowanie rzadziej współpracowały z innymi organizacjami ze względu na wsparcie materialne, wskazując często, jako cenną wiedzę i doświadczenie kapitału ludzkiego partnera współpracy (odpowiednio 58% i 68%).

### 4.3. Współpraca na podstawie pisemnych umów o współpracy

**Wykres 4.5. Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo na podstawie pisemnych umów o współpracy w 2013 r. i 2015 r.**



Współpraca wewnątrzsektorowa badanych organizacji miała przede wszystkim charakter niesformalizowany. Ponad 4/5 organizacji współpracujących z innymi

organizacjami non-profit nie sformalizowało tej kooperacji pisemnym porozumieniem. Nieformalny charakter współpracy był bardziej rozpowszechniony wewnątrz sektora, niż w kontaktach z partnerami z sektora publicznego czy komercyjnego. Co więcej, odsetek organizacji podpisujących pisemne porozumienia o współpracy zmalał w stosunku do 2013 r. o 6 p. proc., a spadek popularności czy też konieczności formalnego zawiązania współpracy w oparciu o spisana umowę wystąpił wśród niemal wszystkich rodzajów organizacji (z wyjątkiem kół łowieckich, choć dla nich wskaźnik zawierania umów o współpracy był jednym z najniższych).

Wskaźnik formalnego charakteru współpracy w całej grupie badanych organizacji szczególnie zanizają kółka rolnicze (jedynie 1% kółek współpracowało wewnątrzsektorowo w oparciu o zawartą umowę), ochotnicze straże pożarne (4%) oraz wspomniane koła łowieckie (10%). Natomiast najwyższym odsetkiem organizacji prowadzących współpracę w oparciu o formalne porozumienie z innymi podmiotami non-profit charakteryzowały się fundacje (29%) oraz typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (21%). Wśród organizacji posiadających status OPP 27% zawierało umowy o współpracę z innymi organizacjami sektora non-profit i było to o 3 p. proc. mniej niż w 2013 r.

#### **4.4. Współpraca wewnątrzsektorowa a dziedziny działalności organizacji**

Najwyższy odsetek organizacji podejmujących współpracę z innymi podmiotami sektora non-profit odnotowano wśród organizacji działających w obszarze wsparcia trzeciego sektora (74%), działalności międzynarodowej, religijnej i pozostałej działalności (68%) oraz rynku pracy i aktywizacji zawodowej (66%). Warto jednak zwrócić uwagę, że choć w ramach tych dziedzin współpraca nawiązywana była najczęściej to organizacje działające głównie w nich stanowiły niewielki odsetek wśród organizacji podejmujących współpracę w ramach sektora non-profit.

Największy udział w strukturze organizacji współpracujących wewnątrz sektora non-profit posiadały natomiast organizacje zajmujące się sportem, turystyką, rekreacją i hobby (27%), jednak one zdecydowanie rzadziej podejmowały współpracę wewnątrzsektorową (52%). Podobnie było w grupie podmiotów zajmujących się ratownictwem, których udział stanowił 16%, a współpracę wewnątrzsektorową podejmowało 53% organizacji ratowniczych.

Pomiędzy 2013 r. a 2015 r. wśród organizacji zajmujących się ratownictwem, a także wśród kół łowieckich odsetek organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo wzrósł (odpowiednio o 5 p. proc. i 3 p. proc.). Dla pozostałych dziedzin działalności różnice między 2013 r. a 2015 r. nie są szczególnie istotne, z wyjątkiem dziedziny działalności jaką była pomoc społeczna i humanitarna, w której wskaźnik nawiązywania współpracy znacznie zmniejszył się z 75% do 65%.

**Tablica 4.1. Organizacje non-profit współpracujące wewnątrzsektorowo według głównej dziedziny działalności<sup>a</sup> w 2013 r. i 2015 r.**

Główna dziedzina działalności	Odsetek organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo		Struktura organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo	
	2013 r.	2015 r.	2013 r.	2015 r.
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	52,5	51,2	26,6	26,8
Ratownictwo	47,3	52,7	15,1	16,1
Pomoc społeczna i humanitarna	75,4	65,0	10,0	8,8
Kultura i sztuka	66,4	62,6	13,2	14,2
Edukacja i wychowanie, badania naukowe	59,0	57,9	9,4	11,0
Ochrona zdrowia	57,0	55,5	4,0	3,8
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	53,5	54,5	5,4	4,6
Ochrona środowiska	62,3	58,6	2,6	2,3
Łowiectwo	22,8	25,5	1,2	1,3
Rynek pracy, aktywizacja zawodowa	67,6	65,8	1,3	1,5
Rozwój lokalny, społeczny i ekonomiczny	69,0	62,5	4,7	3,9
Prawo i jego ochrona, prawa człowieka	66,1	65,4	1,7	2,1
Wsparcie trzeciego sektora	74,4	73,8	2,2	2,1
Działalność międzynarodowa, religia i pozostała działalność	72,8	68,0	2,7	1,5

<sup>a</sup> Dziedzinę działalności statutowej określono na podstawie pierwszego najważniejszego pola działalności statutowej wskazywanego przez organizację

**Tablica 4.2. Organizacje non-profit współpracujące wewnątrzsektorowo według głównej dziedziny działalności oraz dziedzin współpracy w 2015 r.**

Wybrane dziedziny współpracy:	Wybrane główne dziedziny działalności organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo				
	Sport, turystyka, rekreacja, hobby	Pomoc społeczna i humanitarna ratownictwo	Kultura i sztuka	Edukacja i wychowanie, badania naukowe	Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe
	13,4 tys.	12,4 tys.	7,1 tys.	5,5 tys.	2,3 tys.
% w kolumnie					
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	<b>84,0</b>	15,1	7,0	7,4	5,3
Pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo	1,3	<b>40,5</b>	2,1	2,8	1,9
Kultura i sztuka	5,1	7,0	<b>67,7</b>	14,8	9,2
Edukacja i wychowanie, badania naukowe	4,2	10,5	10,9	<b>51,9</b>	12,2
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	0,3	1,1	0,3	1,6	<b>32,5</b>

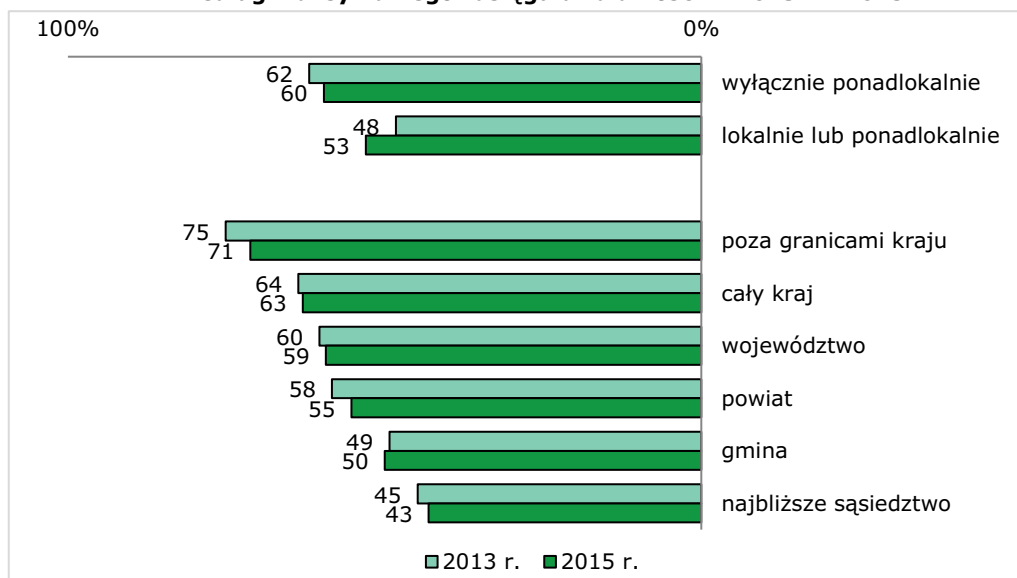
Główna dziedzina działalności badanych organizacji z reguły przekładała się na dziedzinę współpracy wewnątrzsektorowej, choć dla różnych grup organizacji zależność ta kształtowała się inaczej. Najsilniej występowała ona wśród organizacji, których główną dziedziną działalności był sport, turystyka, rekreacja, hobby, tę dziedzinę współpracy wskazało 84% współpracujących wewnątrzsektorowo organizacji sportowych. W przypadku organizacji, których główną dziedziną działalności była kultura i sztuka, ponad 2/3 organizacji (68%) współpracowało w tym właśnie obszarze, a pozostałe podmioty współpracowały m.in. w sferze edukacji i wychowania oraz sportu, turystyki, rekreacji, hobby (odpowiednio 11% i 7%). Podobną zależność obserwuje się w przypadku edukacji i wychowania, badań naukowych – 52% organizacji, które wskazały ją jako główną dziedzinę działalności, podało ją też jako główną dziedzinę współpracy wewnątrzsektorowej, podczas gdy pozostałe organizacje „edukacyjne i naukowe” wykazały jako dziedzinę współpracy m.in. kulturę i sztukę oraz sport, turystykę, rekreację, hobby



(odpowiednio 15% i 7%). W przypadku organizacji, których główną dziedziną działalności była pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo, 41% podjęło w ramach tej dziedziny współpracę, zaś 15% kooperowało w obszarze sportu, turystyki, rekreacji, hobby, współpracowały one także dość często w dziedzinach edukacja i wychowanie, badania naukowe oraz kultura i sztuka (odpowiednio 11% i 7%). Z kolei w przypadku organizacji, których główną dziedziną działalności były sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe, tę samą dziedzinę współpracy wewnątrzsektorowej wskazała co trzecia organizacja (33%), podczas gdy edukację i wychowanie, badania naukowe - 12%, kulturę i sztukę - 9%, sport, turystykę, rekreację hobby wymieniło jako dziedzinę współpracy 5%.

#### 4.5. Współpraca wewnątrzsektorowa a zasięg działalności organizacji

**Wykres 4.6. Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według maksymalnego zasięgu działalności w 2013 r. i 2015 r.**

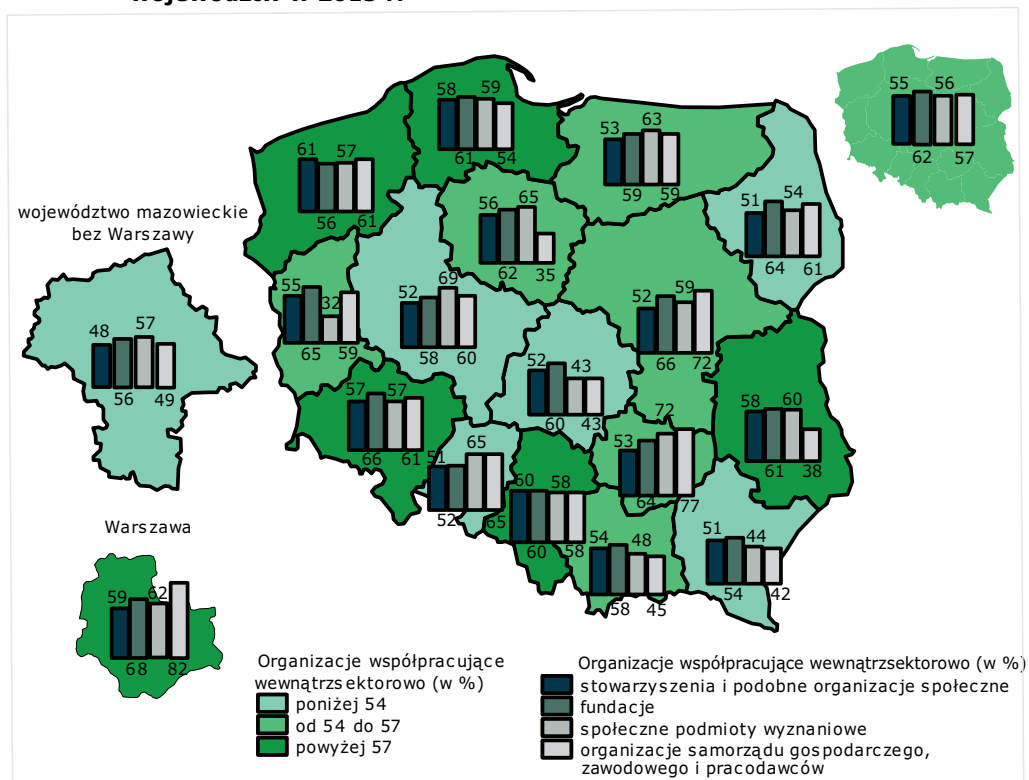


Wśród badanych organizacji zaobserwowana została następująca zależność, im szerszy zasięg działania organizacji, tym większa skłonność z ich strony do podejmowania współpracy z innymi organizacjami. W grupie organizacji, które swoim zasięgiem działania wykraczały poza granice kraju, udział podmiotów współpracujących wewnątrzsektorowo wyniósł aż 71%. Z kolei wśród takich podmiotów, które zogniskowane były wyłącznie na najbliższym sąsiedztwie, analogiczny udział stanowił jedynie 43% i był najmniejszy. Zależność tę odzwierciedlają także dane za 2013 r., chociaż nawiązywanie współpracy wewnątrzsektorowej było w stosunku do 2015 r. nieco częstsze (wyjątek stanowią organizacje działające na obszarze gminy, gdzie nastąpił niewielki wzrost wskaźnika współpracy, o 1 p. proc. więcej niż w 2015 r.).

Szerszy zasięg działalności przekłada się także na większą liczbę partnerów współpracy. Organizacje działające na obszarze najbliższego sąsiedztwa bądź gminy współpracowały średnio z 2 innymi organizacjami non-profit. Organizacje realizujące zadania na terenie powiatu współpracowały przeciętnie z 3, na terenie województwa – z 5, w skali całego kraju – z 8, a organizacje wykraczające w swej działalności poza granice kraju – z 9 podmiotami sektora non-profit. W stosunku do 2013 r. średnia liczba partnerów współpracy zwiększyła się w przypadku organizacji o szerokim, ogólnopolskim zasięgu działalności, jak i wykraczającym poza granice kraju, natomiast zmniejszyła się średnia liczba partnerów dla organizacji działających na terenie województw. W stosunku do 2013 r. wśród organizacji o węższym zasięgu działalności niewykraczającym poza granice powiatu, średnia liczba partnerów współpracy utrzymywała się na podobnym poziomie.

#### 4.6. Rozmieszczenie terytorialne organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo

**Mapa 4.1. Organizacje non-profit współpracujące wewnątrzsektorowo według województw w 2015 r.**



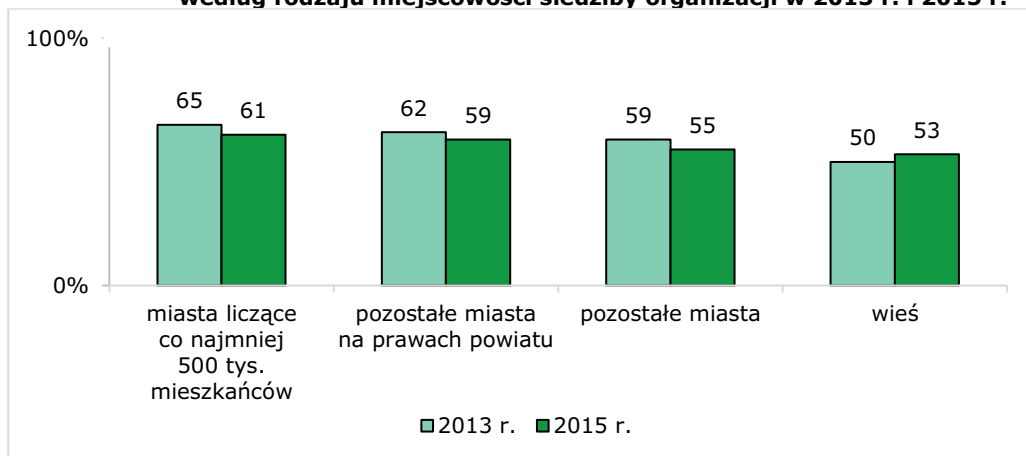
Zarówno rozmieszczenie wojewódzkie jak i rodzaj miejscowości, nie różnicowało silnie ogółu odsetka organizacji podejmujących współpracę z innymi podmiotami non-profit. Różnica między skrajnymi województwami wyniosła 9 p. proc. Najwyższy odsetek

badanych organizacji podejmujących współpracę wewnątrzsektorową wystąpił na terenie województw: śląskiego, zachodniopomorskiego (po 60%) oraz dolnośląskiego (59%). Podobnie wysoki wskaźnik współpracy wewnątrzsektorowej cechował województwa lubelskie i pomorskie (po 58%). Najmniejszy odsetek organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo wystąpił natomiast w województwach opolskim i podkarpackim (po 51%), wskaźnik współpracy wewnątrzsektorowej na poziomie 53% charakteryzował województwa: łódzkie, podlaskie oraz wielkopolskie.

Inaczej przedstawia się zaangażowanie badanych organizacji w nawiązywanie partnerstw wewnątrzsektorowych w poszczególnych województwach, jeśli weźmiemy pod uwagę rodzaj organizacji. W przypadku stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych różnica między skrajnymi województwami była najniższa i wyniosła 10 p. proc. W tej grupie podmiotów pozyskiwanie wewnątrzsektorowego partnera współpracy najbardziej popularne było w województwach zachodniopomorskim (61%) i śląskim (60%); najmniej zaś województwach: opolskim, podkarpackim oraz podlaskim (po 51%). Różnica między skrajnymi województwami w przypadku występowania wewnątrzsektorowej współpracy wśród fundacji wyniosła 14 p. proc. W województwach mazowieckim i dolnośląskim po 2/3 fundacji kooperowało z partnerem sektora non-profit, zaś najniższy odsetek wystąpił w województwie opolskim (52%). Dużo większe zróżnicowanie zachodzi w podejmowaniu współpracy z partnerem sektora non-profit wśród organizacji pracodawców oraz samorządu zawodowego i gospodarczego, dla których różnica między skrajnymi województwami wyniosła aż 42 p. proc. Najmniejszy wskaźnik kooperacji wewnątrzsektorowej w tej grupie charakteryzował województwo kujawsko-pomorskie (35%) i lubelskie (38%), zaś skrajnie wysokie wskaźniki wystąpiły w województwie mazowieckim i świętokrzyskim (odpowiednio 72% i 77%). Podobnie duża różnica między skrajnymi województwami zaznaczyła się wśród społecznych podmiotów wyznaniowych i wyniosła 40 p. proc. Skrajnie niski wskaźnik współpracy wewnątrzsektorowej cechował województwo lubuskie (32%), a skrajnie wysoki – województwo świętokrzyskie (72%).

Wyniki omawianego badania nie wskazują na zależności między wielkością miejscowości, w której zlokalizowane są organizacje, a ich skłonnością do współpracy z innymi organizacjami non-profit. Choć podmioty miejskie w większej części angażują się w kooperację z innymi organizacjami niż wiejskie, to już wielkość miasta, podobnie jak w 2013 r. nie odgrywa znaczącej roli. Dla wybranych miast na prawach powiatu, w których liczba mieszkańców wynosi co najmniej 500 tys. osób, wartości wskaźnika współpracy wewnątrzsektorowej dla ogółu organizacji non-profit wymienione w kolejności rosnącej przedstawiają się następująco: Poznań – 56%, Łódź – 57%, Kraków – 59%, Wrocław – 63%, Warszawa – 64%.

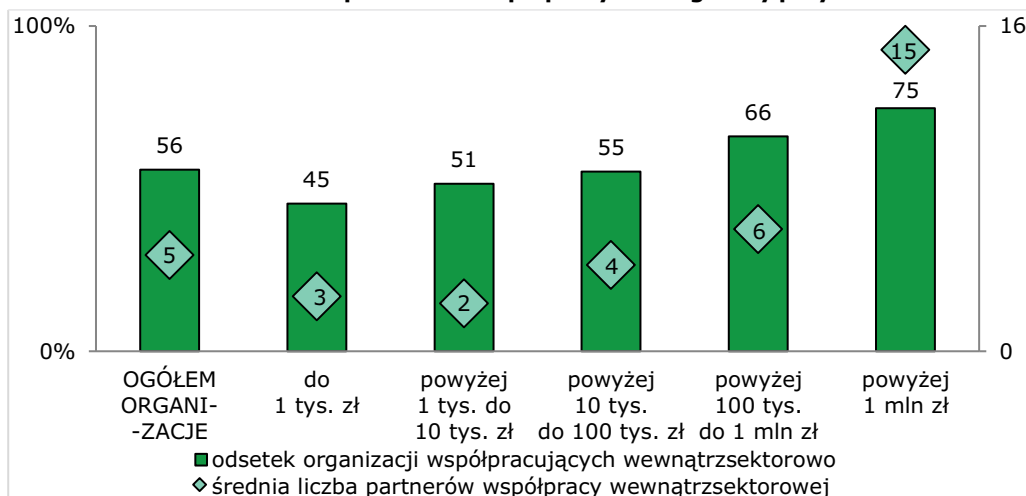
**Wykres 4.7. Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według rodzaju miejscowości siedziby organizacji w 2013 r. i 2015 r.**



Miasta powyżej 500 tys. mieszkańców: Warszawa, Kraków, Łódź, Poznań, Wrocław.

#### 4.7. Wysokość przychodów a współpraca między organizacjami

**Wykres 4.8. Odsetek organizacji non-profit współpracujące wewnątrzsektorowo i średnia liczba partnerów współpracy według klasy przychodów w 2015r.**



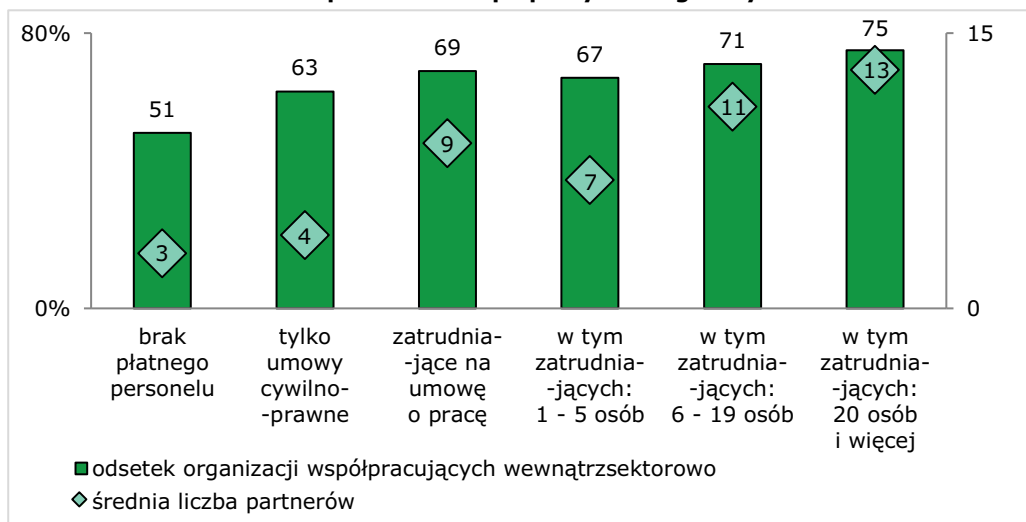
Biorąc pod uwagę wysokość rocznego budżetu organizacji, najrzadziej współpracowały organizacje prowadzące działalność niegenerującą przychodów (do 1 tys. zł). Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo wzrastał wraz z wysokością przychodów, którymi podmioty dysponowały. Wśród podmiotów, których roczne przychody przekraczały 1 mln zł 3 na 4 organizacje podejmowały współpracę z innymi organizacjami. Wysokości przychodów były skorelowane z zasięgiem terytorialnym działalności prowadzonej przez te organizacje. Ponad połowa (53%)

badanych organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo i dysponujących przychodami przekraczającymi 1 mln zł działała na obszarze większym niż jedno województwo, podczas gdy tylko 3% najzasobniejszych organizacji ograniczało swe działania do najbliższego sąsiedztwa. Również organizacje, których przychody mieściły się w przedziale od 100 tys. zł do 1 mln zł w znacznej części (41%) prowadziły działalność na obszarze całego kraju bądź poza jego granicami.

Zdecydowanie największą liczbę partnerów współpracy wewnątrzsektorowej posiadały organizacje dysponujące największymi środkami finansowymi – średnia liczba partnerów organizacji dysponujących budżetem powyżej 1 mln zł była trzykrotnie wyższa od średniej liczby partnerów dla ogółu organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo (15 w stosunku do 5) i pięciokrotnie wyższa od wartości tego samego wskaźnika obliczonego dla organizacji dysponujących budżetem nie przekraczającym 1 tys. zł (15 w stosunku do 3). Średnia liczba partnerów dla ogółu organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo pozostaje bez zmian w stosunku do 2013 r. utrzymując się na poziomie 5 organizacji. Z kolei dla grupy podmiotów dysponujących przychodami w przedziale od 1 tys. do 10 tys. zł średnia liczba partnerów wewnątrzsektorowych zmniejszyła się z 4 w 2013 r. do 2 w 2015 r., zaś nieznaczny wzrost wystąpił wśród zasobniejszych organizacji, których przychody przekraczały 1 mln zł (z 14 do 15).

#### 4.8. Poziom zatrudnienia a współpraca między organizacjami

**Wykres 4.9. Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo i średnia liczba partnerów współpracy według klasy zatrudnienia w 2015 r.**



Podmioty zatrudniające płatny personel (zwłaszcza w przypadku organizacji zatrudniających na umowę o pracę) częściej podejmowały współpracę z innymi organizacjami (68%) niż te bazujące wyłącznie na pracy społecznej (51%). Zatrudnienie

płatnego personelu ułatwia nawiązywanie i kontynuowanie stabilnej, długoterminowej współpracy między organizacjami z sektora non-profit, szczególnie przy realizacji dużych projektów obejmujących swym zasięgiem terytorium całego kraju. Im wyższą liczbą pracowników etatowych dysponowały organizacje tym większa ich część współpracowała wewnątrzsektorowo.

Przeciętnie najwięcej partnerów trzeciosektorowych (13) współpracowało z organizacjami zatrudniającymi więcej niż 20 osób, podczas gdy z jednostkami niezatrudniającymi płatnego personelu współpracę podejmowały średnio 3 podmioty sektora non-profit. W stosunku do 2013 r. średnia liczba partnerów dla organizacji nieposiadających płatnego personelu bądź zatrudniających na umowy cywilnoprawne pozostała bez zmian, z kolei w przypadku organizacji zatrudniających na umowy o pracę, odnotowano w 2015 r. wzrost średnio o jednego partnera (zarówno dla ogółu, jak i przy zatrudnieniu nie przekraczającym 19 osób). Natomiast średnio o 3 partnerów współpracy więcej niż w 2013 r. miały organizacje, w których wielkość zatrudnionych na umowy o pracę była największa (co najmniej 20 osób).

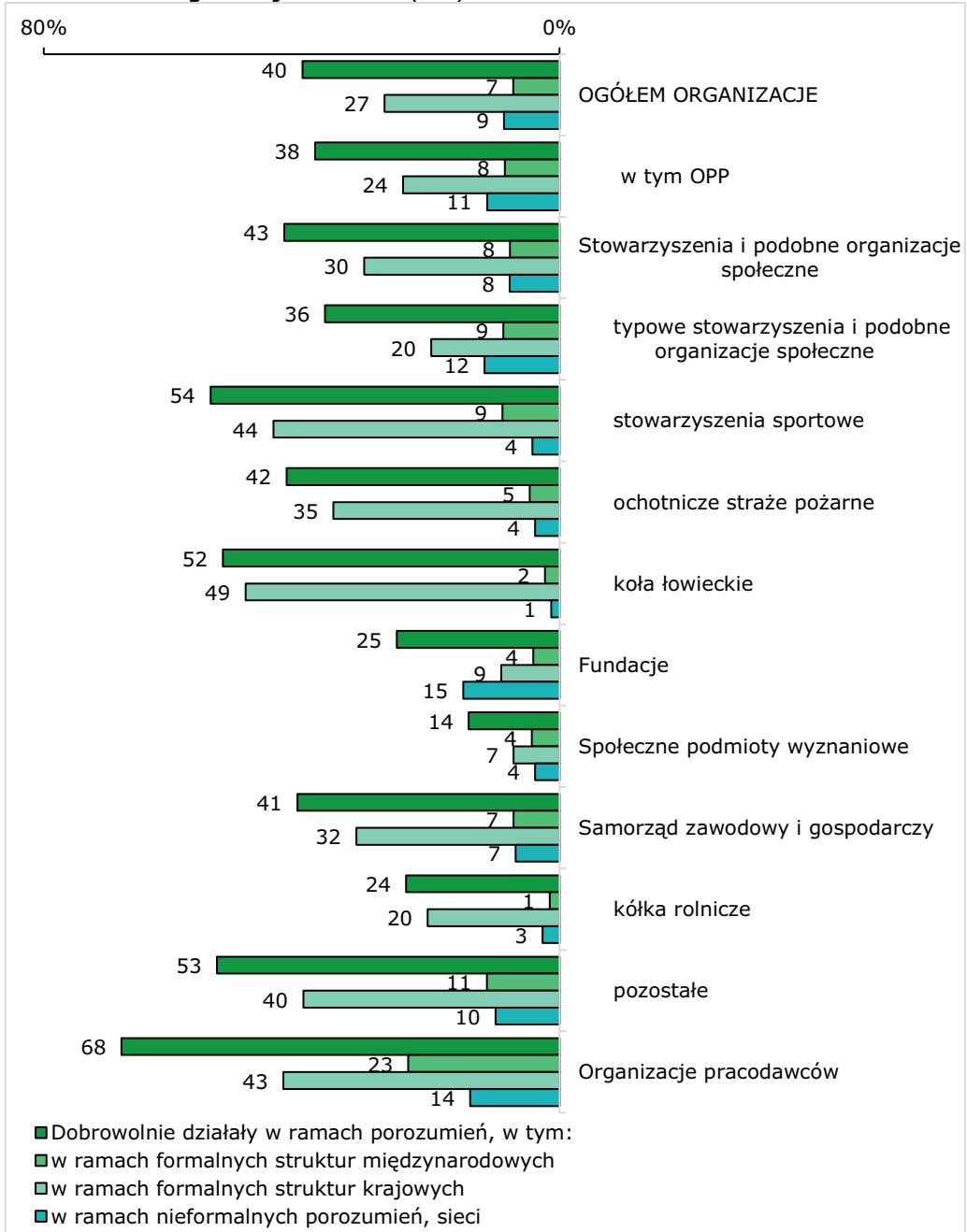
#### **4.9. Działalność w ramach międzynarodowych, krajowych, regionalnych lub branżowych porozumień organizacji**

Spośród ogółu aktywnych organizacji sektora non-profit 40% (35,7 tys.) wskazało na przynależność do międzynarodowych lub krajowych, regionalnych lub branżowych porozumień organizacji, przy czym najczęściej występowała działalność w ramach formalnych struktur krajowych (27%), takich jak związki, federacje, lokalne grupy działania.

Najwyższy odsetek organizacji działających w strukturach federacyjnych, sieciach i porozumieniach charakteryzował organizacje pracodawców (68%). Wśród stowarzyszeń sportowych niewiele ponad połowa organizacji wskazała na przynależność do takich struktur (54%), następnie niebędące kółkami rolniczymi organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego (53%) oraz koła łowieckie (52%). Jedynie co czwarte kółko rolnicze (24%) i co czwarta fundacja (25%) wskazała na prowadzenie działań w ramach porozumień organizacji. Dla większości badanych organizacji przeważała przynależność do formalnych struktur krajowych, wyjątek stanowiły fundacje, które częściej niż pozostałe organizacje wskazały na prowadzenie działań w ramach nieformalnych porozumień, sieci. Nie wszystkie organizacje wykazały fakt swojej przynależności do związku organizacji, np. Związku Ochotniczych Straży Pożarnych RP w przypadku ochotniczych straży pożarnych oraz Polskiego Związku Łowieckiego w przypadku kół łowieckich.

W grupie organizacji, które wskazały na przynależność do międzynarodowych lub krajowych, regionalnych lub branżowych porozumień organizacji, 69% wykazało podejmowanie współpracy wewnątrzsektorowej w 2015 r., podczas gdy wskaźnik ten dla ogółu organizacji wyniósł 56%.

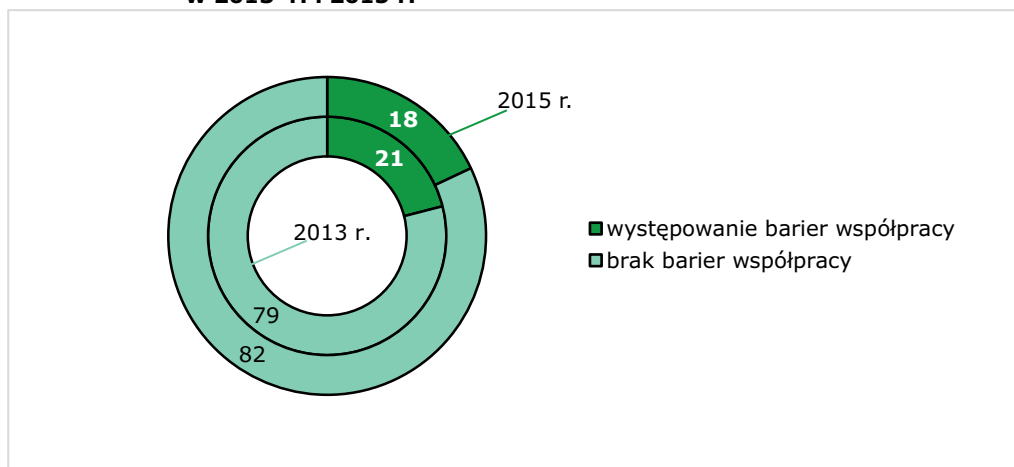
**Wykres 4.10. Organizacje non-profit według działań w ramach porozumień organizacji w 2015 r. (w%)**



## 4.10. Bariery współpracy

W 2015 r. zdecydowana mniejszość (18%) organizacji współpracujących wskazywała na istnienie barier we współpracy z innymi organizacjami. Główną przeszkodą utrudniającą współpracę między organizacjami był konflikt interesów (38%). Problem ten był silnie zależny od rodzaju organizacji - najczęściej wskazywały go kółka rolnicze (73%), z kolei najrzadziej - społeczne podmioty wyznaniowe (20%). Drugim problemem o znacznej częstotliwości występowania (28%), który utrudniał współpracę wewnątrzsektorową był brak wiedzy ze strony partnera na temat współpracy. Tego typu bariere najczęściej wskazywały koła łowieckie (57%) oraz ochotnicze straże pożarne (36%). Te ostatnie zdecydowanie częściej niż pozostałe organizacje zgłaszały, że przeszkodą w wewnątrzsektorowych relacjach partnerskich są niejasne przepisy i procedury prawne (30%).

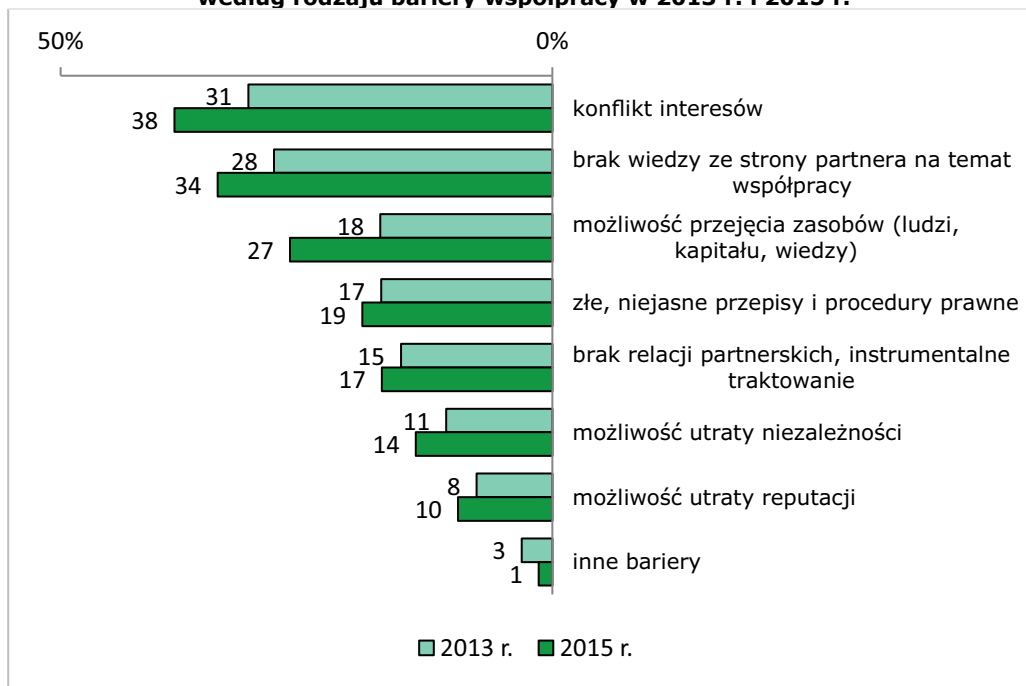
**Wykres 4.11. Struktura organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według występowania barier współpracy w 2013 r. i 2015 r.**



W porównaniu z 2013 r. odsetek organizacji wskazujących na problemy w relacjach partnerskich z podmiotami non-profit zmniejszył się o 3 p. proc., z kolei poszczególne problemy, dla organizacji je wskazujących, były nieco bardziej uciążliwe niż w 2013 r., o czym świadczy częstsza liczba ich wskazań.

Zdecydowanie rzadziej na występowanie barier współpracy wskazywały te organizacje, które kooperowały regularnie, w sposób ciągły, niż sporadycznie (35% w stosunku do 65%).



**Wykres 4.12. Odsetek organizacji non-profit współpracujących wewnątrzsektorowo według rodzaju bariery współpracy w 2013 r. i 2015 r.**

#### 4.11. Podsumowanie

W 2015 r. ponad połowa organizacji non-profit (56%) pozyskiwała partnera współpracy z trzeciego sektora (o 1 p. proc. mniej niż w 2013 r.). Najczęściej wskazywanymi korzyściami płynącymi ze współpracy pomiędzy organizacjami były integracja środowiska lokalnego i poszerzanie kontaktów (67%) oraz korzystanie z wiedzy i doświadczenia pracowników, członków lub wolontariuszy partnera (51%). Cel finansowy wskazywany był jako trzeciorzędny – deklarowało go 30% organizacji współpracujących wewnątrzsektorowo, a związany z zasobami rzeczowymi - 25%.

Najwyższy odsetek organizacji współpracujących z innymi podmiotami non-profit charakteryzował organizacje posiadające status OPP (69%), zaś ze względu na rodzaj organizacji były to: organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, niebędące kółkami rolniczymi (63%), a także fundacje (62%). Najrzadziej kooperację wewnątrzsektorową deklarowały koła łowieckie (26%) i kółka rolnicze (42%).

Wraz z rozszerzającym się zasięgiem prowadzonej działalności, zwiększała się częstotliwość podejmowania współpracy między organizacjami pozarządowymi. Podobny związek można zaobserwować w przypadku wysokości przychodów badanych organizacji i liczbą zatrudnionych pracowników.

Bariery współpracy wewnątrzsektorowej wskazywało mniej organizacji, niż w 2013 r. Niespełna co piąta organizacja współpracująca wewnątrzsektorowo (18%)

wskazywała na problemy utrudniające współpracę - najpoważniejszym był konflikt interesów (38%), który był bardziej uciążliwy niż w 2013 r. (31%). Współpraca wewnątrz sektora non-profit częściej miała charakter nieregularny, sporadyczny niż prowadzona była w sposób ciągły, a jedynie dla co piątej współpracującej organizacji miała ona charakter sformalizowany, oparty o stosowną umowę.

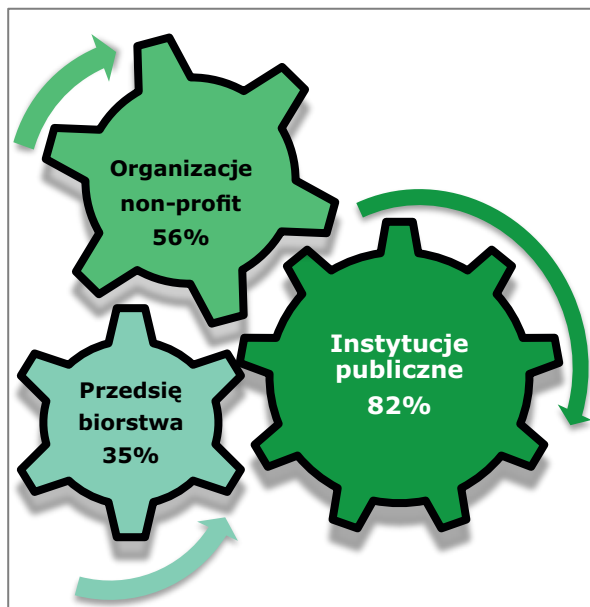
## Rozdział 5.

# Potencjał kooperacyjny sektora non-profit. Kapitał społeczny na poziomie mezo

W niniejszym rozdziale przedstawiono potencjał kooperacyjny sektora non-profit. Przedmiotem analizy uczyniono współpracę organizacji non-profit z instytucjami publicznymi, innymi organizacjami non-profit oraz przedsiębiorstwami. Scharakteryzowano współpracę międzysektorową i wewnątrzsektorową organizacji non-profit, zróżnicowanie celów podejmowanej współpracy, a także bariery w jej prowadzeniu. Ponadto zaprezentowano wskaźniki kapitału społecznego na poziomie mezo dotyczące relacji pomiędzy organizacjami, grupami i instytucjami, opracowane na podstawie danych dotyczących współpracy.

## 5.1. Współpraca międzysektorowa i wewnątrzsektorowa organizacji non-profit

**Wykres 5.1. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi, organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami w 2015 r.**



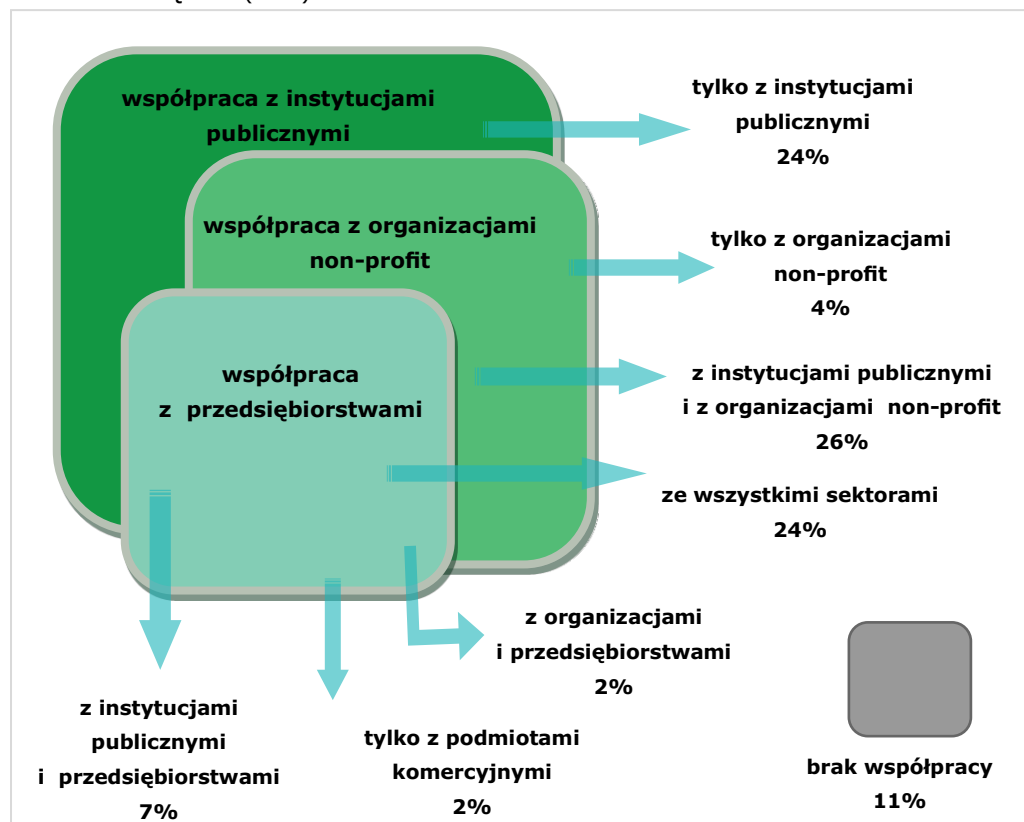
W 2015 r. 89% organizacji non-profit podejmowało współpracę z innymi podmiotami – administracją publiczną, podmiotami komercyjnymi bądź innymi organizacjami, co stanowi o 2 p. proc. mniej niż w 2013 r. Organizacje non-profit najczęściej nawiązywały relacje z instytucjami publicznymi (82%), przy czym odsetek ten zmniejszył się o 2 p. proc. w stosunku do 2013 r. Ponadto organizacje prowadziły współpracę wewnątrzsektorową (56% – spadek o 1 p. proc). Odsetek podmiotów kooperujących z sektorem komercyjnym pozostał na takim samym poziomie (35%).

W latach 2013-2015 nie odnotowano istotnych zmian w zakresie podejmowania przez organizacje non-profit współpracy z innymi jednostkami.

Najwyższy odsetek organizacji non-profit nawiązujących relacje przynajmniej z jednym z wymienionych typów partnerów zaobserwowano wśród stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (92%), w szczególności wśród ochotniczych straży pożarnych (96%) i kół łowieckich (93%), a także wśród organizacji pracodawców (92%). Najniższy udział podmiotów współpracujących odnotowano natomiast w organizacjach samorządu gospodarczego i zawodowego (79%), a wśród nich w kółkach rolniczych (70%).

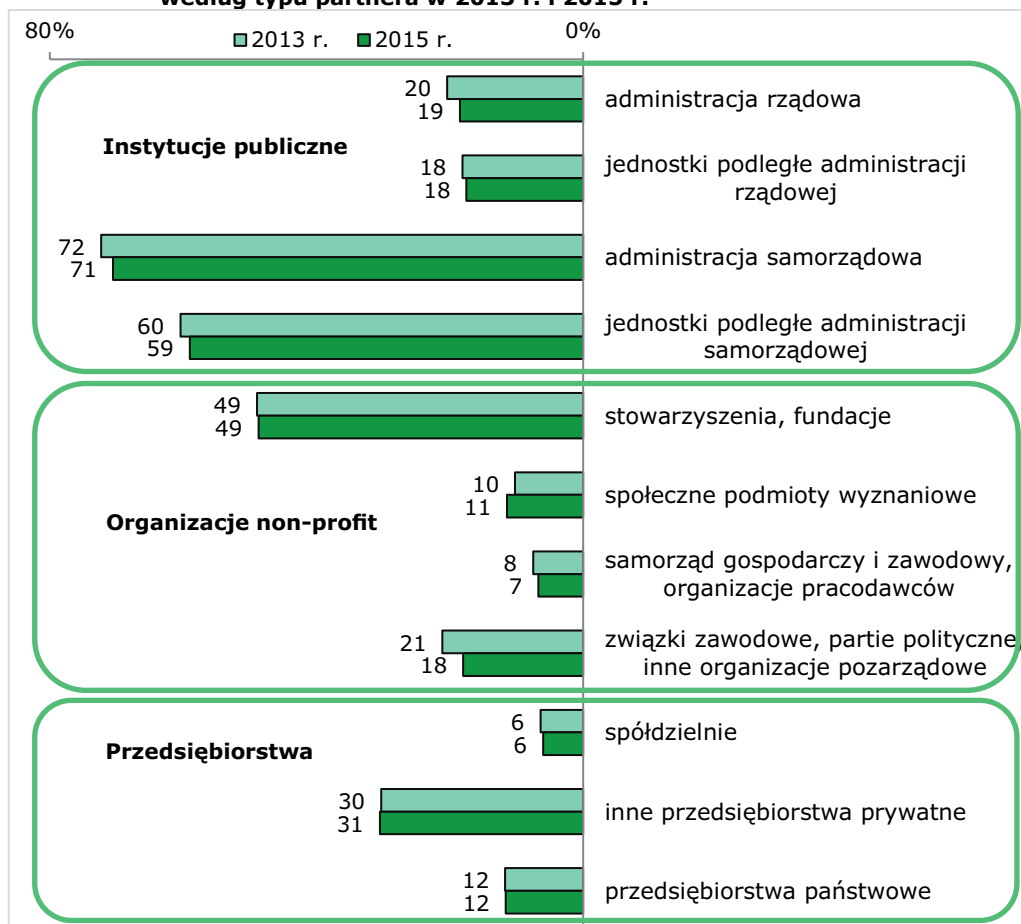
Organizacje non-profit mogą współpracować równocześnie z wieloma podmiotami. W 2015 r. blisko 6 na 10 organizacji nawiązywało relacje równoległe z kilkoma partnerami, w tym najczęściej współdziałało równocześnie z instytucjami publicznymi oraz innymi przedstawicielami sektora non-profit (26%). Blisko ¼ organizacji nawiązywała relacje ze wszystkimi sektorami. Jednocześnie, podobny odsetek organizacji współpracował wyłącznie z instytucjami publicznymi. Jedynie 11% organizacji sektora non-profit nie podejmowało współpracy z żadnym podmiotem, co oznaczało wzrost o 2 p. proc. w stosunku do 2013 r.

**Wykres 5.2. Struktura organizacji non-profit według typu partnera w 2015 r. – ujęcie łączne (w %)**



Organizacje non-profit, które w 2015 r. nawiązywały relacje z innymi podmiotami (bez względu na typ partnera współpracy) posiadały przeciętnie 12 partnerów, przy czym połowa organizacji współpracowała łącznie z nie więcej niż 4 podmiotami. Najwyższą średnią liczbą partnerów wyróżniały się jednostki współpracujące z przedsiębiorstwami, które posiadały przeciętnie 10 partnerów z tego sektora. Organizacje kooperujące z instytucjami publicznymi miały przeciętnie 6 partnerów, natomiast podmioty prowadzące współpracę wewnątrzsektorową – 4 partnerów. W stosunku do 2013 r. nie odnotowano istotnych zmian w zakresie omawianych wartości.

**Wykres 5.3. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami według typu partnera w 2013 r. i 2015 r.<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Wartości odnoszą się do ogółu organizacji non-profit.

Głównym partnerem dla jednostek współpracujących z instytucjami publicznymi (82%) była administracja samorządowa (71%) oraz jednostki jej podległe (59%). Organizacje współpracujące z innymi podmiotami sektora non-profit (56%), najczęściej jako partnera współpracy wymieniały stowarzyszenia i fundacje (49%), które stanowiły

dominującą grupę wśród organizacji non-profit (82%). Blisko co piąty podmiot wskazał na inne organizacje pozarządowe, w tym związki zawodowe oraz partie polityczne, a co dziesiąty – na społeczne podmioty wyznaniowe.

Wśród podmiotów kooperujących z sektorem komercyjnym (35%) przeważały takie, które współpracowały z przedsiębiorstwami prywatnymi (31%).

W stosunku do 2013 r. nie zaobserwowano istotnych zmian w zakresie częstotliwości podejmowanej współpracy w badanych grupach organizacji.

Najczęściej partnerem współpracy dla organizacji non-profit były instytucje publiczne. Najwyższy odsetek współpracujących z administracją rządową, samorządową bądź jednostkami im podległymi odnotowano w 2015 r. w stowarzyszeniach i podobnych organizacjach społecznych (85%), w tym szczególnie wysoki wśród OSP (96%) oraz kół łowieckich (92%). Najniższy odsetek wystąpił natomiast w organizacjach samorządu gospodarczego i zawodowego (63%), a w jego ramach – wśród kółek rolniczych (51%).

Na tle innych organizacji non-profit wyróżniają się jednostki posiadające status organizacji pożytku publicznego. Wśród nich odsetki organizacji współpracujących z poszczególnymi partnerami były wyższe, niż analogiczne odsetki dla ogółu organizacji – z instytucjami publicznymi współpracowało 86% organizacji pożytku publicznego (OPP), z organizacjami non-profit – 69%, zaś przedsiębiorstwami – 49%

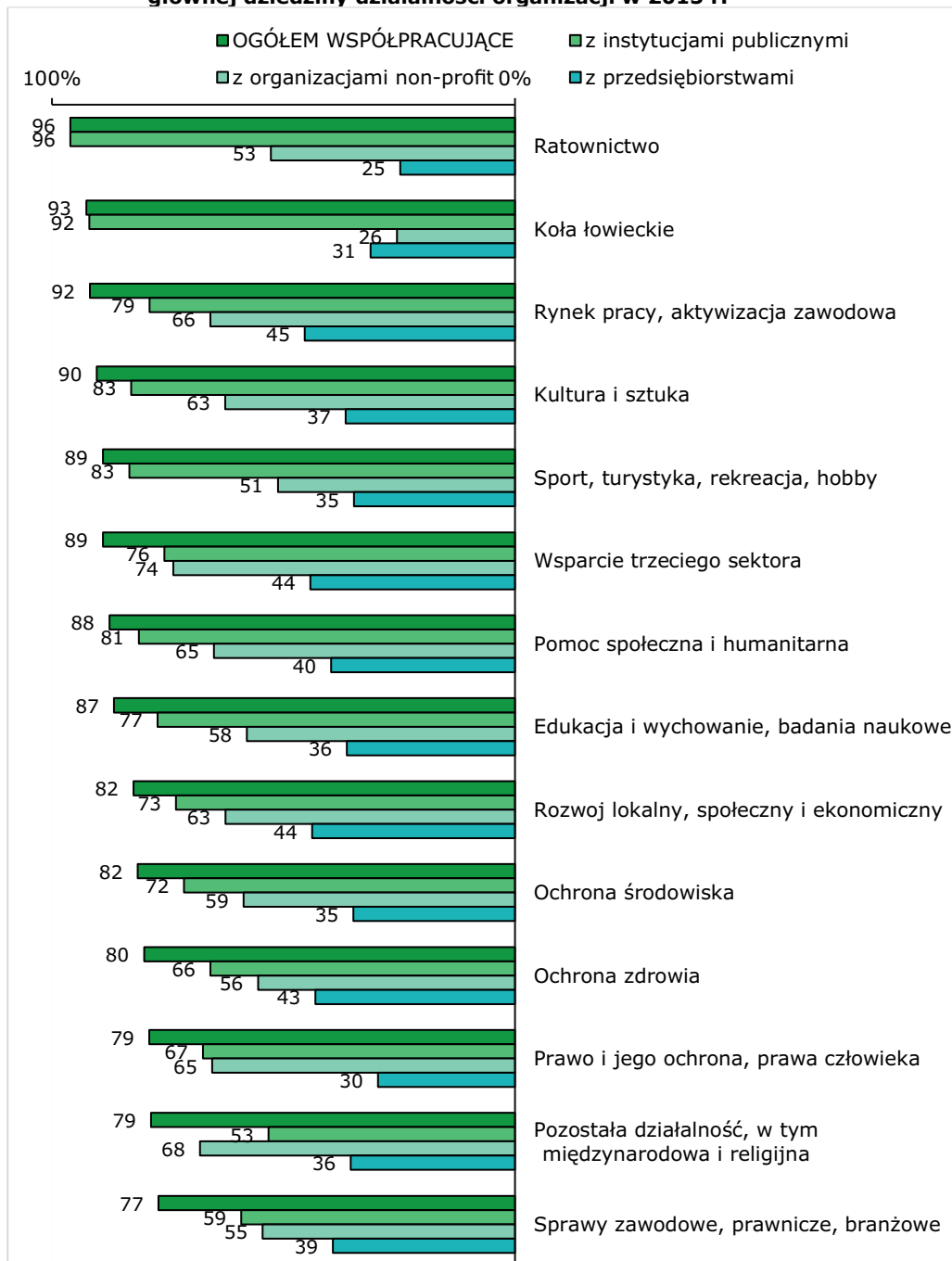
Z kolei analizując współpracę podejmowaną przez organizacje non-profit z instytucjami publicznymi, organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami według głównej dziedziny działalności organizacji należy zauważyć, iż najwyższy odsetek organizacji, które podejmowały kooperację z innymi podmiotami, bez względu na typ partnera, wystąpił wśród jednostek zajmujących się ratownictwem (96%). Przy czym współpraca to opierała się niemal zawsze na kontaktach z instytucjami publicznymi (96%). Z jednostkami z sektora publicznego współpracowała zdecydowana większość organizacji skupiających łowczych (92%), a także organizacji działających w sferze *sportu, turystyki, rekreacji i hobby* oraz *kultury i sztuki* (po 83%).

Współpraca z sektorem komercyjnym była szczególnie ważna dla podmiotów prowadzących działania związane z rynkiem pracy i aktywizacją zawodową (45%). Zbliżony odsetek wystąpił również wśród organizacji działających na rzecz rozwoju lokalnego, społecznego i ekonomicznego oraz wsparcia sektora non-profit (po 44%), a także skupiających działania w obszarze związanym z ochroną zdrowia (43%). Co nie zaskakuje, najwyższy udział podmiotów podejmujących współpracę z innymi organizacjami non-profit wystąpił wśród jednostek zajmujących się wsparciem sektora (74%).

**Wykres 5.4. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi, organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami według rodzaju organizacji w 2015 r.**



**Wykres 5.5. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z instytucjami publicznymi, organizacjami non-profit i przedsiębiorstwami według głównej dziedziny działalności organizacji w 2015 r.**

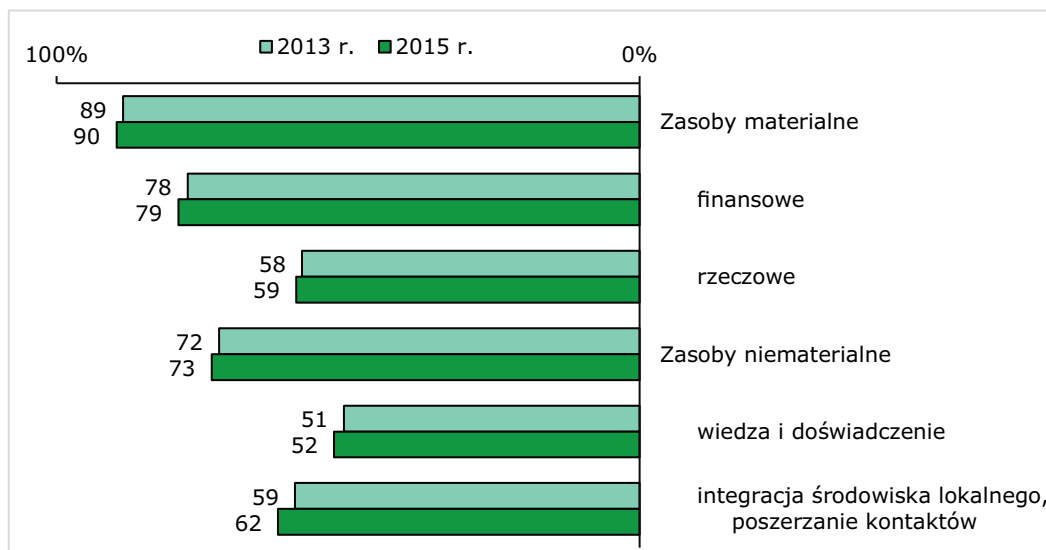




## 5.2. Cele współpracy organizacji non-profit

Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami powodowana jest różnymi potrzebami i motywacjami. W 2015 r. zdecydowana większość organizacji jako cel podejmowanej współpracy wskazała pozyskanie zasobów materialnych (90%), w tym środków finansowych na prowadzenie działalności (79%) oraz możliwość korzystania z lokalu lub innych środków rzeczowych nieodpłatnie bądź na preferencyjnych warunkach (59%). Istotny był jednak również dostęp do zasobów niematerialnych (73%), takich jak wiedza i doświadczenie członków i pracowników jednostki będącej partnerem (52%) oraz możliwość integracji środowiska lokalnego i poszerzenia kontaktów (62%). Pomiędzy 2013 r. a 2015 r. motywacje organizacji współpracujących z innymi podmiotami nie zmieniły się istotnie, częściej jednak organizacje wskazywały więcej niż jeden cel podejmowanej współpracy.

**Wykres 5.6. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami w 2015 r. według celu współpracy<sup>b</sup>**



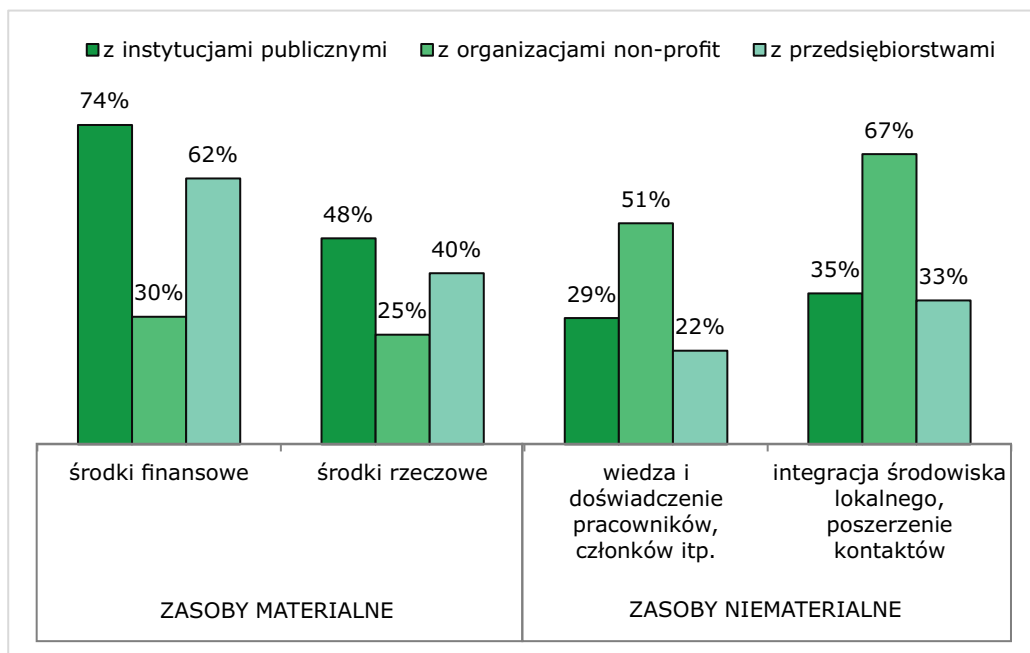
<sup>b</sup> Wartości odnoszą się do ogółu organizacji współpracujących, bez względu na typ partnera.

Przynależność sektorowa partnera współpracy determinuje zasoby, jakie ma on do zaoferowania, stąd motywacje organizacji wchodzących w relacje z innymi podmiotami różniły się w zależności od podmiotu, z którym jednostka podejmowała współpracę. Zarówno instytucje publiczne, jak i przedsiębiorstwa stanowiły w dużej mierze źródło zasobów materialnych, szczególnie istotnych z punktu widzenia organizacji, w tym środków finansowych (odpowiednio 74% i 62%) oraz środków rzeczowych (48% i 40%). Niemniej jednak istotną rolę odgrywały również miękkie aspekty tej współpracy. Korzystanie z wiedzy i doświadczenia członków i pracowników jednostki będącej partnerem było jednym z celów współpracy zadeklarowanym przez 29% organizacji współpracujących z instytucjami

publicznymi oraz 22% podmiotów kooperujących z przedsiębiorstwami. Ponadto wskazywano na możliwość integracji środowiska lokalnego i poszerzenia kontaktów. Stanowiło to motywację dla 35% podmiotów nawiązujących relacje z instytucjami publicznymi oraz dla 33% jednostek współdziałających z przedsiębiorstwami.

Nieco inne było rozpowszechnienie celów współpracy podejmowanej wewnątrzsektorowo. Współpraca ta była przede wszystkim źródłem zasobów niematerialnych. Blisko 7 na 10 podmiotów współpracujących z innymi organizacjami non-profit jako cel współpracy wskazało integrację środowiska lokalnego i poszerzanie kontaktów, a ponad połowa – na możliwość skorzystania z wiedzy i doświadczenia partnera. Znacznie mniejszą rolę odgrywały motywacje związane z pozyskiwaniem środków finansowych (30%) i rzeczowych (25%).

**Wykres 5.7. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami w 2015 r. według celu współpracy i typu partnera<sup>c</sup>**



<sup>c</sup> Wartości odnoszą się do ogółu organizacji deklarujących współpracę z danym typem partnera. Podmioty mogły wskazać więcej niż jeden cel współpracy.

W stosunku do 2013 r. zaobserwowano jedynie niewielkie zmiany w zakresie celów podejmowanej współpracy oscylujące wokół 1-2 p. proc., przy czym dotyczyły one głównie współpracy wewnątrz sektora non-profit. Odsetek jednostek wskazujących jako cel współpracy pozyskiwanie środków finansowych wzrósł z 28% do 30%, zaś w przypadku środków rzeczowych – z 23% do 25%. Ponadto o 2 p. proc. zwiększył się udział podmiotów, których jednym z celów współpracy była integracja środowiska lokalnego (z 65% do 67%). Wśród organizacji współpracujących z instytucjami publicznymi bądź przedsiębiorstwami zmiany nie przekroczyły 1 p. proc.

**Wykres 5.8. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami w 2015 r. według celu współpracy i rodzaju organizacji<sup>d</sup>**

<sup>d</sup> Wartości odnoszą się do ogółu organizacji współpracujących, bez względu na typ partnera.

Cele podejmowania współpracy, niezależnie od typu partnera, różniły się znacząco w zależności od rodzaju organizacji, która podejmowała współpracę. Najwyższy udział podmiotów, których główną motywacją do współpracy była możliwość pozyskiwania zasobów materialnych, tj. środków finansowych i rzeczowych, wystąpił wśród stowarzyszeń sportowych (96%), ochotniczych straży pożarnych oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (po 94%). Szczególnie często na materialne cele współpracy wskazywały podmioty posiadające status organizacji pożytku publicznego (95%). Z kolei najniższy odsetek organizacji deklarujących materialne cele współpracy wystąpił wśród organizacji pracodawców (58%) oraz kółek rolniczych (59%). Z drugiej strony, organizacje pracodawców znacznie częściej niż inne podmioty non-profit wskazywały na miękkie

aspekty współpracy. W grupie tej udział jednostek, dla których celem współpracy było pozyskiwanie zasobów niematerialnych wyniósł 95%. Stosunkowo wysoki odsetek wystąpił również w organizacjach samorządu gospodarczego i zawodowego (85%). Najmniej znaczącą rolę zasoby niematerialne odgrywały natomiast we współpracy podejmowanej przez społeczne podmioty wyznaniowe (58%) oraz stowarzyszenia sportowe (64%)

### 5.3. Bariery współpracy organizacji non-profit

Organizacje non-profit, które podejmowały współpracę stosunkowo rzadko deklarowały występowanie istotnych barier w jej prowadzeniu. W 2015 r udział podmiotów deklarujących ich występowanie wyniósł: 23% - w przypadku organizacji współpracujących z instytucjami publicznymi, 20% - przy współpracy z sektorem komercyjnym oraz 19% - wśród podmiotów podejmujących współpracę wewnątrzsektorową. W stosunku do 2013 r. oznacza to spadek we wszystkich trzech kategoriach. Odsetek organizacji zgłaszających problemy we współpracy zmniejszył się o 6 p. proc. wśród podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwami, zaś z instytucjami publicznymi – o 5 p. proc. Udział podmiotów, które napotkały problemy we współpracy wewnątrz sektora zmalał z kolei o 3 p. proc.

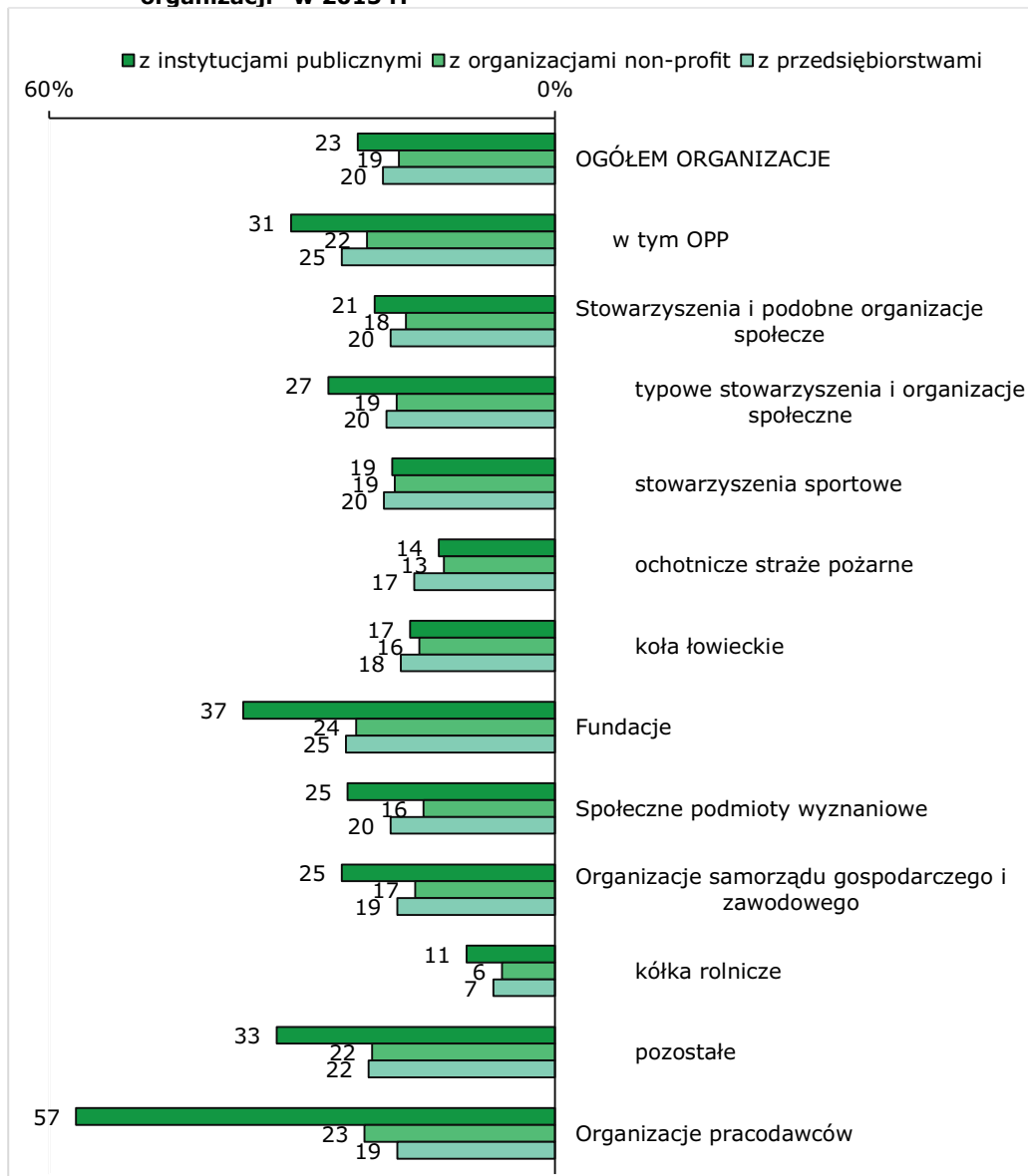
Na problemy we współpracy z instytucjami publicznymi zwracały uwagę przede wszystkim organizacje pracodawców (57%), a następnie, choć zdecydowanie rzadziej - fundacje (37%). Najniższy odsetek zgłaszających zastrzeżenia odnotowano wśród kółek rolniczych (11%) oraz ochotniczych straży pożarnych (14%), które najczęściej spośród organizacji non-profit współpracowały z instytucjami publicznymi.

Wśród fundacji wystąpił najwyższy odsetek organizacji zgłaszających występowanie istotnych barier we współpracy z sektorem komercyjnym (25%), przy czym były to podmioty, które na tle innych organizacji non-profit stosunkowo często takie relacje nawiązywały. Najmniej zastrzeżeń do współpracy z przedsiębiorstwami miały natomiast kółka rolnicze, gdzie występowanie barier we współpracy zgłosiło jedynie 7% podmiotów.

Stosunkowo najlepiej organizacje non-profit oceniały współpracę wewnątrzsektorową, gdzie wystąpił najniższy odsetek jednostek wskazujących na problemy w relacjach (19%). Na bariery w kontaktach z innymi podmiotami non-profit najczęściej zwracały uwagę fundacje (24%), a także organizacje pracodawców (23%), wśród których wystąpił najwyższy odsetek podmiotów podejmujących współpracę wewnątrzsektorową. Najrzadziej natomiast występowanie barier deklarowały kółka rolnicze (6%) oraz OSP (13%).

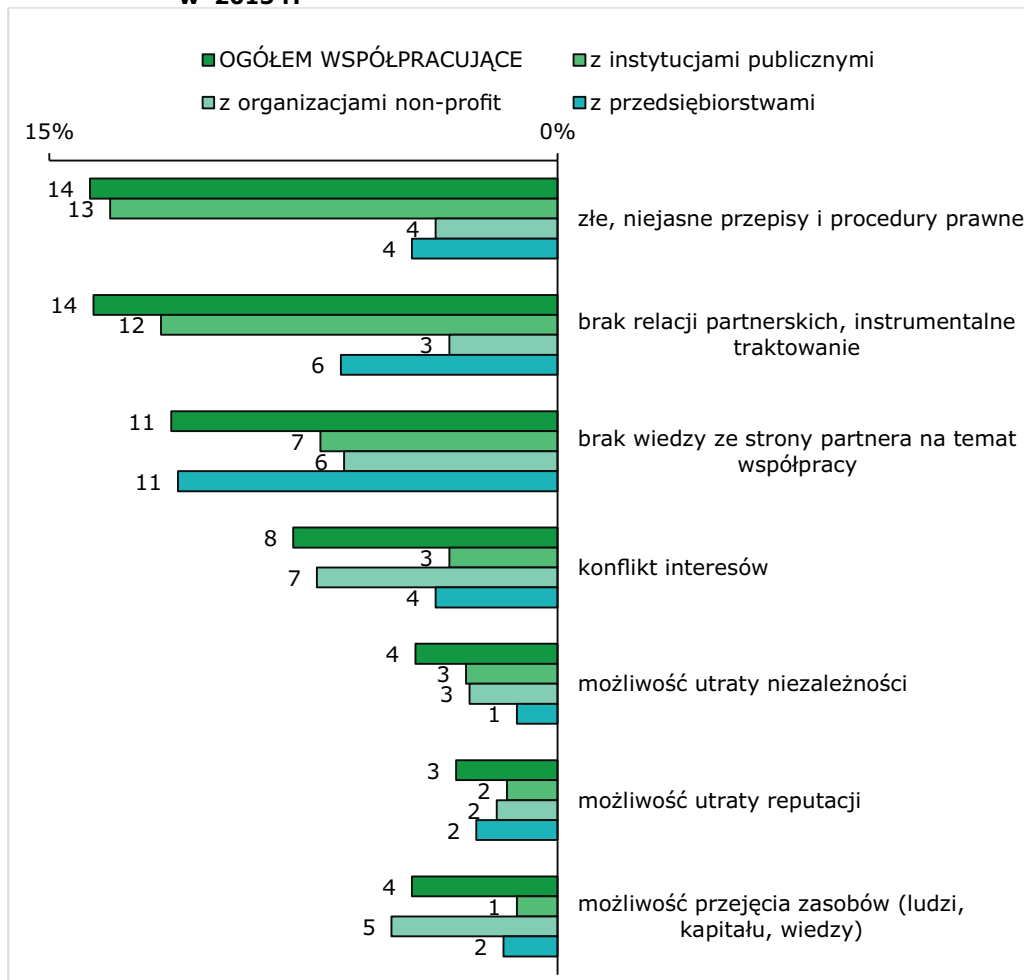
Ponownie na tle organizacji non-profit wyróżniają się podmioty posiadające status organizacji pożytku publicznego, które częściej niż pozostałe organizacje nawiązywały relacje z innymi podmiotami i wśród których zaobserwowano wyższy niż wśród ogółu organizacji udział jednostek dostrzegających istotne bariery we współpracy w odniesieniu do wszystkich trzech omawianych partnerów współpracy.

**Wykres 5.9. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami, zgłaszające problemy we współpracy według typu partnera i rodzaju organizacji<sup>e</sup> w 2015 r.**



<sup>e</sup> Wartości odnoszą się do ogółu organizacji deklarujących współpracę z danym typem partnera. Podmioty mogły wskazać więcej niż jedną barierę.

**Wykres 5.10. Odsetek organizacji non-profit współpracujących z innymi podmiotami według rodzajów barier w prowadzonej współpracy i typu partnera w 2015 r.<sup>f</sup>**



<sup>f</sup> Wartości odnoszą się do ogółu organizacji deklarujących prowadzenie współpracy z danym typem partnera. Podmioty mogły wskazać więcej niż jedną barierę we współpracy.

Wśród barier wskazywanych przez organizacje non-profit w 2015 r. najistotniejszym problemem były złe, niejasne przepisy i procedury prawne, zgłaszane przez 14% organizacji podejmujących współpracę z innymi podmiotami. Były one szczególnie odczuwalne przy współpracy z instytucjami publicznymi (13%). Równie często zwracano uwagę na brak relacji partnerskich, instrumentalne traktowanie (14%) – deklarowane zwłaszcza w odniesieniu do współpracy z podmiotami publicznymi (12%). Brak wiedzy ze strony partnera stanowił barierę dla 11% jednostek podejmujących współpracę i odnosił się głównie do przedsiębiorstw (11%). Stosunkowo często jako problem organizacje wskazywały konflikt interesów (8%), zwłaszcza w odniesieniu do współpracy

wewnątrzsektorowej (7%). Istotną barierą przy współpracy z innymi organizacjami non-profit było również ryzyko przejęcia zasobów – ludzi, kapitału bądź wiedzy (5%).

Rozpowszechnienie omawianych barier we współpracy różniło się istotnie w zależności od rodzaju organizacji. Największe dysproporcje widoczne są w odniesieniu do przeszkód związanych ze złymi i niejasnymi przepisami i procedurami prawnymi. Najczęściej wskazywały na nie organizacje pracodawców (41%), podczas gdy w kółkach rolniczych odsetek takich podmiotów był 10-krotnie niższy (4%). Na bariery prawne zwracała też uwagę co piąta fundacja (20%). Organizacje pracodawców oraz fundacje częściej niż inne podmioty dostrzegały brak relacji partnerskich we współpracy oraz instrumentalne traktowanie (odpowiednio 29% i 22%). Z kolei na ten rodzaj barier wskazywała jedynie niewielka część kółek rolniczych oraz kół łowieckich (po 6%) oraz 8% OSP. Kolejną najczęściej deklarowaną przez organizacje barierą współpracy tj. brak wiedzy ze strony partnera na temat współpracy, była szczególnie dostrzegana przez fundacje (18%), podczas gdy wśród kółek rolniczych i OSP odsetek jednostek zgłaszających tego typu problem wyniósł odpowiednio 2% i 7%.

W przypadku pozostałych zgłaszanych barier we współpracy również widoczne są istotne różnice. Występowanie konfliktu interesów zgłaszała aż ¼ organizacji pracodawców, natomiast w pozostałych podmiotach non-profit udział takich jednostek był dużo mniejszy, w tym szczególnie niski wśród kółek rolniczych i OSP (po 4%) oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (6%). O możliwość utraty reputacji bądź przejęcia zasobów obawiały się zwłaszcza fundacje (6%), a także typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (5%). Ryzyko utraty reputacji było najczęściej deklarowane przez organizacje pracodawców (8%), podczas gdy w kołach łowieckich i kółkach rolniczych odsetek podmiotów mających podobne obawy nie przekroczył 1%.

#### 5.4. Konstrukcja wskaźnika sieciowego kapitału społecznego

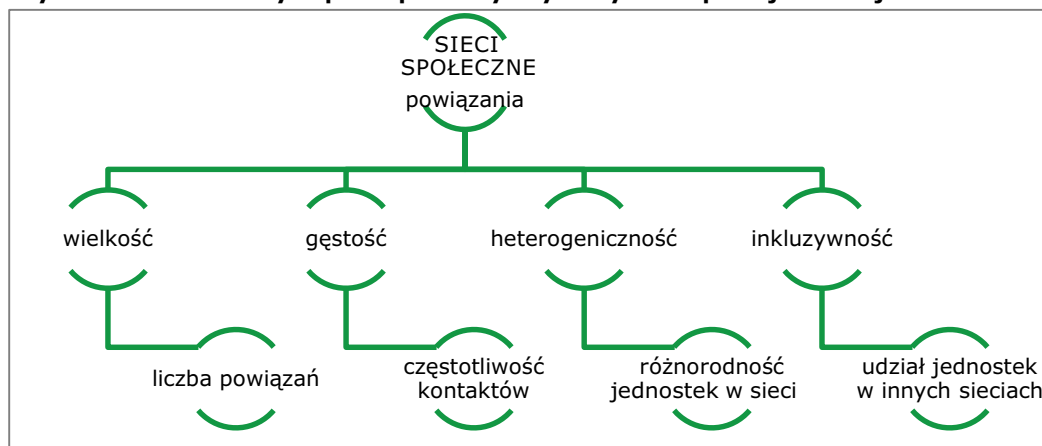
Spośród wielu definicji kapitału społecznego funkcjonujących w literaturze przedmiotu<sup>37</sup> na potrzeby niniejszej analiz odwołano się wyłącznie do ujęcia tego terminu w perspektywie teorii sieci. Zgodnie z nią kapitał społeczny to zasoby umiejscowione w strukturze społecznej, do których jednostka ma dostęp dzięki posiadanej sieci kontaktów. Indywidualny potencjał kapitału społecznego zależy od właściwości sieci oraz od pozycji zajmowanej przez jednostkę. W związku z tym, przy pomiarze bierze się pod uwagę takie aspekty, jak powiązania między punktami w sieci, strukturę sieci oraz dostępne zasoby<sup>38</sup>. Ponadto przeprowadzona analiza dotyczyła relacji między organizacjami, a więc mierzony kapitał społeczny ma charakter mezo.

<sup>37</sup> Na potrzeby badań kapitału społecznego w ramach statystyki publicznej przyjęto definicję stosowaną przez OECD, zgodnie z którą kapitał społeczny to sieci wraz ze wspólnymi normami, wartościami i przekonaniem, które ułatwiają współpracę w ramach określonej grupy lub pomiędzy grupami (za: Cote S. i Healy T., (2001), *The Well Being of Nations. The role of human and social capital*, OECD, Paryż, s.41).

<sup>38</sup> A. Bieñkuńska, K. Goś-Wójcicka, S. Nałęcz, P. Piaskowski, M. Żyra, *Kapitał społeczny w badaniach statystyki publicznej. Notatka na posiedzenie Rady Statystyki w dniu 20.02.2012 r.*, GUS, Warszawa.

Kapitał społeczny tworzony na poziomie mezo obrazują cztery wskaźniki cząstkowe dotyczące relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami, czyli analizowanymi punktami w sieci, przy czym przedmiotem analizy są organizacje non-profit, a nie działające w ich ramach osoby.

**Rysunek 5.1. Sieciowy kapitał społeczny: wymiary i ich operacjonalizacja**



Na podstawie danych zebranych na formularzu SOF-5 za 2015 r. obejmujących swoim zakresem współpracę organizacji non-profit z innymi podmiotami zostały skonstruowane wskaźniki poszczególnych wymiarów współpracy (powiązań)<sup>39</sup>. Następnie wskaźniki te zostały połączone w jeden syntetyczny wskaźnik kapitału społecznego.

Poszczególne wskaźniki zoperacjonalizowano w następujący sposób:

1. **WIELKOŚĆ** – liczba podmiotów, z którymi organizacja non-profit podejmowała współpracę.
2. **GĘSTOŚĆ** – częstotliwość współpracy określona na podstawie tego, czy współpraca odbywała się regularnie, w sposób ciągły czy też nieregularnie, sporadycznie.
3. **HETEROGENICZNOŚĆ** – liczba rodzajów podmiotów, z którymi prowadzona była współpraca. Partnerami współpracy mogły być: administracja rządowa, administracja samorządowa, jednostki podległe administracji samorządowej, społeczne podmioty wyznaniowe, stowarzyszenia, fundacje, inne organizacje pozarządowe, spółdzielnie, inne przedsiębiorstwa prywatne, przedsiębiorstwa państwowe/samorządowe.
4. **INKLUZYWNOŚĆ** – określono czy współpraca danej organizacji wykroczyła poza sektor non-profit, a więc miała charakter ponadsektorowy, tzn. czy organizacja współpracowała z instytucjami publicznymi lub przedsiębiorstwami.

Wszystkie 4 powyższe wskaźniki zostały w pierwszym kroku skonstruowane w taki sposób, że ich wartości mieściły się w przedziale od 0 do 1. Ze względu na to, że wskaźniki nie były ze sobą porównywalne znormalizowano je tak, aby wartości

<sup>39</sup> Wskaźniki cząstkowe oraz wskaźnik syntetyczny skonstruowano przy wykorzystaniu analogicznej metody zastosowanej do konstrukcji wskaźników zaprezentowanych w rozdziale *Potencjał kooperacyjny sektora non-profit. Kapitał społeczny na poziomie mezo*, w: *Działalność organizacji non-profit w 2013 r.: zarządzanie, współpraca i świadczenie usług społecznych*, Warszawa 2013.



średnie były równe 0 (standaryzacja klasyczna). Dzięki temu 0 oznacza przeciętny poziom wskaźnika danego wymiaru kapitału społecznego dla całej badanej zbiorowości, a wartości dodatnie lub ujemne wskaźnika oznaczają poziom - odpowiednio - powyżej lub poniżej średniej.

Następnie skonstruowano syntetyczny wskaźnik kapitału społecznego. W celu eliminacji przenoszenia do wskaźnika syntetycznego tych samych informacji przez różne wskaźniki cząstkowe zastosowano statystyczne kryteria konstruowania wag dla poszczególnych zmiennych metodą BVP<sup>40</sup>. Wagi zostały skonstruowane w oparciu o miarę zdolności dyskryminacyjnej poszczególnych zmiennych (współczynnik zmienności dla każdego wymiaru podzielony przez sumę współczynników dla wszystkich 4 zmiennych) oraz miarę pojemności informacyjnej (podniesione do kwadratu i dodane do siebie współczynniki korelacji cząstkowej dla par zmiennych przy wyeliminowaniu wpływu pozostałych zmiennych).

Konstruowanie wag do wskaźników dokonano zgodnie z następującymi wzorami:

$$w_j = w_j^a \cdot w_j^b, j=1,2,3,4$$

$w_j^a$  – miara zdolności dyskryminacyjnej j-tej zmiennej,

$w_j^b$  – miara pojemności informacyjnej j-tej zmiennej.

$$w_j^a = \frac{V(x_j)}{\sum_{j=1}^m V(x_j)}$$

$$w_j^b = \frac{\sum_{\substack{j'=1 \\ j' \neq j}}^m r_{j,j'}^2}{\sum_{\substack{j=1 \\ j' \neq j}}^m \sum_{\substack{j'=1 \\ j' \neq j}}^m r_{j,j'}^2}$$

$r_{j,j'}^2$  kwadrat współczynnika korelacji cząstkowej j-tej zmiennej z j'-tą zmienną

$$w_j = w_j^a \cdot w_j^b, j=1,2,3,4$$

$w_j^a$  – miara zdolności dyskryminacyjnej j-tej zmiennej,

$r_{j,j'}^2$  – kwadrat współczynnika korelacji cząstkowej j-tej zmiennej z j'-tą zmienną.

<sup>40</sup> Według T. Panek, J. Zwierzchowski, *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 30-31.

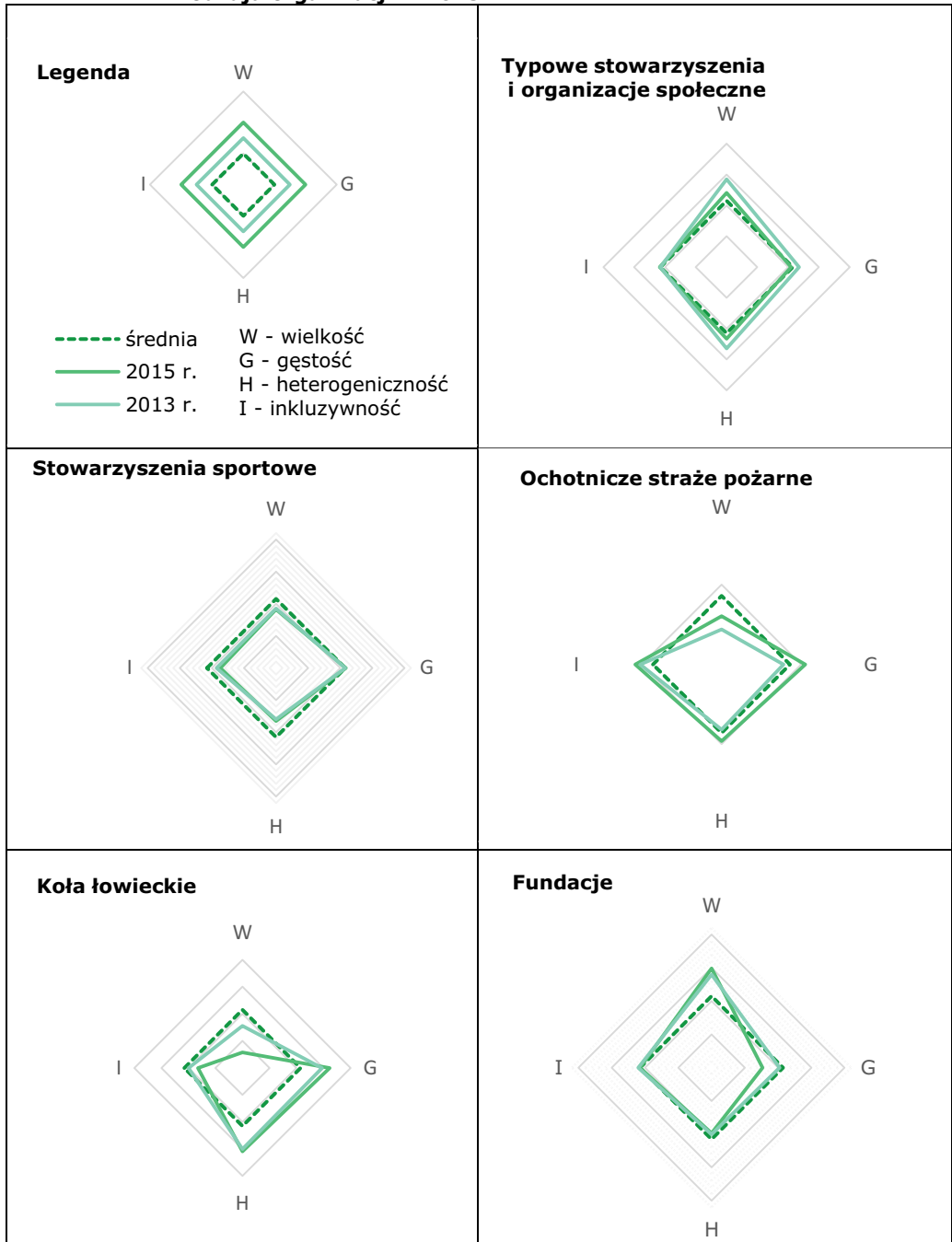
Aby połączyć 4 wskaźniki cząstkowe w jeden wskaźnik kapitału społecznego dokonano normalizacji rangowej poszczególnych wskaźników cząstkowych, a następnie pomnożono je przez wagi. Zważone wskaźniki zostały poddane procedurze normalizacji klasycznej, dzięki czemu średnia dla wszystkich organizacji przyjęła wartość 0. Grupy podmiotów dla których wskaźnik przyjmuje wartości ujemne mają niższy niż ogół organizacji poziom kapitału społecznego, natomiast te, dla których przyjmuje on wartości dodatnie – wyższy.

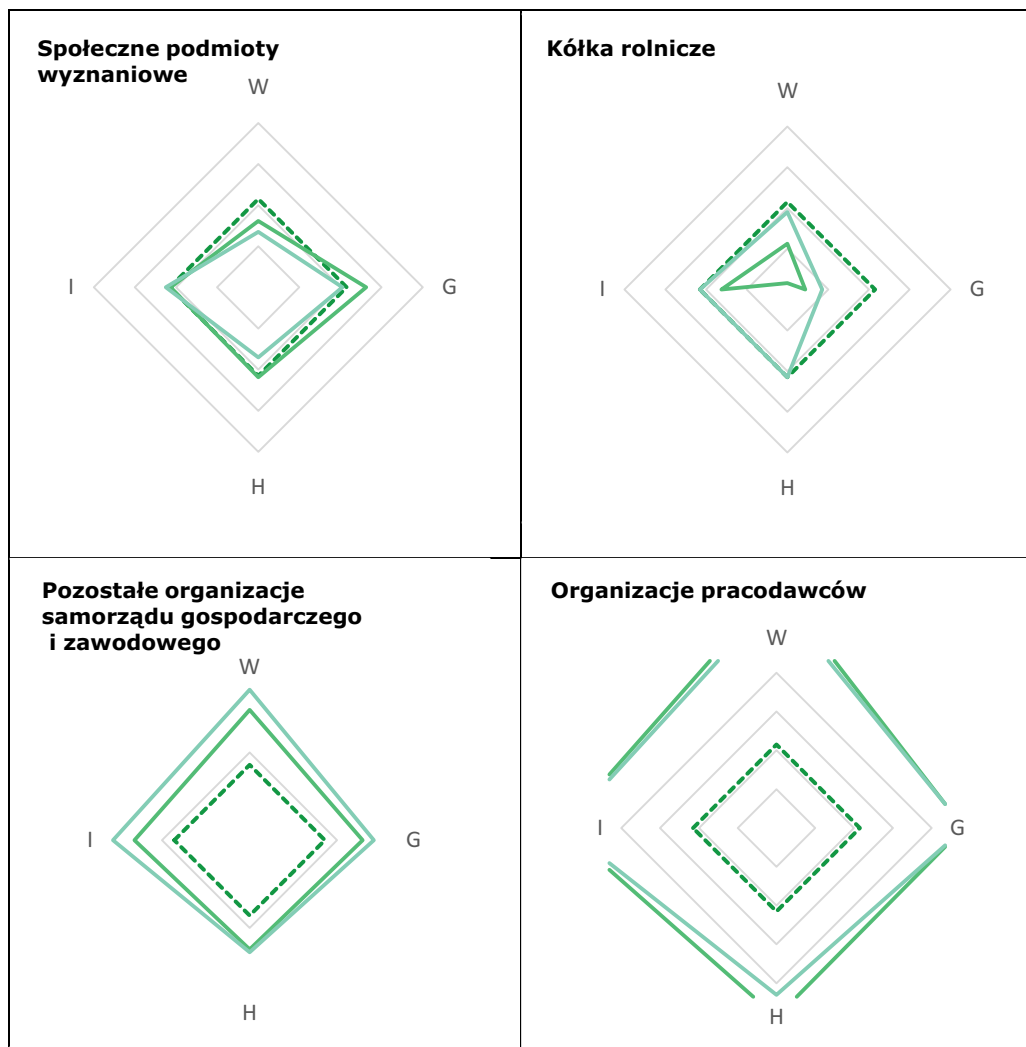
### **5.5. Poziom sieciowego kapitału społecznego w organizacjach non-profit**

Przyjęte wskaźniki kapitału społecznego na poziomie mezo dotyczą wyłącznie relacji pomiędzy poszczególnymi organizacjami, a nie wewnątrz nich (nie uwzględniano relacji między członkami, wolontariuszami i pracownikami). Warto też zaznaczyć, że ze względu na brak analogicznych danych zarówno dla instytucji publicznych, jak i przedsiębiorstw nie było możliwości sprawdzenia, czy organizacje non-profit generują więcej kapitału społecznego niż inne sektory. Natomiast można ocenić, które grupy organizacji sektora non-profit charakteryzują się wyższym, a które niższym niż przeciętny w całej badanej zbiorowości poziomem strukturalnego kapitału społecznego w jego 4 wymiarach.

Na kolejnych wykresach przerywaną linią oznaczono przeciętny poziom poszczególnych wymiarów kapitału społecznego sektora non-profit, zaś linią ciągłą - ich poziom dla danego rodzaju organizacji.

**Wykres 5.11. Poziom czterech wymiarów sieciowego kapitału społecznego według rodzaju organizacji w 2015 r.**





Najbardziej zróżnicowanym wymiarem kapitału społecznego organizacji non-profit była wielkość sieci, tj. liczba podmiotów, z którymi współpracowały badane jednostki. Najwyższą wartość wskaźnika zaobserwowano wśród organizacji pracodawców oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego, po wyłączeniu kółek rolniczych. Stosunkowo wysoką odnotowano również w fundacjach oraz typowych stowarzyszeniach i organizacjach społecznych. Znaczna część organizacji osiągnęła jednak niższe od przeciętnej wartości wskaźnika. Najmniej rozwiniętą sieć partnerów współpracy posiadały kółka rolnicze, koła łowieckie oraz ochotnicze straże pożarne, a także społeczne podmioty wyznaniowe. W 2013 r. charakterystyka wskaźnika dotyczącego wielkości sieci była bardzo zbliżona.

Kolejnym analizowanym wymiarem kapitału społecznego jest gęstość, czyli częstotliwość kontaktów w sieci. Podobnie jak w przypadku wielkości sieci, największą

regularnością odznaczała się współpraca podejmowana przez organizacje pracodawców oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego po wyłączeniu kółek rolniczych. Wysoki poziom wskaźnika zaobserwowano również wśród kół łowieckich, co może oznaczać, że choć nie posiadają one rozbudowanej sieci kontaktów, to jednak podejmowana przez te podmioty współpraca z innymi jednostkami ma charakter regularny. Najniższym poziomem gęstości (tzn. niską częstością kontaktów), podobnie jak w przypadku wskaźnika wielkości sieci, charakteryzowały się kółka rolnicze.

**Wykres 5.12. Poziom czterech wymiarów sieciowego kapitału społecznego wśród OPP w 2015 r.**



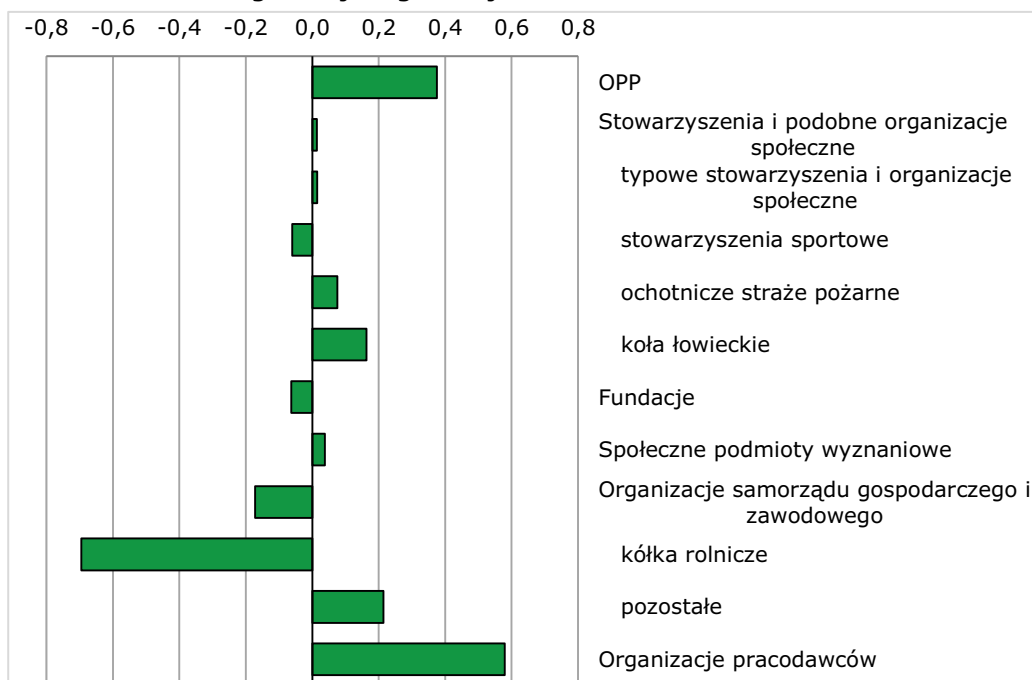
W zbiorowości podmiotów sektora non-profit wyróżniają się organizacje posiadające status organizacji pożytku publicznego. We wszystkich czterech wymiarach kapitału społecznego osiągały one wskaźniki wyraźnie wyższe, niż średnie dla ogółu organizacji, a także wyższe niż w przypadku większości z analizowanych wcześniej rodzajów organizacji (wyjątek stanowią organizacje pracodawców). OPP wyróżniały się ponadprzeciętną liczbą partnerów oraz ich zróżnicowaniem, znacznie częściej niż inne podmioty podejmowały

również współpracę z instytucjami publicznymi i sektorem komercyjnym. Ponadto, prowadzona przez OPP współpraca z innymi jednostkami cechowała się wyższą od przeciętnej gęstością, tj. częstotliwością kontaktów. W stosunku do 2013 r. wartości wskaźników dla poszczególnych wymiarów kapitału społecznego wśród OPP utrzymały się na zbliżonym poziomie, istotnie wyższym od średniej.

Miarą kapitału społecznego jest również heterogeniczność połączeń w sieci, rozumiana jako zróżnicowanie partnerów współpracy. Na tle innych organizacji non-profit ponownie wyróżniły się organizacje pracodawców oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, z wyłączeniem kółek rolniczych, a także koła łowieckie, których współpraca z innymi podmiotami odznaczała się największym zróżnicowaniem. Najniższy wskaźnik heterogeniczności wystąpił wśród kółek rolniczych, stosunkowo niski zaobserwowano również wśród stowarzyszeń sportowych. Podmioty te charakteryzowały się ponadto najmniejszą inkluzywnością, czyli najmniejszą skłonnością do współpracy z podmiotami spoza sektora non-profit. Największa otwartość na współpracę z podmiotami z innych sektorów cechowała organizacje pracodawców.

Omawiane cztery wymiary kapitału społecznego zostały ujęte w jeden syntetyczny wskaźnik.<sup>41</sup> Najwyższy poziom kapitału społecznego osiągnęły w 2015 r. organizacje pracodawców (0,58), a następnie organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, po wyłączeniu kółek rolniczych (0,2), czyli podmioty które wyróżniały się w każdym z analizowanych wcześniej wymiarów. Stosunkowo wysoki wskaźnik uzyskiwały też koła łowieckie (0,16). Zdecydowanie najniższym poziomem syntetycznego wskaźnika kapitału społecznego charakteryzowały się kółka rolnicze, gdzie wartość wskaźnika była istotnie niższa (-0,7) niż wśród organizacji pracodawców (0,58). Ujemne wartości wskaźnik przyjął ponadto w fundacjach oraz stowarzyszeniach sportowych (po 0,06). Wartość wskaźnika najbliższą średniej dla wszystkich organizacji non-profit osiągnęły typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (0,02) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (0,04).

**Wykres 5.13. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według rodzaju organizacji w 2015 r.**

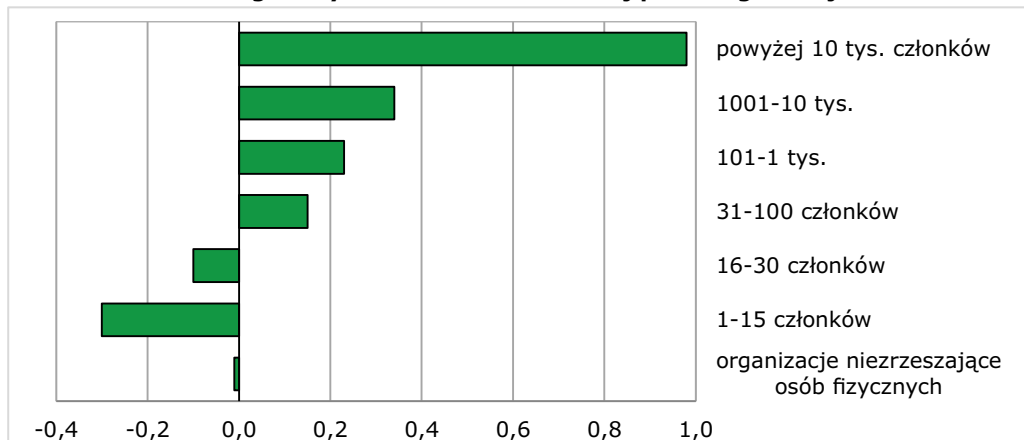


Szczególnie ważne dla budowania kapitału społecznego organizacji non-profit są zasoby ludzkie, którymi one dysponują, w tym baza społeczna oraz pracownicy organizacji. Duże znaczenie ma liczba osób, które zrzesza jednostka. Organizacje, do których przynależało nie więcej niż 30 osób charakteryzowały się niższym od przeciętnego poziomem kapitału społecznego, zaś te, które posiadały więcej niż 30 członków – wyższym od przeciętnego. Największe podmioty, zrzeszające ponad 10 tys.

<sup>41</sup> Konstrukcję wskaźnika przedstawiono na stronie 168.

członków osiągały wartość wskaźnika istotnie wyższą niż jednostki najmniejsze, skupiające do 15 członków.

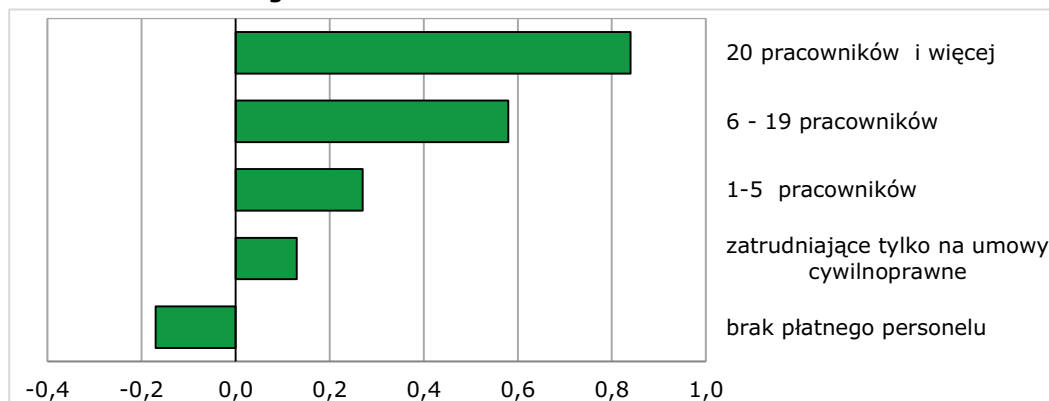
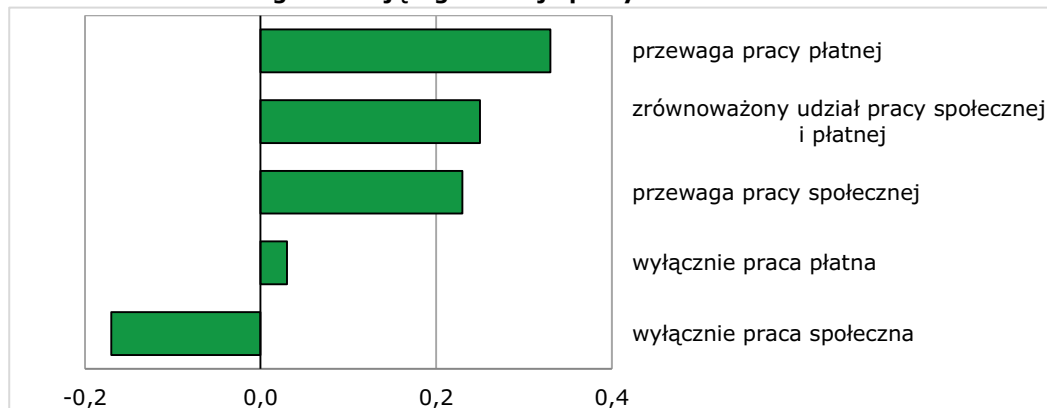
**Wykres 5.14. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według liczby członków deklarowanej przez organizacje w 2015 r.**



Istotnym czynnikiem wpływającym na kapitał społeczny organizacji jest wielkość zatrudnienia. We wszystkich jednostkach zatrudniających na podstawie umów o pracę bądź umów cywilnoprawnych syntetyczny wskaźnik kapitału społecznego przyjmował wartości dodatnie, tj. wyższe od przeciętnej dla całego sektora. Organizacje, które posiadały co najmniej 20 pracowników charakteryzowały się najwyższym poziomem kapitału społecznego, znacznie odbiegającym od średniej. Stanowiły one jednak niecałe 2% badanej zbiorowości. Jednocześnie wartość wskaźnika dla tych jednostek była ponad 6 razy wyższa, niż dla organizacji, które zatrudniały wyłącznie na podstawie umów cywilnoprawnych. Jedyne wśród organizacji, które nie korzystały z pracy płatnej wskaźnik przyjął wartości ujemne.<sup>42</sup>

Poziom zatrudnienia w organizacjach wpływał na wszystkie 4 analizowane wymiary kapitału społecznego. Jednostki zatrudniające pracowników wyróżniały się wyższą od przeciętnej wielkością i gęstością sieci, większym zróżnicowaniem partnerów współpracy oraz większą otwartością na współpracę wykraczającą poza sektor non-profit. Wraz z liczbą zatrudnionych najmocniej wzrastał wskaźnik gęstości sieci – dzięki większej liczbie pracowników organizacje mogły pozwolić sobie na regularną, prowadzoną w sposób ciągły współpracę.

<sup>42</sup> W 2014 r. z pracy płatnej korzystało 4 na 10 organizacji, przy czym częściej korzystano z zatrudnienia w oparciu o umowy cywilnoprawne (36%) niż na podstawie stosunku pracy (15%).

**Wykres 5.15. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według klas zatrudnienia w 2015 r.****Wykres 5.16. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według dominującego rodzaju pracy w 2015 r.**

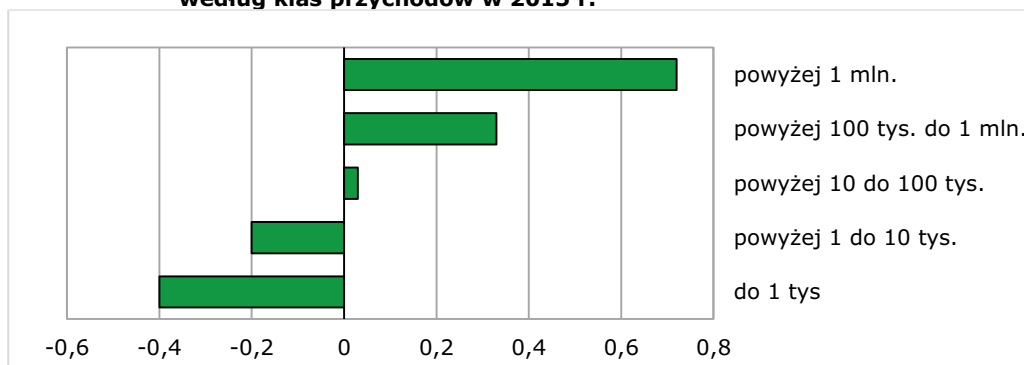
Chociaż praca płatna nie jest niezbędnym zasobem do prowadzenia działalności, to jak wcześniej przedstawiono, pozwala na skuteczniejsze budowanie kapitału społecznego organizacji. Analiza wartości wskaźnika w kontekście wykorzystywanych rodzajów pracy pozwala jednak stwierdzić, że korzystna z punktu widzenia organizacji jest dywersyfikacja zasobów pracy, tj. wykorzystanie zarówno pracy płatnej, jak i społecznej. Ujemną wartość syntetycznego wskaźnika kapitału społecznego osiągnęły wyłącznie organizacje, które korzystały tylko z pracy społecznej, natomiast podmioty, które posiadały wyłącznie personel płatny prezentowały poziom kapitału społecznego zbliżony do przeciętnego dla całego sektora. Najwyższym poziomem kapitału społecznego wyróżniły się podmioty, które bazowały na pracy płatnej, jednak korzystały również z zaangażowania osób pracujących społecznie. Co więcej, organizacje te osiągały najwyższy poziom wskaźnika we wszystkich czterech jego wymiarach.

Niewątpliwie ważnym czynnikiem różnicującym organizacje non-profit pod względem kapitału społecznego jest ich potencjał finansowy. Wyraźnie zaobserwowano, że wraz ze wzrostem przychodów zwiększa się poziom kapitału

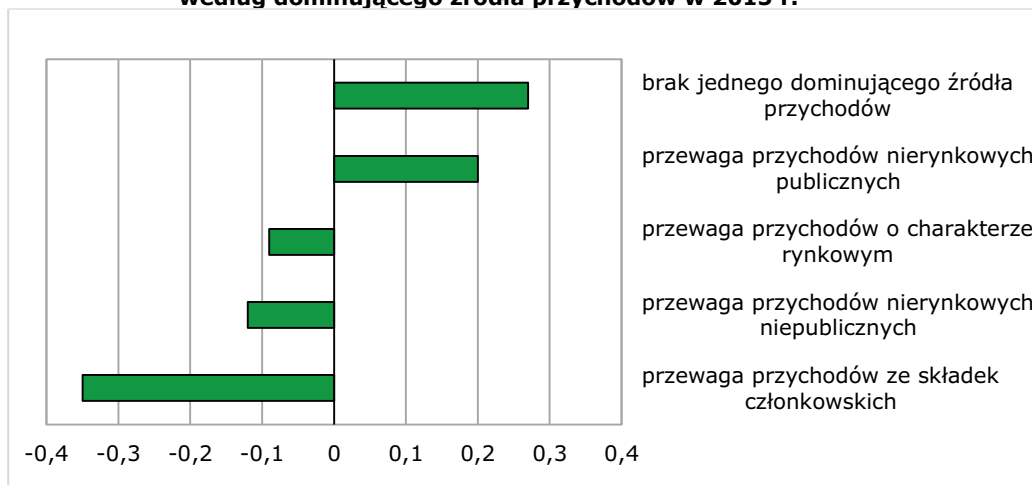


społecznego organizacji. Niższą od średniej wartość wskaźnika kapitału społecznego osiągnęły podmioty, których wartość rocznych przychodów nie przekroczyła 10 tys. zł., przy czym organizacje te stanowiły 38% omawianej zbiorowości. Wśród grupy podmiotów osiągających przychody powyżej 1 mln zł (5%) poziom kapitału społecznego był znacznie wyższy, niż wśród pozostałych jednostek.

**Wykres 5.17. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według klas przychodów w 2015 r.**



**Wykres 5.18. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według dominującego źródła przychodów w 2015 r.**

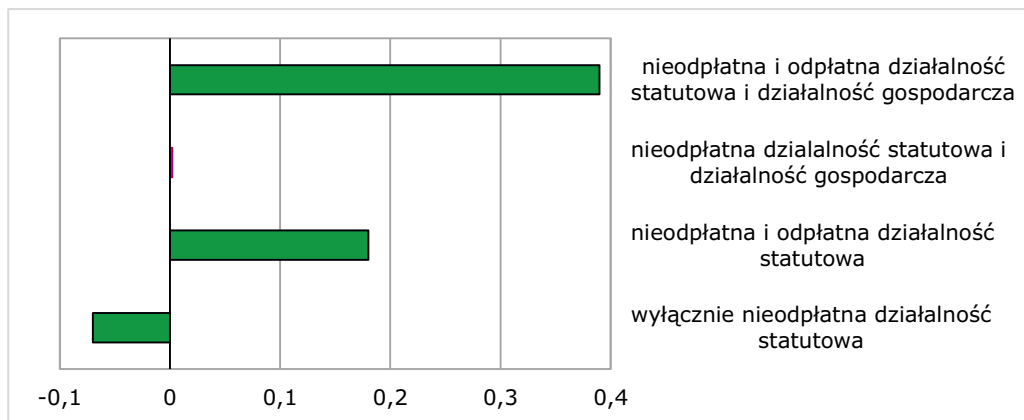


Oprócz wysokości przychodów istotną kwestią przy budowaniu kapitału społecznego organizacji jest dywersyfikacja źródeł finansowania działalności. Podmioty, które pozyskiwały środki z więcej niż jednego źródła posiadały wyższy od przeciętnego poziom kapitału społecznego. Na tle całej zbiorowości wyróżniały się również podmioty, których dominującą część przychodów stanowiły środki publiczne o charakterze nierynkowym, do których zaliczono dotacje oraz inne transfery przekazywane przez krajowe organy administracji publicznej, w tym z 1% PIT, a także środki pochodzące z publicznych źródeł zagranicznych, w tym funduszy unijnych. Niższy od przeciętnego poziom wskaźnika

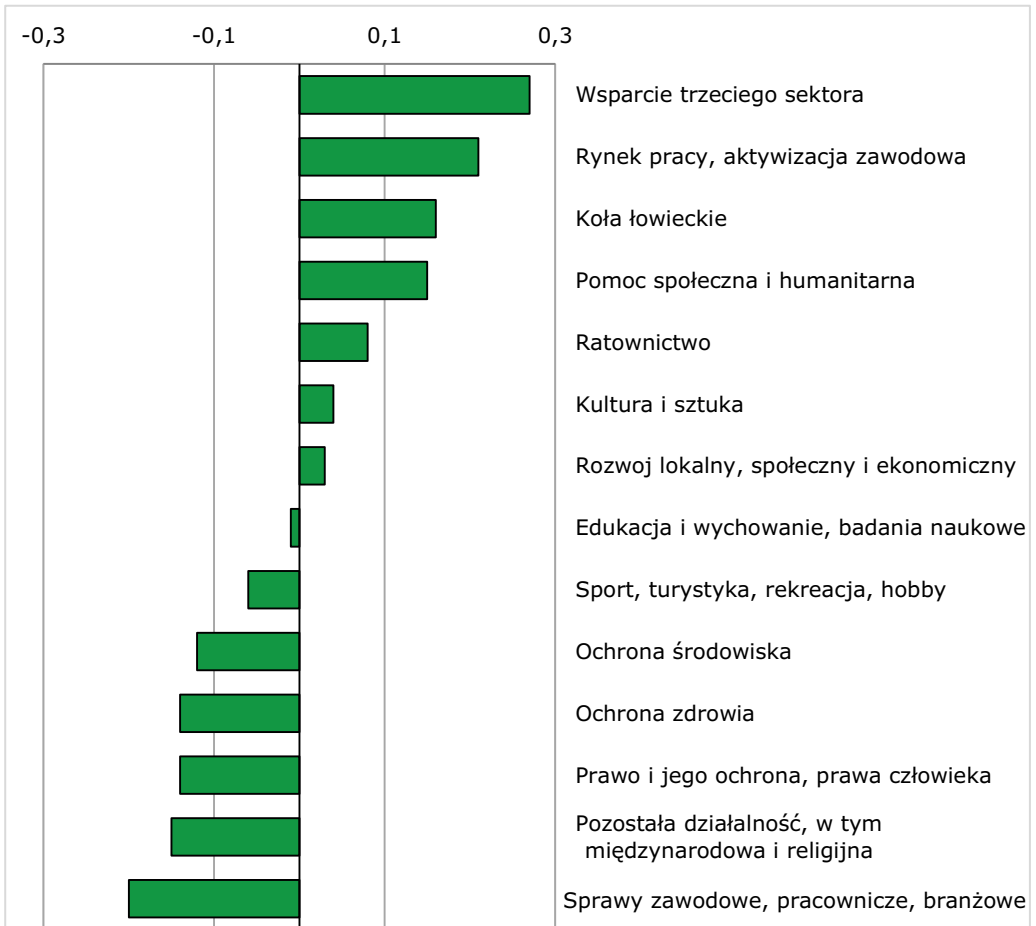
miały zarówno organizacje, które pozyskiwały głównie środki drogą rynkową, jak również te, wśród których dominującą rolę odgrywały przychody o charakterze nierynkowym pochodzące ze źródeł prywatnych, w tym zbiórek publicznych i darowizn. Najniższą wartość wskaźnik osiągnął w podmiotach, które finansowanie swojej działalności opierały na składkach członkowskich.

Poza zasobami ludzkimi organizacji oraz jej potencjałem finansowym, na poziom kapitału społecznego wpływają inne czynniki związane z jej aktywnością. Zmienną, która widocznie różnicowała organizacje pod względem budowanego kapitału społecznego był rodzaj prowadzonej działalności. Podmioty, które prowadziły zarówno odpłatną działalność statutową, jak i działalność gospodarczą posiadały wyższy od przeciętnego poziom wskaźnika kapitału społecznego (0,39) Wśród organizacji, które prowadziły wyłącznie nieodpłatną działalność statutową poziom wskaźnika był blisko 6-krotnie niższy (-0,07).

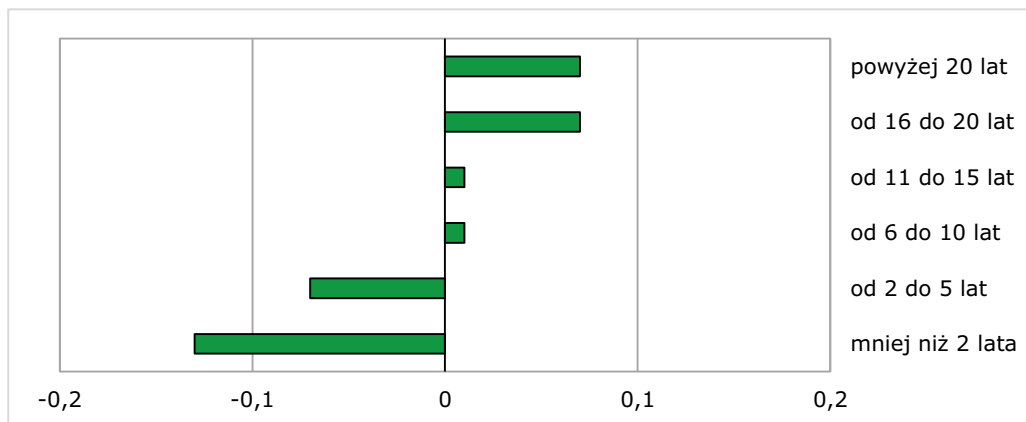
**Wykres 5.19. Poziom syntetyczny wskaźnik sieciowego kapitału społecznego według rodzaju działalności organizacji w 2015 r.**



Kolejną zmienną, która różnicowała organizacje non-profit pod względem kapitału społecznego była dziedzina działalności. Analiza wskaźnika kapitału społecznego według głównej dziedziny działalności statutowej organizacji wykazała, że najwyższy poziom kapitału społecznego posiadały organizacje zajmujące się wsparciem innych podmiotów non-profit (0,27), rynkiem pracy i aktywizacją zawodową (0,21), a także koła łowieckie (0,16) oraz jednostki działające w obszarze pomocy społecznej i humanitarnej (0,15). Najniższy poziom wskaźnika wystąpił natomiast wśród organizacji, które prowadziły działalność w zakresie spraw zawodowych, prawniczych lub branżowych (-0,2) bądź zajmowały się inną działalnością nie ujętą na wykresie 5.19., w tym działalnością międzynarodową lub religijną (-0,15). Stosunkowo niski kapitał społeczny posiadały organizacje, których główną dziedziną działalności była ochrona zdrowia oraz prawo i jego ochrona, prawa człowieka (po -0,14).

**Wykres 5.20. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według głównej dziedziny działalności organizacji w 2015 r.**

Oprócz rodzaju prowadzonej działalności, istotną rolę odgrywał również wiek organizacji. Zaobserwowano tendencję wskazującą, że wraz z wydłużającym się stażem działalności jednostki wzrastał jej poziom kapitału społecznego. Organizacje działające od 5 lat miały niższy niż przeciętny poziom kapitału społecznego, zaś podmioty działające co najmniej 6 lat – wyższy od przeciętnego.

**Wykres 5.21. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według klas wieku organizacji w 2015 r.**

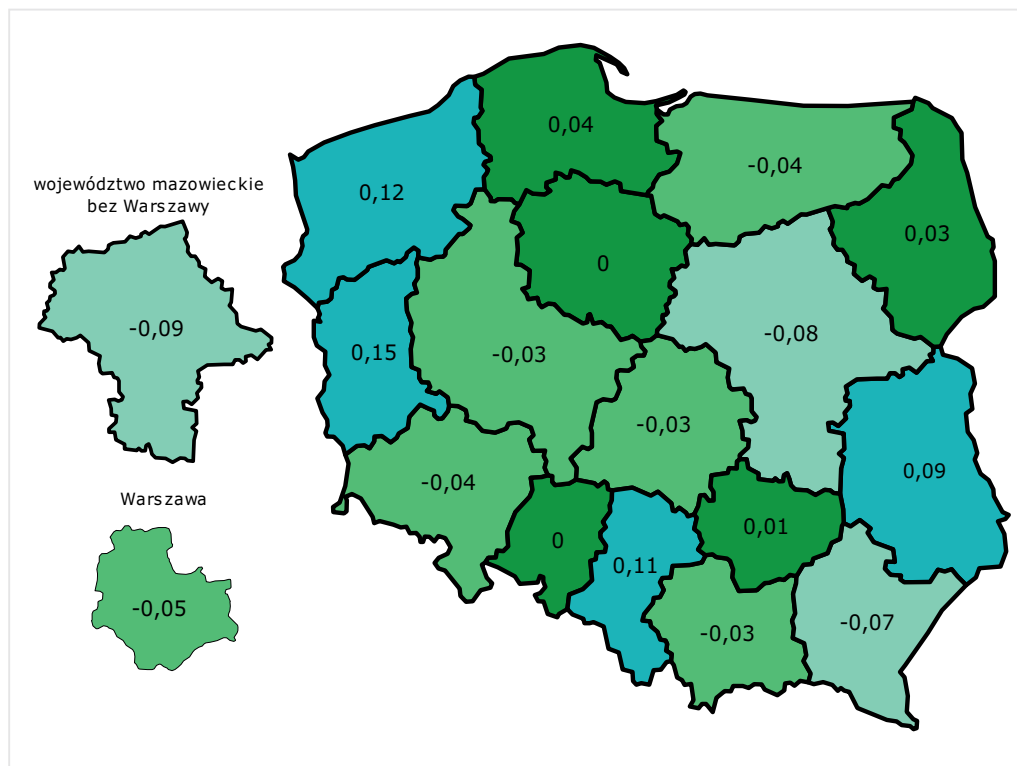
Dość istotną zmienną różnicującą poziom kapitału społecznego był zasięg działalności organizacji. Na podstawie oceny wartości wskaźnika można stwierdzić, że im szerszy zasięg terytorialny działalności organizacji, tym wyższy poziom kapitału społecznego. Największą wartość wskaźnik ten osiągał w organizacjach, których działalność wykraczała poza granice kraju (0,24). Natomiast organizacje, które działały w najbliższym sąsiedztwie oraz maksymalnie w obrębie gminy charakteryzowały się niskim poziomem kapitału społecznego (odpowiednio -0,39 i -0,11).

Niewielki wpływ na poziom kapitału społecznego miała natomiast lokalizacja siedziby organizacji. Zarówno w gminach miejskich, jak i wiejskich wartość wskaźnika kapitału społecznego była zbliżona do średniej dla ogółu organizacji non-profit, przy czym w gminach miejskich, z wyłączeniem miast na prawach powiatu wskaźnik był nieznacznie wyższy (0,05) niż w gminach wiejskich (0,02).

Biorąc pod uwagę podział organizacji ze względu na województwo, w którym jednostka miała siedzibę można zauważyć niewielkie różnice pomiędzy poszczególnymi obszarami kraju. Najwyższy poziom wskaźnika kapitału społecznego prezentowały podmioty zlokalizowane w województwie lubuskim (0,15) i zachodniopomorskim (0,12), a także śląskim (0,11) oraz lubelskim (0,09). Najniższe wartości wskaźnik przyjął natomiast w województwie mazowieckim, po wyłączeniu Warszawy (-0,09) i podkarpackim (-0,07). Zbliżonym do średniej wskaźnikiem kapitału społecznego charakteryzowało się województwo świętokrzyskie (0,01), a w kujawsko-pomorskim i opolskim wskaźnik był równy średniej.

Analizie poddano również wybrane miasta na prawach powiatu: Warszawę (-0,05), Poznań (-0,08), Kraków (-0,11), Łódź (-0,11) i Wrocław (-0,14). Organizacje zlokalizowane w tych miastach charakteryzowały się nieznacznie niższym od przeciętnej poziomem kapitału społecznego.

**Mapa 5.1. Poziom syntetycznego wskaźnika sieciowego kapitału społecznego według województwa, w którym organizacja miała siedzibę w 2015 r.**



## 5.6. Podsumowanie

Zdecydowana większość organizacji non-profit podejmowała w 2015 r. współpracę z innymi podmiotami (89%). Najczęściej były to instytucje publiczne (82%), zwłaszcza administracja samorządowa (71%) oraz jednostki jej podległe (59%). Połowa organizacji podejmujących współpracę, posiadała nie więcej niż 4 partnerów.

Głównym celem współpracy dla 80% podmiotów było zaspokojenie potrzeb materialnych (90%) poprzez pozyskiwanie środków finansowych na działalność (79%) oraz możliwość korzystania z lokalu bądź innych środków rzeczowych nieodpłatnie lub na preferencyjnych warunkach (59%). Stosunkowo rzadko organizacje non-profit deklarowały występowanie istotnych barier we współpracy. Najwyższy odsetek podmiotów zgłaszających problemy wystąpił w odniesieniu do instytucji publicznych (23%). Podobnie jak we wcześniejszych latach najczęściej wskazywaną przeszkodą były złe, niejasne przepisy i procedury prawne (14%).

W celu zilustrowania potencjału kooperacyjnego podmiotów sektora non-profit wykorzystano syntetyczny wskaźnik kapitału społecznego, uwzględniający cztery wymiary współpracy tj.: liczbę partnerów oraz ich różnorodność, częstotliwość kontaktów oraz otwartość na współpracę ponadsektorową. Zmienną najsilniej różnicującą poziom

wskaźnika był rodzaj organizacji. Na tle podmiotów non-profit wyróżniały się organizacje pracodawców oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (z wyłączeniem kółek rolniczych), które osiągnęły najwyższe wartości wskaźnika we wszystkich czterech wymiarach. Z kolei wśród kółek rolniczych wartości omawianych wskaźników były każdorazowo najniższe.

Na szczególną uwagę zasługują ponadto organizacje posiadające status pożytku publicznego. OPP częściej niż pozostałe organizacje nawiązywały relacje z innymi podmiotami, częściej też deklarowały występowanie istotnych barier we współpracy. W zbiorowości OPP syntetyczny wskaźnik kapitału społecznego osiągał wartości wyraźnie wyższe od średnich dla sektora non-profit we wszystkich 4 wymiarach. Wyraźnie ponadprzeciętnym poziomem kapitału społecznego wyróżniały się ponadto: podmioty zrzeszające powyżej 10 tys. członków, jednostki posiadające więcej niż 5 pracowników, prowadzące równocześnie działalność gospodarczą i odpłatną działalność statutową oraz takie, które korzystały głównie z pracy płatnej.

W latach 2013-2015 udział organizacji, które nawiązywały współpracę z innymi podmiotami zmniejszył się nieznacznie z 91% do 89%, co wiązało się ze zmniejszeniem odsetka jednostek współpracujących z instytucjami publicznymi (z 84% do 82%) oraz podejmujących współpracę wewnątrzsektorową (z 57% do 56%). Co ciekawe, w stosunku do 2013 r. zmniejszył się też udział podmiotów zgłaszających istotne bariery we współpracy ze wszystkim typami partnerów, przy czym największa zmiana wystąpiła w relacjach z przedsiębiorstwami, gdzie odsetek deklarujących bariery obniżył się z 26% do 20%. Nie zaobserwowano natomiast istotnych zmian zarówno w zakresie kierunków, jak i celów podejmowanej współpracy, a także przeciętnej liczby partnerów współpracy.

## Rozdział 6.

# Aneks metodologiczny

### 6.1. Kartoteka badania SOF-5

Badanie na formularzu *Sprawozdanie o współpracy, zarządzaniu i działalności informacyjnej wybranych organizacji non-profit za 2015 r.* (SOF-5) zostało zrealizowane jako uzupełnienie przedmiotowe badania na formularzach: *Sprawozdanie z działalności fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych za 2014 r.* (SOF-1) oraz *Sprawozdanie z działalności samorządu gospodarczego i zawodowego oraz organizacji pracodawców za 2014 r.* (SOF-4). Zakres podmiotowy był tożsamy z badaniem prowadzonym rok wcześniej i obejmował następujące organizacje non-profit posiadające osobowość prawną: stowarzyszenia, organizacje społeczne podobne do stowarzyszeń, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje pracodawców, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego<sup>43</sup>.

Badanie na formularzu SOF-5 miało charakter badania panelowego, a w jego kartotece znalazły się podmioty z kartoteki SOF-1 i SOF-4, które za 2014 r. złożyły sprawozdania. Wśród nich znalazły się:

- 1) jednostki, które miały zarejestrowaną działalność gospodarczą,
- 2) jednostki posiadające status organizacji pożytku publicznego (OPP),
- 3) projektodawcy Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS),
- 4) jednostki zatrudniające powyżej 5 osób,
- 5) jednostki wodnego ochotniczego pogotowia ratunkowego, górskiego ochotniczego pogotowia ratunkowego i Tatrzańskie Ochootniczego Pogotowia Ratunkowego,
- 6) jednostki, które miały zawarte kontrakty z NFZ,
- 7) jednostki występujące w operacie badań dotyczących pomocy społecznej, realizowanych na formularzach PS-01, PS-03 i OD-1,
- 8) jednostki występujące w operacie badań z zakresu kultury (formularze: K-01, K-02, K-05, K-07, K-08),
- 9) jednostki prowadzące centra integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej i warsztaty terapii zajęciowej,
- 10) jednostki prowadzące placówki oświatowe według bazy Systemu Informacji Oświatowej,
- 11) społeczne podmioty wyznaniowe,
- 12) organizacje pracodawców, samorząd gospodarczy i zawodowy,
- 13) stowarzyszenia mniejszości narodowych, etnicznych i cudzoziemców,

<sup>43</sup> Szczegółowa charakterystyka populacji badania przedstawiona została w: Nałęcz S., Sekuła T., Borysiak K., Wilk R., Sadłoń W., Stasiak-Jaśkiewicz U., *Metodologia badań SOF-1 i SOF-4 za 2014 r.*, w: *Sektor non-profit w 2014 r.*, red. Goś-Wójcicka K. GUS, Warszawa 2016, s. 15-37.

14) podmioty wybrane z pozostałych jednostek na podstawie próby losowanej<sup>44</sup> do badania SOF-1.

**Tablica 6.1. Liczba jednostek w kartotece badania SOF-5 według rodzaju organizacji za 2015 r.<sup>a</sup>**

Wyszczególnienie		Liczba organizacji w operacie badań SOF-1 i SOF-4 za 2014 r (w tys.)	Liczba organizacji w kartotece badań SOF-1 i SOF-4 za 2014 r. (w tys.)	Liczba organizacji w kartotece badania SOF-5 za 2015 r. (w tys.)
<b>OGÓŁEM</b>		<b>114,9</b>	<b>37,4</b>	<b>26,2</b>
<b>Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne</b>	razem	92,5	21,9	16,4
	typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne	51,1	15,0	11,4
	stowarzyszenia sportowe	23,0	4,6	3,0
	ochotnicze straże pożarne	15,9	2,0	1,8
	koła łowieckie	2,6	0,4	0,3
<b>Fundacje</b>		16,3	9,4	5,7
<b>Spoleczne podmioty wyznaniowe</b>		2,2	2,2	1,6
<b>Organizacje pracodawców oraz samorządu gospodarczego i zawodowego</b>	razem	3,9	3,9	2,4
	kółka rolnicze	1,7	1,7	0,6
	pozostałe	2,2	2,2	1,8

<sup>a</sup>Ze względu na zaokrąglenia poszczególne wartości w kolumnie nie sumują się dokładnie do liczby ogółem.

## 6.2. Aktualizacja operatu i kartoteki SOF-5

Ze względu na to, że kartoteka do badania SOF-5 za 2015 r. była stworzona na podstawie kartoteki SOF-1 i SOF-4 za 2014 r., konieczne było uwzględnienie zmian w operacie, które nastąpiły pomiędzy edycjami badań. Zostały wybrane jednostki z Bazy Jednostek Statystycznych według stanu na 31 grudnia 2015 r.

Ponadto do aktualizacji operatu i kartoteki posłużono się administracyjnymi źródłami danych. Wykorzystano następujące zbiory:

- *Rejestr stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej* Ministerstwa Sprawiedliwości;
- *System Informacji Podatkowej* Ministerstwa Finansów;
- *Centralny Rejestr Płatników Składek* oraz *Centralny Rejestr Ubezpieczonych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*.

Dodatkowo przy jednostkowej weryfikacji korzystano z informacji zawartych na stronach internetowych poszczególnych organizacji. Na podstawie przeprowadzonej aktualizacji

<sup>44</sup> Opis przygotowanej próby jest przedstawiony w: Tamże, s.23.



zidentyfikowano podmioty zlikwidowane i nowopowstałe pomiędzy rokiem 2014 i 2015. Zaobserwowane zmiany w operacie posłużyły do konstruowania wag analitycznych (opis został przedstawiony w podrozdziale 6.5).

Dodatkowo na podstawie zbiorów z administracyjnych źródeł aktualizowano dane kontaktowe takie jak: telefony oraz adresy, w tym adresy e-mail. Zapisy w *Rejestrze stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej* były również podstawą do aktualizacji stanu aktywności prawno-ekonomicznej (w oparciu o informacje o wykreśleniu oraz o stanie likwidacji).

### 6.3. Formularz SOF-5

Formularz SOF-5 za 2015 r.<sup>45</sup> składał się z ośmiu działów:

- **dział I – Stan aktywności jednostki w [rok badania]** - zawiera pytania filtrujące dotyczące podstawowych informacji o aktywności jednostki w 2015 roku,
- **dział II – Zarządzanie jednostką** - dotyczy zarządzania organizacją w trzech zakresach zarządzania: zasobami ludzkimi, działalnością i majątkiem,
- **dział III – Ogólne dane o współpracy jednostki z innymi podmiotami** - służy zebraniu informacji, z jakimi podmiotami i w jakim celu współpracowały badane jednostki,
- **dział IV – Współpraca z administracją publiczną** - służy zebraniu szczegółowych danych dotyczących tej współpracy,
- **dział V – Współpraca z organizacjami pozarządowymi** - służy zebraniu szczegółowych danych dotyczących tej współpracy,
- **dział VI – Współpraca z przedsiębiorstwami** - służy zebraniu szczegółowych danych dotyczących tej współpracy,
- **dział VII – Działalność informacyjna jednostki** - ma na celu pozyskanie danych dotyczących komunikacji organizacji ze środowiskiem zewnętrznym organizacji oraz transparentności podejmowanych działań,
- **dział VIII – Organizacje pożytku publicznego (OPP)** - zawiera pytania kierowane do organizacji posiadających status organizacji pożytku publicznego, dotyczące korzystania z mechanizmu 1% podatku dochodowego,
- **dane ewidencyjne** - metryczka - zawiera podstawowe dane adresowe organizacji.

Formularz SOF-5 za 2015 r. i formularze SOF-1, SOF-4 za 2014 r. zawierały kilka takich samych pytań, które umożliwiły porównywanie danych między latami. Pytania te dotyczyły:

- zatrudniania pracowników na podstawie stosunku pracy,
- zrzeszania osób fizycznych oraz liczby członkostw,
- świadczenia pracy społecznej.

<sup>45</sup> Wzór formularza dostępny jest na stronie internetowej GUS pod adresem: <http://form.stat.gov.pl/formularze/2016/passive/SOF-5.pdf>

## 6.4. Sposób realizacji badania SOF-5 i jego kompletność

Podstawową formą przekazania danych przez organizacje objęte badaniem SOF-5 było wypełnienie formularza elektronicznego na Portalu Sprawozdawczym GUS (PS). Wśród 26,2 tys. organizacji zobligowanych do złożenia sprawozdania SOF-5 za 2015 r., aktywne konto na PS przed rozpoczęciem badania posiadało 65% jednostek. Takie organizacje otrzymały drogą elektroniczną powiadomienie o obowiązku sprawozdawczym.

**Tablica 6.2. Realizacja badania SOF-5 za 2015 r.<sup>a</sup>**

Wyszczególnienie		Licz- ność jed- nostek w karto- tece	Sprawozdania pozy- tywne <sup>b</sup>	Pozostały rozpoznany stan aktywności <sup>c</sup>		Brak kon- taktu
				nieaktyw- ne	aktywne, które odmówiły udziału	
		w tys.	% w wierszu			
<b>OGÓŁEM</b>		<b>26,2</b>	<b>95,3</b>	<b>3,3</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>
<b>Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne</b>	Razem	16,4	96,0	2,7	1,0	0,3
	typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne	11,4	95,7	2,0	1,0	0,3
	stowarzyszenia sportowe	3,0	95,4	3,1	1,3	0,2
	ochotnicze straże pożarne	1,8	98,2	1,2	0,5	0,1
	koła łowieckie	0,3	98,7	-	9,6	3,2
<b>Fundacje</b>		5,7	92,8	4,9	1,6	0,6
<b>Społeczne podmioty wyznaniowe</b>		1,6	97,3	1,6	0,6	0,1
<b>Organizacje samorządu gospodarczego, zawodowego i pracodawców</b>	razem	2,4	95,1	4,5	0,3	0,1
	samorządy zawodowe rolników	1,1	91,4	8,3	0,1	0,2
	pozostałe organizacje samorządu zawodowego	0,3	97,4	0,9	1,4	-
	samorządy gospodarcze	0,7	98,4	1,3	0,3	-
	organizacje pracodawców	0,3	98,0	2,0	-	-

<sup>a</sup> Ze względu na zaokrąglenia procent w wierszu nie zawsze sumuje się dokładnie do 100%

<sup>b</sup> Jednostki, które wypełniły sprawozdanie z wyłączeniem tych, które zaznaczyły wyłącznie informację o braku aktywności.

<sup>c</sup> Jednostki, z którymi nawiązano kontakt w trakcie realizacji badania, ale nie złożyły sprawozdania lub zaznaczyły na nim informację o braku aktywności. Za odmawiające uznano również te jednostki, które nie złożyły sprawozdania, a w oparciu o źródła administracyjne ustalono, że prowadziły działalność.

Organizacje, nieposiadające konta na Portalu Sprawozdawczym (PS) przed rozpoczęciem badań, otrzymały pocztą elektroniczną i tradycyjną list informujący o realizowanym badaniu, formularz SOF-5 oraz dane uwierzytelniające do logowania na PS.

Do organizacji, które nie złożyły sprawozdań w terminie, kierowane były przypomnienia o obowiązku sprawozdawczym w formie e-mail (automatycznie generowane z Portalu Sprawozdawczego do osób zarządzających sprawozdawczością elektroniczną organizacji; a do organizacji, które nie posiadały konta na PS, wysyłane na adresy e-mail organizacji) oraz w ramach kontaktu telefonicznego.

Wypełnione sprawozdanie SOF-5 przesłało łącznie 24,9 tys. objętych badaniem organizacji (95,3%), a 0,9 tys. jednostek było nieaktywnych w 2015 r. (3,3%). Udziału w badaniu odmówiło 1,0% organizacji, a z 0,4% jednostek nie udało się nawiązać kontaktu.

## 6.5. Metoda opracowania danych wynikowych SOF-5

Weryfikacja danych była prowadzona na dwóch etapach. W pierwszej kolejności kompletność i jakość danych była kontrolowana automatycznie na Portalu Sprawozdawczym podczas wypełniania sprawozdań elektronicznych przez sprawozdawców. Formularz elektroniczny komunikował dwa rodzaje błędów. Pierwsze błędy dotyczyły braków danych i odpowiedzi, które były nieprawidłowe i konieczne było ich poprawienie. Drugie błędy miały na celu zwrócenie uwagi sprawozdawcy na wpisane dane i komunikowane były, gdy odpowiedzi były nietypowe, a więc istniało duże prawdopodobieństwo błędu. System umożliwiał jednak pozostawienie tych odpowiedzi.

Drugi etap kontroli polegał na sprawdzaniu sprawozdań przez statystyków w systemie informatycznym badania. W tym systemie kontrola polegała na sprawdzeniu błędów logicznych i rachunkowych. Do kontroli danych o organizacjach posiadających status OPP posłużył zbiór z Ministerstwa Finansów zawierający w szczególności wykaz organizacji pożytku publicznego, które otrzymały w 2015 r. 1% należnego podatku za 2014 r. Prowadzono także kontrole danych dotyczących pytań odnoszących się do zatrudnienia. Dane o zatrudnieniu były kontrolowane z wykorzystaniem informacji pozyskanych z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Dodatkowo dane porównywane były między latami, a bardzo duże rozbieżności były wyjaśniane z jednostkami.

Do zbioru wynikowego zostały skonstruowane wagi, które umożliwiły uogólnienie pozyskanych danych na całą populację aktywnych jednostek. Wagi dla zbiorowości objętej badaniem pełnym i reprezentacyjnym tworzone były oddzielnie. Dla wszystkich jednostek dobranych celowo do badania wstępna waga wyniosła 1. Jednostki objęte badaniem reprezentacyjnym otrzymały pierwotną wagę, która była liczebnością populacji danej warstwy podzieloną przez liczebność próby wylosowanej w tej warstwie. Populacja jednostek została zmodyfikowana pod kątem zmian zachodzących w operacie pomiędzy rokiem 2014 a 2015. Na podstawie aktualizacji zostały dodane lub odjęte liczebności organizacji w danych warstwach. Następnie wydzielono następujące warstwy: województwa, z wyodrębnieniem największych miast (liczących co najmniej 500 tys.

mieszkańców) tj.: Warszawy, Krakowa, Łodzi, Wrocławia i Poznania (21), formy prawne (2 grupy, tj. fundacje oraz stowarzyszenia i inne organizacje społeczne), zatrudnianie pracowników etatowych (2) oraz status organizacji pożytku publicznego (2).

Każdej jednostce biorącej udział w badaniu nadano symbol oznaczający czy uczestniczyła w badaniu oraz jaki był jej stan aktywności.

Stworzono cztery kategorie rodzaju aktywności (ra):

- ra<sub>1</sub> gdy jednostka była aktywna i złożyła sprawozdanie,
- ra<sub>2</sub> gdy jednostka była aktywna i nie złożyła sprawozdania,
- ra<sub>3</sub> gdy jednostka była nieaktywna,
- ra<sub>4</sub> gdy nie udało się nawiązać kontaktu z jednostką.

W dalszej kolejności przystąpiono do korekty wag w oparciu o wyniki badania oraz zaktualizowany operat. W zakresie jednostek, z którymi nie nawiązano kontaktu (ra<sub>4</sub>), przyjęto założenie że są to podmioty nieaktywne.

Pierwsza korekta wag została przeprowadzona w każdej warstwie według następującego wzoru:

$$w' = waga \times f_A$$

gdzie:

$f_A$  – współczynnik korekty aktywności;

$waga$  – pierwotna waga warstwy x wynikająca, z doboru jednostek do badania (opis powyżej).

Współczynnik korekty aktywności został obliczony dla każdej warstwy w oparciu o wzór:

$$f_A = \frac{1}{n} \left\{ (ra_1 + ra_2) \times \left( 1 + \frac{ra_4}{n - ra_4} \right) \right\}$$

gdzie:

n – liczba jednostek danej warstwy

Drua korekta była dokonana ze względu na braki odpowiedzi w poszczególnych warstwach. Do korekty wag zastosowano następujący wzór:

$$w'' = w' \times \frac{\sum w'}{\sum_{ra=1} w'}$$

$w'$  = waga warstwy x po pierwszej korekcie,

$\sum w'$  = suma wag warstwy x po pierwszej korekcie,

$\sum_{ra=1} w'$  = suma wag warstwy x dla jednostek, którym został przypisany kod ra<sub>1</sub>.

Wagi były korygowane tylko dla tych jednostek, którym przypisano  $ra_1$ , czyli dla jednostek aktywnych, które złożyły sprawozdanie. Opisana metoda konstruowania i korygowania wag jest stosowana także w innych badaniach GUS.

## 6.6. Dodatkowe źródła danych prezentowane w publikacji

W niniejszej publikacji obok prezentacji danych pochodzących ze zbiorów wynikowych SOF-5 za 2015 r. oraz SOF-1 i SOF-4 za 2014 r., w rozdziale *Współpraca organizacji non-profit z instytucjami publicznymi* wykorzystano także dane z *Monitoringu współpracy urzędów i ich jednostek organizacyjnych podległych i nadzorowanych z sektorem pozarządowym* za 2015 r. oraz *Sprawozdanie z wykonania planu wydatków budżetowych samorządowej jednostki budżetowej / jednostki samorządu terytorialnego* (Rb-28s).

*Monitoring współpracy urzędów i ich jednostek organizacyjnych podległych i nadzorowanych z sektorem pozarządowym* był badaniem o charakterze sprawozdawczym realizowanym przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Kwestionariusz sprawozdania *Monitoring...*, kierowany był do 2844 urzędów administracji publicznej z całej Polski. Baza danych z *Monitoringu...* została udostępniona na podstawie Programu Badań Statystycznych Statystyki Publicznej na 2015 r. Przed opracowaniem wyników zweryfikowano dane pod względem ich spójności.

Prowadzone badanie miało charakter dobrowolny. Wypełnione formularze pozyskano od 2690 urzędów (95%).

*Monitoring współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym* pozwolił opracować dane na temat współpracy finansowej urzędów z organizacjami, a także stosowanych w jednostkach administracji samorządowej pozafinansowych form współpracy. W analizie zaprezentowanej w publikacji wykorzystano również pytania określające poziom zadowolenia jednostek samorządu terytorialnego ze współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Sprawozdanie Rb-28s z *wykonania planu wydatków budżetowych samorządowej jednostki budżetowej / jednostki samorządu terytorialnego* jest obowiązkową sprawozdawczością budżetową realizowaną przez wszystkie jednostki administracji samorządowej na rzecz Ministerstwa Finansów. Dane zbierane są od 2003 r., natomiast od 2012 r. publikowane są w postaci baz danych możliwych do pobrania ze strony Ministerstwa Finansów.

Wydatki JST ujmowane w sprawozdaniu RB-28s opierają się na klasyfikacji budżetowej, jej struktura dzieli się na działy i rozdziały (określające obszar i rodzaj działalności publicznej), a te z kolei na paragrafy (określające rodzaj wydatku). Klasyfikacja budżetowa przyjmowana jest rozporządzeniem Ministra Finansów.

Na podstawie sprawozdania Rb-28s obliczono udział procentowy wydatków JST na zadania publiczne przekazane do realizacji przez organizacje non-profit w wydatkach JST.