

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce

Realizatorzy projektu:



Spis treści

I. Wprowadzenie teoretyczne.....	4
1. Przedsiębiorczość społeczna w Europie i w Polsce	4
2. Organizacje pozarządowe jako podmioty społeczne, prowadzące działalność gospodarczą	5
3. Zarządzanie w przedsiębiorstwach społecznych	8
II. Założenia metodologiczne Badania.....	9
1. Cele Badania.....	9
2. Dobór próby.....	10
3. Zastosowane metody i narzędzia badawcze	10
III. Zarządzanie w wielkopolskich organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą – wyniki badania.....	12
1. Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych w Wielkopolsce – podstawowe informacje	12
2. Koordynowanie działań w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą	16
3. Finanse w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą	24
4. Ludzie w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą	30
5. Komunikowanie w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą	40
6. Znaczenie działalności gospodarczej w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych	47
IV. Podsumowanie badań.....	50

Szanowni Państwo!

Przedsiębiorczość społeczna w Polsce i Europie prężnie się rozwija. Inicjatywy o dualnym celu, społecznym i nastawionym na zysk, rozwijają się w szczególności w postaci zakładów aktywności zawodowej (ZAZ), spółdzielni socjalnych (SS) oraz organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą. Te ostatnie podmioty stanowią najliczniejszą grupę przedsiębiorstw społecznych. W Wielkopolsce działa ich aż 275 (ZAZ-ów i SS jest ok. 12% liczby organizacji pozarządowych). Jakość działania tego typu organizacji pozarządowych w dużej mierze wynika z jakości zarządzania. Badacze Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju podjęli więc wyzwanie zebrania danych na temat zarządzania organizacjami pozarządowymi, prowadzącymi działalność gospodarczą w Wielkopolsce.

Niniejszy Raport jest elementem projektu pn. "Biznes - Innowacje – NGO, czyli BINGO", realizowanego przez Centrum PISOP w partnerstwie z Fundacją NIWA Edukacji i Rozwoju oraz Network for Europe (organizacją infrastrukturalną z Liverpoolu) w Wielkopolsce w latach 2012-2014. To pierwsza diagnoza, która miała na celu tak szerokie zgłębienie działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach tego typu w Wielkopolsce. Badanie pozwoliło na stworzenie mapy trudności i rekomendacji, dotyczących zarządzania i adaptacji do warunków rynkowych.

Ideą tego innowacyjnego projektu jest zwiększenie systemu wsparcia dla funkcjonowania organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą w Wielkopolsce, rozumianych jako przedsiębiorstwa społeczne, które przechodzą procesy adaptacyjne i modernizacyjne. Wsparcie polega na wypracowaniu **Modelu zarządzania** organizacją pozarządową, upowszechnieniu go i włączeniu do polityki.

Wypracowanie Modelu, który służyć ma wielkopolskim organizacjom pozarządowym w jeszcze lepszej i skuteczniejszej realizacji celów statutowych poprzez prowadzenie działalności gospodarczej, wymagało szczegółowej diagnozy obecnego stanu zarządzania tego rodzaju przedsiębiorstwem społecznym.

O tym, czym są organizacje pozarządowe i dlaczego one jako jeden z wielu rodzajów przedsiębiorstw społecznych objęte zostały diagnozą, piszemy w **części I**. W niej również zawarte są definicje i podstawy teoretyczne, dotyczące przedsiębiorstw społecznych oraz tematyki zarządzania – stanowiące wprowadzenie do tematu badań. W **części II** przedstawione zostały założenia metodologiczne diagnozy, w szczególności takie elementy, jak cele, dobór próby czy metody i narzędzia badawcze. Wyniki badań ujęte zostały w **III części** Raportu. W odniesieniu do założeń diagnozy i przejrzystości w prezentowaniu danych zostały one opisane w kilku rozdziałach, zawierających **podstawowe informacje o organizacjach, prowadzących działalność gospodarczą w Wielkopolsce, ujęcie działalności gospodarczej w kontekście podstawowych obszarów zarządzania**, takich jak: koordynowanie działań, zarządzanie finansami, zarządzanie zespołem i komunikowanie oraz **znaczenie działalności gospodarczej w organizacjach pozarządowych**. Raport zakończony jest podsumowaniem, w którym znajdują się odpowiedzi na kluczowe pytania, stawiane przed przeprowadzeniem diagnozy.

Na potrzeby Badań i Raportu przedsiębiorstwem społecznym określane są tylko organizacje pozarządowe, prowadzące działalność gospodarczą.

I. Wprowadzenie teoretyczne

1. Przedsiębiorczość społeczna w Europie i w Polsce

Przedsiębiorstwa społeczne to należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) podmioty gospodarcze, zorientowane na realizację celu społecznego na równi z osiąganiem zysku. Mimo swoistej specyfiki działania, niejednokrotnie korzystają z narzędzi i technologii biznesu, aby osiągnąć korzyści społeczne. Jako podmioty gospodarcze powinny przynosić dochód, lecz jako podmioty społeczne, działające w celach społecznych nie koncentrują się na maksymalizacji zysku dla udziałowców. Ich celem jest natomiast maksymalizowanie korzyści społecznych, np. poprzez dostarczanie dobrej jakości usług publicznych, działanie na rzecz rozwoju lokalnego czy przywracanie godności i niezależności ekonomicznej ludziom.

Przedsiębiorczość społeczna w zależności od kontekstu nazywana jest także ekonomią społeczną, gospodarką społeczną, ekonomią solidarną. Jest różnie definiowana i obejmuje różnorodne formy działania. Dotychczas nie wypracowano polskiej definicji tego typu instytucji. Najczęściej jednak na określenie tego terminu wykorzystuje się zaproponowaną w 1996 roku przez międzynarodową sieć EMES¹ definicję co prawda „miękką”, ale uniwersalną.

Za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się działalność o głównie społecznych celach, gdzie zyski w założeniu są reinwestowane w jej cele lub we wspólnotę, a nie w celu maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli.

Definicja przedsiębiorczości wg europejskiej sieci badawczej EMES (European Research Network)

Pojęcie przedsiębiorczości społecznej jest bardzo szerokie i dotyka wielu sfer życia społecznego. Chcąc znaleźć wspólny mianownik, można powiedzieć, że jej kluczową zasadą jest prymat działania na rzecz ludzi nad maksymalizacją zysku. Oznacza to, że dla jednostek ekonomii społecznej² istotne znaczenie – obok celu gospodarczego – ma misja społeczna.

Przedsiębiorstwa tego typu działają pod różnymi markami i formami prawnymi, jak spółdzielnie socjalne, zakłady aktywizacji zawodowej, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, spółki pożytku publicznego non-profit, centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej lub te, należące do organizacji pozarządowych: spółdzielnie pracy, wzajemnościowe fundusze poręczeniowe i pożyczkowe (w tym mikropożyczkowe), wreszcie organizacje pozarządowe, prowadzące działalność gospodarczą w różnej postaci.³

Choć początki przedsiębiorstw społecznych sięgają przełomu XIX/XX w., to w okresie ostatnich 5 lat można mówić o zwiększeniu skali ich działalności. Niewątpliwie do obecnej, drugiej fali przedsiębiorczości społecznej przyczyniły się organizacje (w tym z Wielkiej Brytanii) i organy Unii Europejskiej, które zaczęły dostrzegać w niej szanse na wsparcie spójności społeczno-gospodarczej, jednego z fundamentalnych celów unijnych. Przedsiębiorczość tutaj rozumiana jako jedno z narzędzi, służących niwelowaniu różnic

¹ Źródło: <http://www.emes.net/> na dzień 20.02.2009 r.;

² Zamiennie do ekonomii społecznej;

³ Ze względu na założenia Projektu, w ramach którego powstał Raport, ograniczono się do organizacji pozarządowych;

społecznych, odbudowie ducha współdziałania i zaufania między ludźmi miała także przyczynić się do ożywienia gospodarczego na kontynencie. Mimo iż przedsiębiorczość społeczna rozwijana jest w Polsce od końca lat 80., to największym impulsem do jej rozwoju było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej.

W 2009 roku według danych Komisji Europejskiej przedsiębiorstwa społeczne stanowiły około 10% ogółu europejskich przedsiębiorstw, co daje ponad 2 miliony przedsiębiorstw społecznych (w Polsce to około 28 000 podmiotów). Posiadały one znaczący potencjał w tworzeniu miejsc pracy – zatrudnienie w tym sektorze wynosi 6% ogółu zatrudnienia w Unii Europejskiej, tj. 11 milionów zatrudnionych⁴. Znaczenie ekonomii społecznej podkreślił w 2009 roku Parlament Europejski, wydając rezolucję⁵ w sprawie gospodarki społecznej. Parlament podkreślił, że przedsiębiorczość społeczna odgrywa pierwszoplanową rolę w gospodarce europejskiej, gdyż łączy opłacalność i solidarność, a także wzmacnia spójność społeczną, gospodarczą i regionalną.

Także w Polsce trwają prace nad uregulowaniem wszystkich kwestii, związanych z przedsiębiorczością społeczną. Od kilku bowiem lat wypracowywana jest Ustawa o przedsiębiorstwie społecznym i przedsiębiorczości społecznej, która obejmować i regulować będzie wszystkie kwestie związane z przedsiębiorczością społeczną w Polsce.

Przedsiębiorczość społeczna narodziła się jako alternatywa dla rozwijającej się gospodarki wolnorynkowej. Wg dr. Rafała Towalskiego⁶ odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju lokalnym i spójności społecznej, bierze udział w tworzeniu stabilności i pluralizmu ekonomii rynkowej. Wykorzystując luki niezagospodarowane przez tradycyjne firmy, z uwagi na elastyczność działania oraz bardzo dobrą znajomość potrzeb społecznych, przedsiębiorstwa społeczne są w stanie generować miejsca pracy o wysokiej jakości i ulepszać poziom życia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

2. Organizacje pozarządowe jako podmioty społeczne, prowadzące działalność gospodarczą

Organizacje pozarządowe – zwane niekiedy NGO (z języka ang. non governmental organisation) lub podmiotami III sektora (obok I - administracji publicznej i II – biznesu) – najczęściej określane są jako sformalizowane, podlegające prawu organizacje, które działają na rzecz społeczeństwa. Stowarzyszenia, fundacje – to najczęściej spotykane formy organizacji pozarządowych w Polsce⁷; które działają w oparciu o Konstytucję, Ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie a także odpowiednio Ustawy: o fundacjach i Prawo o stowarzyszeniach. Rodzaje prowadzonej działalności są bardzo szerokie i dotyczą m.in. sportu, turystyki, rekreacji, hobby, edukacji i wychowania, kultury i sztuki, ochrony zdrowia, usług socjalnych, pomocy społecznej, rozwoju lokalnego w wymiarze społecznym i ekonomicznym, rynku pracy, zatrudnienia, aktywizacji zawodowej, wsparcia dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw, ochrony, środowiska, prawa i jego ochrony, praw człowieka, działalności politycznej, działalności międzynarodowej, badań naukowych, spraw zawodowych, pracowniczych i branżowych czy religii.

⁴ Źródło: Komunikat Komisji „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej”, dostępny na http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/social_economy/soceco_intro_en.htm, s. 3;

⁵ Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie gospodarki społecznej (2008/2250(INI));

⁶ Towalski R., Rozwój sektora gospodarki społecznej w krajach Unii Europejskiej. Wnioski dla Polski, 2004;

⁷ W polskim prawie definicję ustawową organizacji pozarządowej zawiera Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;

Organizacja pozarządowa kojarzy się najczęściej z rozdawaniem, fundowaniem, obdarowywaniem kogoś. Po to, by prowadzić działania statutowe (misję), organizacje muszą zdobywać środki, pomnażać swój kapitał. Można powiedzieć więc, że organizacje coraz bardziej się ekonomizują. W tym celu mogą również prowadzić działalność gospodarczą jedynie jednak jako działalność pomocniczą. Dochód z niej w całości musi być przeznaczony na realizację celów statutowych. Oprócz działalności gospodarczej organizacje pozarządowe prowadzić mogą także działalność odpłatną, gdzie cały przychód przeznaczany jest na działania statutowe.

Rysunek nr 1. Formy ekonomizacji organizacji pozarządowych



Umieszczenie działalności gospodarczej w ramach organizacji wynika z rodzaju prowadzonej działalności statutowej, założeń osób zarządzających a także formy prawnej funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego. Spośród obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw społecznych, 1,2% wyodrębniło wewnątrz swojej struktury zakłady na pełnym lub ograniczonym rozrachunku. 1% prowadzi działalność gospodarczą na zewnątrz struktury organizacyjnej w formie zewnętrznych podmiotów gospodarczych, np. spółek (Klon Jawor 2008).

Prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe jest z całą pewnością sposobem na samofinansowanie części realizowanych działań, niezależność finansową od sponsorów i ograniczenie niepewności finansowej, która często towarzyszy organizacjom, działającym „od projektu do projektu”, finansowanego ze środków, np. publicznych. Daje poczucie stabilizacji oraz zapewnia lepszą płynność finansową.

Z drugiej strony – organizacja, prowadząca działalność gospodarczą staje się przedsiębiorcą, choć nie jest to jej działalność podstawowa. Bycie przedsiębiorcą wiąże się ze zwiększeniem obowiązków, wynikających z przepisów prawa. Funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych, podobnie jak konwencjonalnych reguluje Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Ponadto organizacje tego typu podlegają regulacjom Komisji Europejskiej w zakresie przedsiębiorczości społecznej. Jako przedsiębiorca - organizacja podlega wszystkim prawom i obowiązkom o charakterze cywilnoprawnym jak i publicznoprawnym. Poniżej zaprezentowane zostały główne zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe.

Najważniejsze zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe⁸:

- Działalność gospodarcza nie może być celem organizacji, a jedynie środkiem służącym do osiągnięcia celów statutowych. Przychody z działalności gospodarczej muszą być przeznaczone na działalność statutową organizacji albo na rozwój działalności gospodarczej.
- Z faktu służebności działalności gospodarczej wobec działalności statutowej nie wynika zakaz pokrywania się przedmiotem działalności gospodarczej organizacji z przedmiotem jej działalności statutowej⁹. Oznacza to, że fundacja, stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą również w tym samym zakresie, w jakim prowadzi działalność statutową. Nie może natomiast pokrywać się zakres prowadzonej przez nie działalności gospodarczej i działalności odpłatnej pożytku publicznego¹⁰.
- Przedsiębiorstwa społeczne obowiązują bardziej rozbudowany wzór sprawozdania finansowego – bilansu, który zawiera więcej informacji i w związku z tym konieczne jest wyodrębnienie w ewidencji księgowej przychodów i kosztów związanych z tą działalnością.
- Organizacje, prowadzące działalność gospodarczą są w świetle prawa przedsiębiorcami i obowiązują je takie same zasady jak innych przedsiębiorców – podlegają tym samym zasadom podatkowym, są płatnikami podatku dochodowego od osób prawnych oraz podatku od towarów i usług (VAT).

Prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe nie jest jeszcze bardzo popularne, choć ma szanse zyskiwać na znaczeniu. Dzieje się tak nie tylko dlatego, że prawo zezwala na jej podejmowanie, coraz częściej bowiem jest to ważne z punktu widzenia osiągnięcia przez nie celów statutowych. Organizacje decydują się na podjęcie działalności gospodarczej, mogącej zapewnić im niezależność programową oraz finansową. Działalność nastawiona na zysk z założenia nie jest przypadkowym jednorazowym wydarzeniem. Organizacja pozarządowa, która podejmuje się jej prowadzenia, tak jak inni przedsiębiorcy, zobowiązana jest do przygotowania odpowiedniego pomysłu na działalność, czyli biznesplanu i zapewnienia warunków do sprawnej jego realizacji.

⁸ Wg Klon/Jawor;

⁹ Źródło: poradnik.ngo.pl; Działalność statutowa - to działalność organizacji pozarządowej, zgodna z jej statutem. (za wikipedia.pl; Statut – akt prawny regulujący zadania, strukturę organizacyjną i sposób działania podmiotu prawa publicznego lub prywatnego. Statut określa wewnętrzną organizację, cele istnienia, tryb działania i podobne zagadnienia ustrojowe danego podmiotu prawa;

¹⁰ Źródło: poradnik.ngo.pl; Działalność odpłatna pożytku publicznego - jest działalność prowadzona przez stowarzyszenie/fundację w ramach jej działań statutowych mieszczących się w sferze pożytku publicznego określonej w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie za które pobiera opłaty (wynagrodzenie) od beneficjentów;

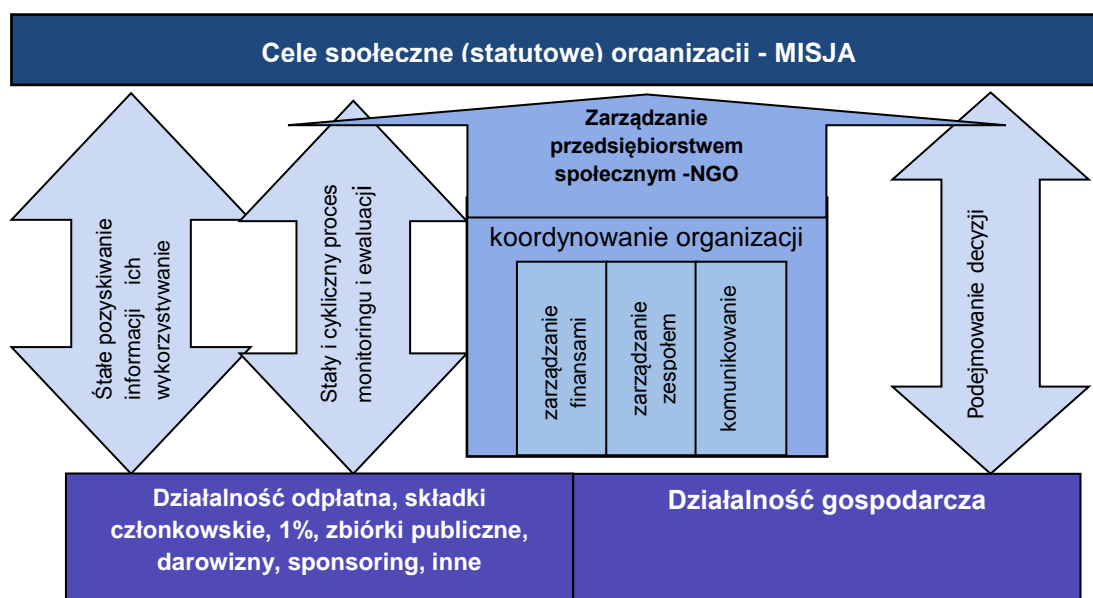
3. Zarządzanie w przedsiębiorstwach społecznych

Działalność ekonomiczna (zarobkowa) ma wspierać rozwój działalności statutowej organizacji pozarządowych tak, by efektywnie realizowały cele, dla których zostały powołane. Trudno więc mówić o organizacjach wyłącznie w odniesieniu do działalności gospodarczej i choćby z tego powodu należy rozpatrywać działalność gospodarczą w kontekście funkcjonowania całej organizacji. To zaś nierozdzielnie związane jest z zarządzaniem.

Zarządzanie - raz pojmowane jako „zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne), wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji” (R. Griffin), innym razem jako „działanie polegające na dysponowaniu zasobami” (prof. T. Pszczołowski). W literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele pojęć, dotyczących zarządzania, definicje łączą wyróżnione, kluczowe elementy zarządzania.

Biorąc pod uwagę liczne teorie i różnorodność aspektów zarządzania oraz specyfikę przedsiębiorstw społecznych, na potrzeby opracowania niniejszych Badań i Raportu oparto się na definicji zarządzania wg Ewy Gałka – Prezeski Zarządu Centrum PISOP. W jej rozumieniu „Zarządzanie organizacją – to całokształt działań, podejmowanych przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie organizacją, służących do zapewnienia skutecznej i efektywnej realizacji jej celów statutowych w sposób trwały. W praktyce obszary zarządzania przedsiębiorstwem społecznym można podzielić na nadrzędne: koordynowanie organizacji oraz powiązane z nim zarządzanie finansami, zarządzanie zespołem oraz komunikowanie wewnętrzne i zewnętrzne” (więcej w części II Raportu).

Rysunek nr 2. Struktura działań w organizacji pozarządowej



Niezwykle ważną cechą każdego przedsiębiorstwa, w tym społecznego, jest (w każdym razie powinien być) jego zawodowy, profesjonalny charakter, który wymaga od osób/organizacji, które się jej podejmują odpowiedniej wiedzy, kwalifikacji oraz umiejętności w zarządzaniu. W organizacjach pracują profesjonaliści w kwestiach społecznych, gorzej jednak wypada obszar związany z kompetencjami zarządczymi. Doświadczenia sfery biznesu pokazują, że niezwykle istotne jest posiadanie bardzo dobrych umiejętności z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ tylko wówczas

można osiągnąć sukces na rynku, co niestety obecnie nie jest proste. Bez wątpienia zarządzający powinni posiadać umiejętności oceny rynku, w tym jego potrzeb oraz przewidzieć zachowanie konkurencji. Ważną umiejętnością jest analiza ryzyka i unikanie go. W sumie jest to szereg zagadnień, na które przedsiębiorstwo (w tym także przedsiębiorstwo społeczne) musi zwracać szczególną uwagę, jeżeli chce osiągać stałe przychody z tego rodzaju działalności.

II. Założenia metodologiczne Badania

Punktem wyjścia do Badań były dotychczasowe dane nt. **trudności** (np. kwestie finansowe, promocyjne) i **potrzeb** organizacji pozarządowych (potrzeba wsparcia z zakresu formalnoprawnego - 25%, zarządzania finansami - 25%, zarządzania działalnością organizacji - 21% oraz budowania wizerunku i promocji w organizacji - 24% <Klon Jawor, 2010>), związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym. Na tej podstawie w odniesieniu do definicji zarządzania wg E. Gałka w badaniach postawiono hipotezy, dotyczące obszarów (koordynowanie organizacji oraz powiązane z nim zarządzanie finansami, zarządzanie zespołem oraz komunikowanie) w kontekście prowadzonej przez organizacje pozarządowe działalności gospodarczej.

1. Cele Badania

Celem głównym Badania empirycznego, przeprowadzonego w ramach Projektu „Biznes-Innowacje-NGO, czyli BINGO” była diagnoza sytuacji organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa wielkopolskiego. Sytuacja ta oznaczała w szczególności określenie:

- Jakie są trudności i potrzeby organizacji pozarządowych w zakresie zarządzania działalnością gospodarczą?
- W jakim zakresie organizacje pozarządowe prowadzą działalność gospodarczą?
- Jak organizacje radzą sobie z procesem adaptacji i modernizacji?

Cele szczegółowe Badania zostały sformułowane w następujący sposób:

Cele szczegółowe Badania	
Cel 1.	Diagnoza trudności w zakresie zarządzania organizacją, jakie identyfikują przedsiębiorstwa społeczne.
Cel 2.	Diagnoza trudności w zakresie zarządzania działalnością gospodarczą, jakie identyfikują przedsiębiorstwa społeczne.
Cel 3.	Diagnoza potrzeb przedsiębiorstw społecznych w zakresie zarządzania organizacją pozarządową z uwzględnieniem 4 obszarów zarządzania oraz prowadzenia działalności gospodarczej.
Cel 4.	Diagnoza poziomu świadomości organizacji w zakresie znaczenia działalności gospodarczej i związanych z nią kwestii finansowych, kadrowych, komunikacyjnych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie społecznym.
Cel 5.	Diagnoza poziomu dostosowania się przedsiębiorstw społecznych do procesów adaptacji i modernizacji oraz poziom dostosowania działalności gospodarczej do zmian rynkowych.
Cel 6.	Diagnoza głównych obszarów działania i specyfiki świadczonych usług w odniesieniu do działalności gospodarczej.

Zasadnicze badania zrealizowane były w okresie listopad 2011 r. - luty 2012 r.

2. Dobór próby

Operat badawczy, który został wykorzystany w badaniu pilotażowym i w badaniu głównym, powstał w oparciu o szereg danych, które znajdowały się m.in. w bazach danych Projektodawcy oraz zasobach internetowych, takich jak Klon/Jawor i strony bazy.ngo.pl, wielkopolskiewici.pl oraz w dostępnych publikacjach (folderach, wydawnictwach).

Biorąc pod uwagę, że w ogólnie dostępnych bazach uwzględnionych jest więcej typów podmiotów (np. Ochotnicze Straże Pożarne, organizacje kościelne zaklasyfikowane do tej kategorii zgodnie z definicją organizacji pozarządowych wg Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie), a także fakt, że w bazach uwzględnione są wszystkie zarejestrowane organizacje (a nie tylko faktycznie działające) i niepełna informacja, czy organizacja zarejestrowała działalność, a nie czy ją faktycznie prowadzi, stworzenie próby badawczej wymagało zweryfikowania aktualnych danych teleadresowych organizacji oraz wyjaśnienia ostatecznie kwestii prowadzenia działalności gospodarczej.

Próbę kontaktu podjęto ze wszystkimi organizacjami, które znalazły się w próbie głównej (474 organizacji). Ostatecznie operat badawczy w postaci stworzonej bazy zawierał dane 275 organizacji pozarządowych, mających wpis w rejestrze przedsiębiorców faktycznie prowadzących działalność gospodarczą.

Dobór próby miał charakter celowy. Ze względu na założenia projektu – badania skierowane były do organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą z terenu Wielkopolski, do udziału w badaniu (jakościowym i ilościowym) zostały zaproszone wszystkie podmioty bez względu na obszar działania i rodzaj działalności. Badania skierowane do przedstawicieli zarządów organizacji wspomagane zostały działaniami promocyjnymi i odbywały się przede wszystkim w zakresie kontaktu telefonicznego /mailowego w przypadku zaproszenia do udziału w badaniu jakościowym oraz wypełnienia kwestionariusza ankiety online w badaniach ilościowych. Kontakty mailowe i telefoniczne umożliwiły przede wszystkim zidentyfikowanie faktu, iż spora część organizacji III sektora w Wielkopolsce, pomimo że formalnie ma taką możliwość, faktycznie nie prowadzi działalności gospodarczej bądź prowadzi ją w znikomym zakresie.

3. Zastosowane metody i narzędzia badawcze

W celu uzyskania wiarygodnych wyników przeprowadzonych badań oraz udzielenia pełnej odpowiedzi na postawione pytania badawcze, niezbędne było przeprowadzenie wieloetapowego badania i połączenie w analizie różnorodnych rodzajów danych oraz różnorodnych metod badawczych, tzn. zastosowanie triangulacji¹¹, rozumianej jako zwielokrotnienie:

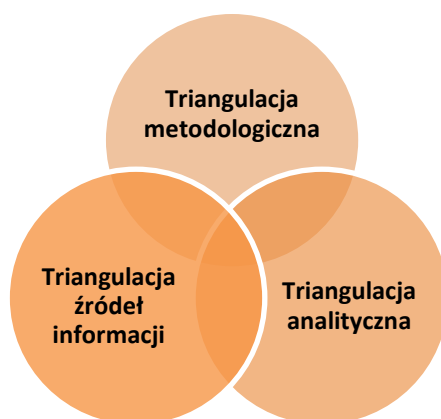
- metod i technik badawczych (triangulacja metodologiczna), polegających na kontrolowaniu spójności wniosków, formułowanych przy wykorzystaniu różnych metod gromadzenia danych
- źródeł informacji (triangulacja źródeł informacji), polegających na zwielokrotnieniu źródeł informacji w ramach tej samej metody ich gromadzenia

¹¹ Za: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze, Poznań 2012;

- perspektyw badawczych osób, realizujących badanie (triangulacja analityczna) związane ze zwiększeniem liczby osób analizujących wnioski z badań.

Takie podejście pozwoliło na uchwycenie różnych aspektów badanego przedmiotu, np. udzielenie odpowiedzi na pytania o skalę problemu (dzięki zastosowaniu metod ilościowych) oraz głębsze zrozumienie specyfiki problemów (dzięki zastosowaniu metod jakościowych), a także na wzajemne uzupełnienie się metod w celu wyeliminowania potencjalnych zagrożeń zachwiania wyników.

Rysunek nr 3. Rodzaje triangulacji zastosowane w badaniu



Badania przeprowadzone zostały z wykorzystaniem wywiadu zogniskowanego oraz ankiety w formie internetowego narzędzia, którą wielkopolskie organizacje wypełniały online.

W I części badań przeprowadzono 5 zogniskowanych wywiadów grupowych (fokusów) na podstawie narzędzi – scenariuszy wywiadów z udziałem 48 osób – przedstawicieli wielkopolskich organizacji pozarządowych oraz instytucji otoczenia przedsiębiorstw społecznych. Sposób przeprowadzenia spotkania dał wszystkim uczestnikom przestrzeń do wypowiedzenia się, dyskusji na tematy związane z ich doświadczeniami w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe. Podczas spotkań podjęto możliwe formy aktywizowania, mobilizowania do wypowiedzi, takie jak np. dodatkowe ćwiczenia, prezentacje.

Uzupełnieniem zebranych danych w II części badań była ankieta internetowa (CAWI), która pokazała ilościowy rozkład danych wśród większej ilości organizacji – ankietę wypełniło 71 przedstawicieli organizacji pozarządowych, w tym 50 K i 21 M¹². Narzędziem zastosowanym w internetowym badaniu ankietowym był kwestionariusz, składający się przede wszystkim z pytań zamkniętych z określoną kafeterią odpowiedzi, jak i półotwartych oraz otwartych – zapewniających swobodę wypowiedzi respondentom.

Określone pytania badawcze były bezpośrednią konsekwencją procesu operacjonalizacji problemów, co wiązało się z przełożeniem języka zmiennych na formę i słownictwo zrozumiałe dla respondentów. W celu weryfikacji poprawności budowy

¹² Próbę badawczą stanowiły organizacje pozarządowe jako osoby prawne, udział kobiet i mężczyzn traktowany był w celach statystycznych;

narzędzia badawczego zostało przeprowadzone badanie pilotażowe na próbie 10 organizacji. Sprawdzana była poprawność skonstruowanych pytań, ich zrozumiałość dla respondentów, poprawność stosowanych reguł przejścia. Na poziomie bardziej fundamentalnym została zweryfikowana poprawność przyjętych założeń badawczych. Po zakończeniu pilotażu zebrane sugestie, dotyczące m.in. stosowanego nazewnictwa zostały przedyskutowane i uwzględnione w narzędziu głównym.

Połączenie w badaniu **metod ilościowych** – określających skalę występowania danych problemów zjawiska wśród wielkopolskich przedsiębiorstw społecznych i przede wszystkim **jakościowych** – pozwalających lepiej je zdiagnozować i uargumentować przyczyniło się do zdobycia pełniejszej wiedzy w temacie zarządzania organizacją pozarządową, prowadzącą działalność gospodarczą.

III. Zarządzanie w wielkopolskich organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą – wyniki badania

1. Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych w Wielkopolsce – podstawowe informacje

Obszary i skala działań

Dane Klon/Jawor z przełomu 2010/2011 r. potwierdzają, że w Wielkopolsce zarejestrowanych jest ok 7,3 tys. organizacji pozarządowych, z tego ok 5,5 jest aktywnych. Najnowsze wyniki badań (j.w.) wskazują również na tendencję spadkową w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej - wg danych z 2009 r. 5%, obecnie zaś 3% organizacji zadeklarowało prowadzenie działalności gospodarczej, co daje 275 organizacji w Wielkopolsce, deklarujących faktyczne prowadzenie działalności gospodarczej.

W Wielkopolsce działalność gospodarczą w 69,1% prowadzą stowarzyszenia,
w mniejszym stopniu 30,99% - fundacje.

/Wyniki badania ankietowego/

Poniższy wykres prezentuje zestawienie obszarów, w jakich prowadzona jest działalność wielkopolskich organizacji pozarządowych:

Wykres nr 1.



W Wielkopolsce działalność gospodarczą w 69% prowadzą stowarzyszenia, w mniejszym stopniu 30,99% - fundacje. Wśród nich najczęściej realizuje swoją misję społeczną w obszarze rozwoju lokalnego w wymiarze społecznym i ekonomicznym – 23% oraz wsparcia dla innych instytucji – 15%, następnie edukacja i wychowanie – 13%. W dalszej kolejności działalność gospodarcza dotyczy obszaru kultura i sztuka – 11%, działań w zakresie rynku pracy czy zatrudnienia i aktywizacji zawodowej – 10%.

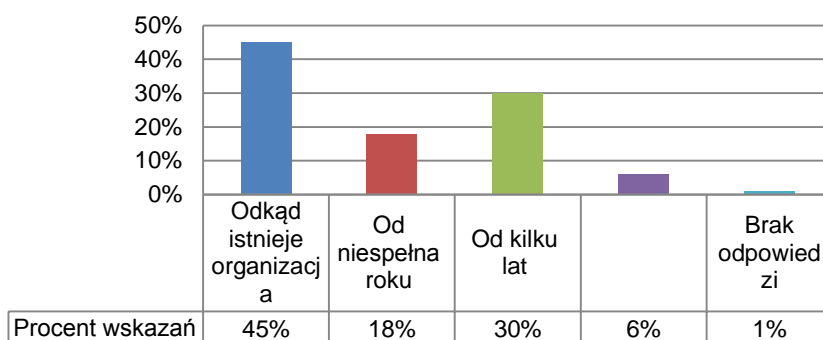
Najczęstszy rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, **zgodnie z kodem PKD¹³**, wśród wielkopolskich przedsiębiorców społecznych to przede wszystkim organizacja szkoleń, spotkań, doradztwa, działalności wydawniczej, badania naukowe, wynajem sal, usługi remontowo-budowlane czy oferowanie usług finansowych.

Blisko połowa wielkopolskich przedsiębiorstw społecznych (45%), prowadzi działalność gospodarczą od momentu powstania. 48% organizacji zdecydowało się na jej rozpoczęcie w trakcie swojego funkcjonowania. Wskaźniki na Wykresie nr 2: 30% i 18% jako okres kilkuletni i niespełna roczny w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, uzależnione są od okresu zarejestrowania przedsiębiorstwa. 6% organizacji, pomimo że możliwość prowadzenia działalności gospodarczej ujęta została w statucie, nie prowadzi jej na bieżąco.

¹³ Polska Klasyfikacja Działalności wg Głównego Urzędu Statystycznego;

Wykres nr 2.

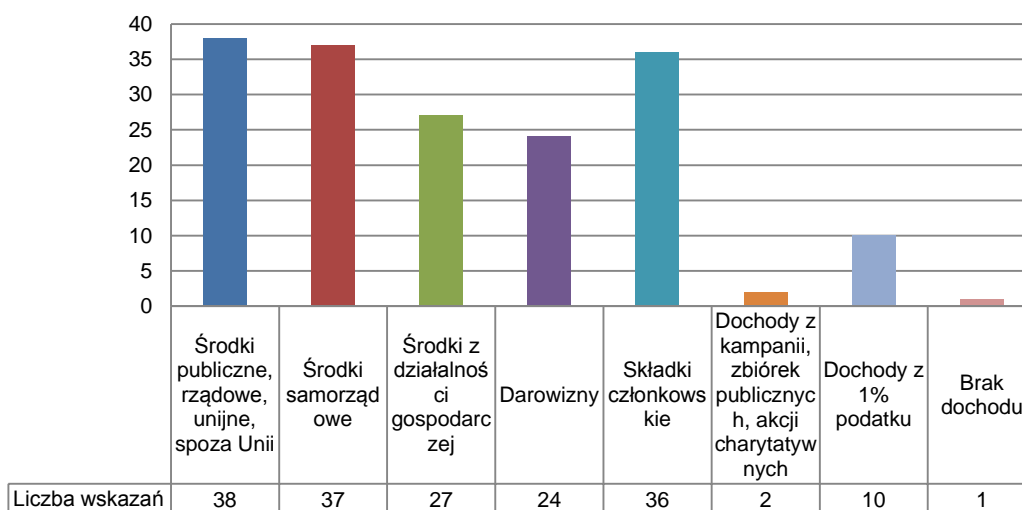
Od kiedy organizacje pozarządowe prowadzą działalność gospodarczą?



Najbardziej znaczącym „fundatorem” działań organizacji pozarządowych w Polsce w kategoriach bezwzględnej sumy przekazanych im środków jest sektor publiczny. To środki płynące z tego źródła stanowią największą część ogólnej puli pieniędzy, jakimi dysponują organizacje. Są to przede wszystkim pieniądze wydatkowane przez administrację rządową – stanowiące prawie jedną czwartą ogółu przychodów sektora pozarządowego. Najczęściej jednak organizacje finansowane są przez samorząd terytorialny. Różnica wynika z faktu, że z reguły jednostkowe dotacje samorządowe są nieporównywalnie mniejsze niż te przekazywane przez urzędy centralne, ich ogólny udział w „budżecie” całego sektora pozarządowego był więc mniejszy (ok. 16%). Trzecim najistotniejszym źródłem finansowania działań organizacji jest działalność gospodarcza, generująca ok. 12% całej puli ich przychodów¹⁴.

Wykres nr 3.

Najważniejsze źródła finansowania organizacji pozarządowych



Odpowiedzi nie sumują się do 100, respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

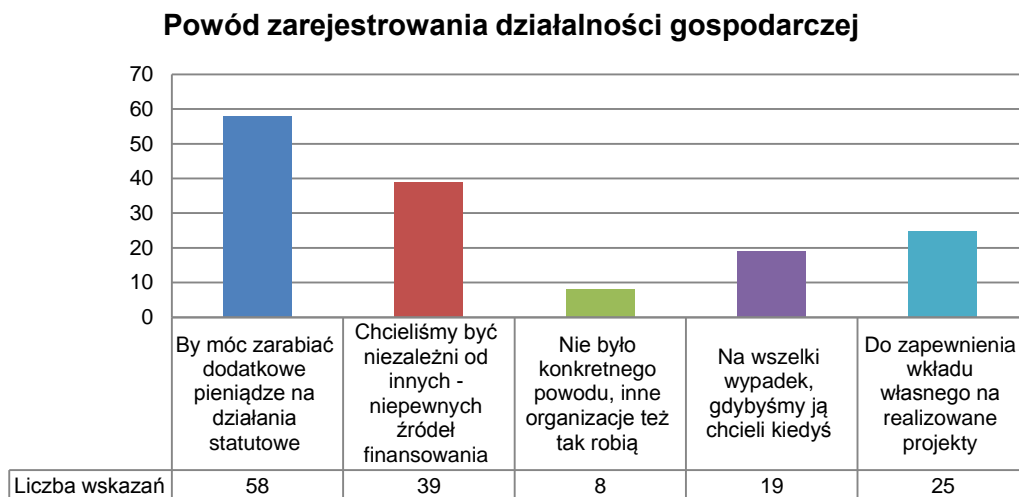
Taki schemat źródeł finansowania ma swoje odzwierciedlenie w Wielkopolsce. W przypadku regionalnych przedsiębiorstw społecznych, biorących udział w badaniu (71 organizacji) środki publiczne, rządowe oraz unijne stanowią jedno z najczęściej

¹⁴ Klon Jawor, Fakty o NGO – 2010; dane ujęte w skali ogólnokrajowej;

wymienianych jako ich główne źródło finansowania (53%) – niemalże na równi ze środkami samorządowymi (52%) oraz składkami członkowskimi (50%).

W mniejszym zakresie są to środki z działalności gospodarczej, stanowią one 4. z kolei źródło finansowania działań (38%). W mniejszym stopniu organizacje utrzymują się z dochodów z 1%¹⁵ podatku dochodowego od osób fizycznych - 10% deklaracji czy też dochodów ze składek członkowskich – 2%.

Wykres nr 4.



Odpowiedzi nie sumują się do 100, respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

W świadomości wielkopolskich organizacji pozarządowych głównym powodem bycia przedsiębiorstwem społecznym jest możliwość zarabiania dodatkowych pieniędzy na działania statutowe. W dalszej kolejności wskazują na możliwość uniezależnienia od innych źródeł finansowania czy zapewnienie wkładu własnego do realizowanych projektów. Niemniej jednak pojawiały się takie odpowiedzi, jak: „nie było konkretnego powodu – inni też tak robią” czy też „na wszelki wypadek” – świadczące o niewykorzystywaniu w pełni tej możliwości do rozwoju organizacji.

Liczba przedsiębiorstw społecznych, działających powyżej 20 lat wynosi niespełna 10%. Organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą, które działają od 11 do 20 lat jest w Wielkopolsce blisko 27%. Najwięcej z nich, bo 63%, znajduje się w przedziale wiekowym 1 -10 lat. Średni wiek wielkopolskich przedsiębiorstw społecznych wynosi 10,89 lat.

Średni wiek wielkopolskich przedsiębiorstw społecznych wynosi 10,89 lat.

/Wyniki badania ankietowego/

Kobiety w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą

W wielkopolskich organizacjach pozarządowych kobiety średnio stanowią 37% ogółu członków (w przypadku fundacji działaczy) i 40% składu zarządu, co jest spójne z danymi Stowarzyszenia Klon/Jawor z przełomu 2010/2011 r., które wskazują na 40%

¹⁵ 1% - Spełnienie odpowiednich kryteriów formalno-merytorycznych, pozwala organizacjom społecznym na uzyskanie specjalnego statusu (tzw. Organizacje Pożytku Publicznego), uprawniającego je m.in. do pozyskania środków na swoje działania przez przekazanie 1% podatku dochodowego przez osoby fizyczne;

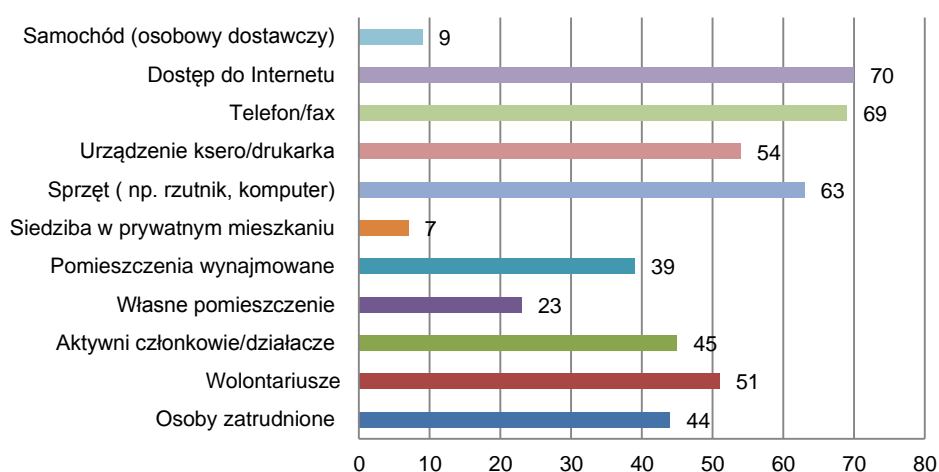
udział kobiet jako członkiń stowarzyszeń i 42% we władzach organizacji w skali krajowej. Badania fokusowe wskazały także na większy udział kobiet w kwestiach związanych z zarządzaniem finansami.

Zasoby w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą

Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorstwa społeczne raczej nie mają problemu z zaspokojeniem podstawowych potrzeb związanych z ich funkcjonowaniem: organizacje posiadają zasoby własne, w największym stopniu dotyczące wyposażenia biura, takie jak: dostęp do Internetu czy niezbędny sprzęt. Deklarowane potrzeby dotyczyły posiadania przede wszystkim własnych lokali, np. na prowadzenie działalności gospodarczej.

Wykres nr 5.

Posiadane zasoby własne przez organizacje pozarządowe (według liczby wskazań)



Odpowiedzi nie sumują się do 100, respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Dużą wartością organizacji są przede wszystkim ludzie: niespełna 72% organizacji deklaruje współpracę z wolontariuszami, a 63,4% wskazuje na aktywne zaangażowanie członków/działaczy. Potencjał osobowy przedsiębiorstw wzmocniony jest przez pracowników – zatrudnienie deklaruje niespełna 62% z nich.

2. Koordynowanie działań w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą

Wstęp

Koordynowanie w organizacji obejmuje szereg działań, związanych z usprawnianiem pracy zarządu, działaczy, ale przede wszystkim pozwala na osiąganie założonych wysokiej jakości efektów pracy organizacji. Wśród największych trudności, towarzyszących ogólnie organizacjom, można wymienić: mały nacisk na planowanie działań organizacji jako całości oraz niewystarczająco precyzyjne wydzielenie obszarów działalności.

Prawie połowa organizacji zakłada, że w najbliższym roku warunki działania będą lepsze niż dotychczas, co dziesiąta spodziewa się ich pogorszenia, ale większość z nich nie planuje w odniesieniu do otaczających je realiów przyszłych działań w dłuższej

perspektywie, zdając się często na łut szczęścia. Badania Klon/Jawor pokazują także, że 46% organizacji zamierza rozwijać swoją działalność, a 49% planuje utrzymać ją w najbliższym czasie na tym samym poziomie co dotychczas. Zwykle szacunki te są luźnymi odniesieniami, ponieważ spisanych planów działania ma nie więcej niż 20% czynnych organizacji.¹⁶ Okazuje się też, że procent organizacji, które wyraziły zapotrzebowanie na szkolenia z zarządzania organizacją, w tym z planowania to tylko 20%, zaś 79% nie zauważa potrzeby porządkowania swoich działań w dłuższej perspektywie. Takie porządkowanie obejmuje m.in. wydzielenie obszarów działalności organizacji. Pozwala to określić, w ramach jakich programów merytorycznych działa stowarzyszenie czy fundacja, kogo i w jaki sposób wspiera. Stanowią one swoiste ramy realizowanych działań, stojące na straży podejmowania wszelkich inicjatyw w ogłaszanych konkursach grantowych czy współpracy z różnorodnymi partnerami. Jednym z obszarów w przedsiębiorstwie społecznym jest prowadzona działalność gospodarcza.

Tożsamość organizacji to odpowiedź na pytania, czym jest organizacja i po co istnieje. Choć na co dzień działacze czy pracownicy organizacji rzadko zadają sobie takie pytania, w działalności organizacji pojawia się wiele sytuacji, w których odpowiedź na nie jest niezbędna.¹⁷ Począwszy od planowania inicjatyw, zapewniania wkładów własnych w projektach poprzez budowanie specjalizacji poszczególnych osób aż do podejmowania współpracy z partnerami w kontekście osiągnięcia celów statutowych – takie działania podlegają pod koordynowanie organizacji.

Koordynowanie organizacji obejmuje szereg działań, związanych nie tylko z usprawnianiem pracy zarządu, działaczy, ale przede wszystkim pozwala na osiągnięcie założonych efektów pracy organizacji.

W szczególności pod tym pojęciem rozumie się:

- planowanie strategiczne
- budowanie struktury organizacyjnej
- zarządzanie operacyjne
- uspojnianie działań
- współpracę z partnerami
- usprawnianie procesów wewnętrznych, związanych z funkcjonowaniem organizacji.

Specyfikacja obszaru

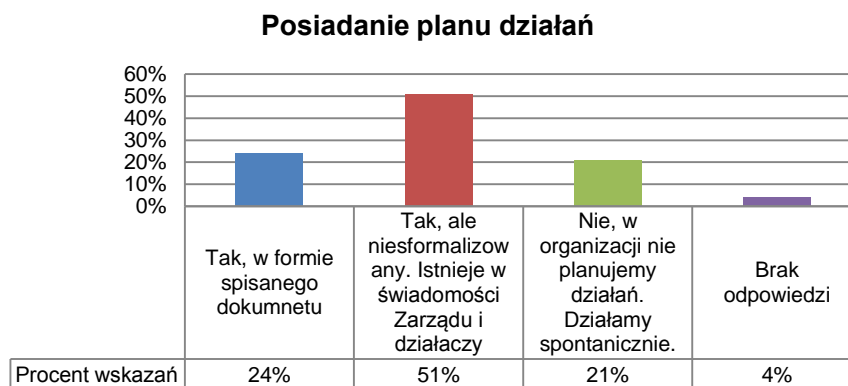
Koordynowanie działań organizacji wydaje się w świadomości działaczy przedsiębiorstw społecznych mało znaczące i w praktyce sprowadza się je do koordynacji i monitoringu bieżących działań, zazwyczaj kojarzonych z realizacją projektów.

W kontekście koordynowania pod kątem **planowania strategicznego**, jak wynika z badań - 51% wielkopolskich organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą posiada plany działania (cele, koncepcje szczegółowych działań w określonym czasie), ale są one niesformalizowane – najczęściej istnieją w świadomości

¹⁶ Na podstawie projektu Myśl Ekonomicznie, działaj Społecznie!, Centrum PISOP, 2009-2011;

zarządu i działaczy. 24% organizacji pozarządowych deklaruje posiadanie w swoich strukturach odpowiednich dokumentów. Co piąta organizacja (21%) działa spontanicznie i w ogóle nie planuje swoich działań.

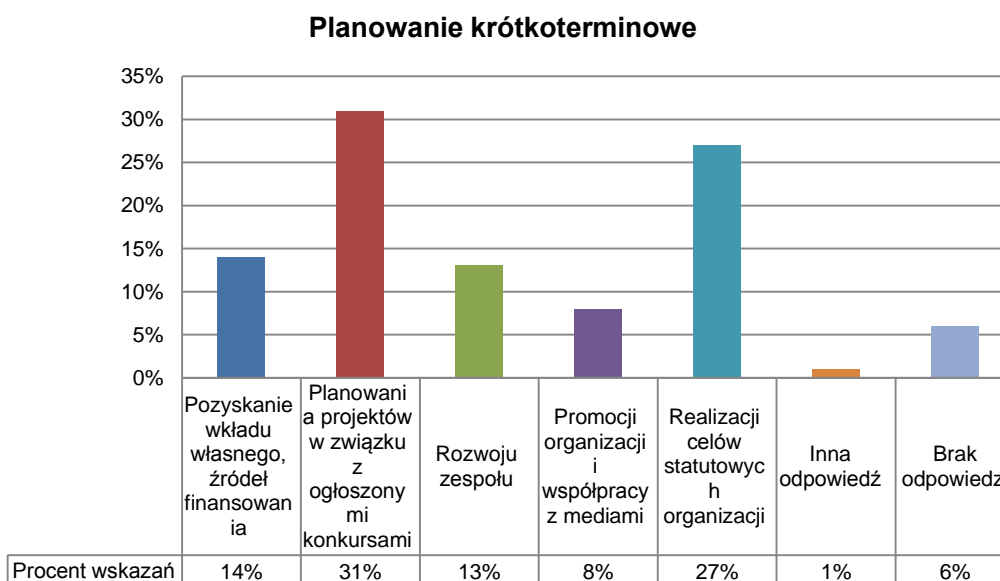
Wykres nr 6.



Jeśli chodzi o czas, na jaki przedsiębiorstwa społeczne planują działania, to spośród organizacji, które w jakiś sposób (ustrukturalizowany lub nie) przygotowują plany, 38% posiada je na najbliższy rok działalności, natomiast powyżej dwóch lat - 22% organizacji.

Planowanie krótkoterminowe działań w rozumieniu organizacji najczęściej oznacza planowanie projektów (31% wskazań) oraz realizację celów statutowych organizacji (27% wskazań), różnych w zależności od obszaru działania danej organizacji. Pozyskanie wkładu własnego znalazło się na trzecim miejscu, identyfikowane przez 14% przedstawicieli organizacji pozarządowych.

Wykres nr 7.

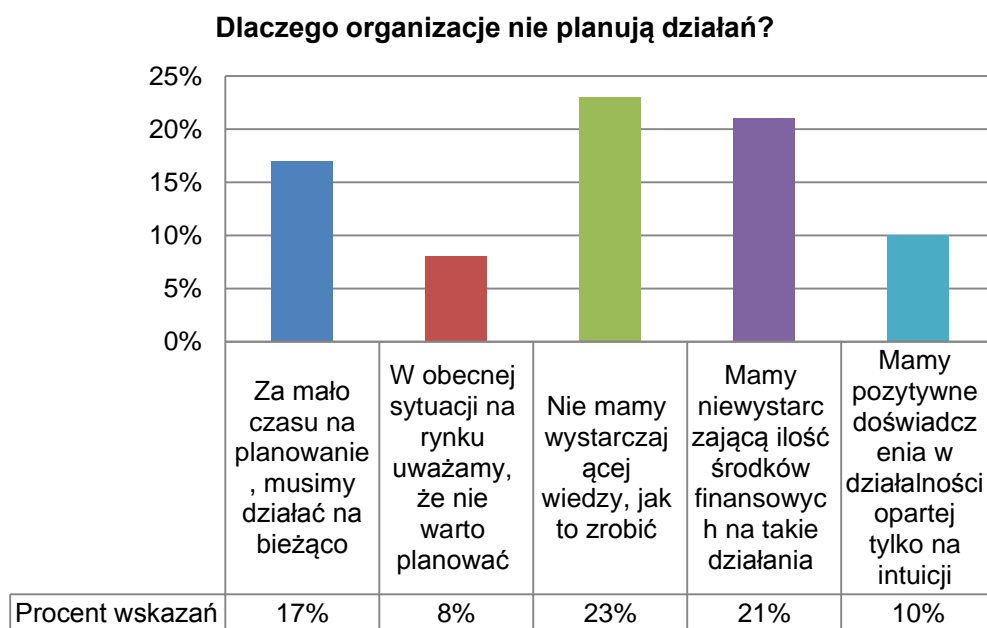


1/3 badanych organizacji pozarządowych przyznaje, że ich plany działania odnoszą się tylko do działań stricte projektowych, tzn. „życia od projektu do projektu”. Często organizacje realizują swoje działania w odpowiedzi na konkretny konkurs; z chwilą, kiedy ustaje okres finansowania – kończą się założone działania danej organizacji: *„Jak napiszemy projekt, to w jakiś sposób planujemy, piszemy harmonogram, on systematyzuje pracę”*. Jak podkreślają, w sprawach bieżących, codziennych, trudno jest myśleć o tym, co będzie za kilka lat, a swoje horyzonty myślowe, dotyczące organizacji, kończą się z końcem miesiąca. Sytuacja taka powoduje poważne ryzyko robienia wszystkiego, na co są akurat dostępne środki. Abstrahując od faktu, że jeden zespół organizacji nie jest w stanie kompetentnie wspierać osoby niepełnosprawne, dzieci, przedsiębiorców i zwierząt to organizacja taka w oczach potencjalnych partnerów, kontrahentów i sponsorów nie sprawia wrażenia profesjonalnej, a w praktyce nie odpowiada w sposób kompleksowy na potrzeby społeczne.

Świadomość organizacji odnośnie planowania strategicznego jest stosunkowo niska i uzależniona od stażu oraz doświadczenia organizacji. Im większe doświadczenie, tym większe uświadomienie w zakresie konieczności myślenia o przedsiębiorstwie w perspektywie długofalowej i pod kątem realizacji wszystkich działań, nie tylko projektów. Niewielka część organizacji, prężniej działających tworzy strategie rozwoju, gdyż pomaga to im w realizowaniu działań i zapewnia poczucie bezpieczeństwa *„[...] ubieramy to w pewne plany, strategie działania, dokument, do którego można wrócić, sprawdzić, zweryfikować - [...] łatwiej myśleć o sposobie gromadzenia zasobów, co jest dosyć ważnym aspektem. Jeśli nie ma jasno sprecyzowanych celów, to nie wiadomo, co się będzie działo za pół roku czy za kwartał. Pracownicy, współpracownicy nie mogą być pewni, czy ich miejsce pracy będzie i czy będzie bezpieczne”*.

Głównym powodem braku planowania/tworzenia strategii, wskazywanym przez przedstawicieli organizacji pozarządowych jest ich niewiedza, jak je przygotować, by zapewniły możliwość realizacji działań statutowych, a później je realizować (23% wskazań). Trudnością też jest brak odpowiednich środków finansowych, które mogłyby być na to przeznaczone (21% wskazań). Część organizacji także wskazuje, że nie mają czasu na planowanie swoich działań – 17% wskazań.

Wykres nr 8.



Podkreślany jest także brak czasu (planowanie zazwyczaj kojarzone jest z długim procesem) na odpowiednie zaplanowanie swoich działań w dłuższej perspektywie oraz mała motywacja pozostałych działaczy organizacji do planowania działań.

Zdaniem części organizacji z mniejszym doświadczeniem w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej nieistotne jest planowanie działań, kiedy sytuacja organizacji, np. finansowa jest niepewna, zaprzeczeniem tego są opinie organizacji dłużej prowadzących działalność gospodarczą. Wiele organizacji nie zdaje sobie sprawy, że brak planów rozwoju wpływa negatywnie na organizację; istotna wydaje się jedna z wypowiedzi podczas badań: *„zarządzanie strategiczne – koordynowanie organizacji - jest w bardzo słabej kondycji, mało o tym się myśli i mówi, a ma bardzo duże konsekwencje dla działania organizacji na zewnątrz”*. Potwierdzają to także słowa jednej z osób uczestniczących w wywiadzie grupowym:

„Zarządzanie strategiczne – koordynowanie organizacji - jest w bardzo słabej kondycji, mało o tym się myśli i mówi, a ma bardzo duże konsekwencje dla działania organizacji”

/Wypowiedź uczestniczki fokusa/

Bez odpowiedniego planowania strategicznego, zdaniem respondentów, organizacja pozarządowa ma małe jednak szanse na efektywne funkcjonowanie: *„Jeżeli nie ma zarządzania strategicznego, to organizacja po prostu „umrze [...] Jeżeli się tego nie przemyśli na samym początku, to siłą rzeczy, myślę, że brak strategii zeżre tę organizację, zeżre idee, misję i nic z tego nie zostanie.”*

„Jeżeli nie ma zarządzania strategicznego, to po prostu nie ma dobrze działającej organizacji”.

/Wypowiedź uczestniczki fokusa/

Mała jest świadomość organizacji pozarządowych nt. znaczenia czy też nawet konieczności podziału zadań, a wraz z nimi organizacji pracy działaczy. Zauważalne są jednak tego konsekwencje. W organizacjach spore trudności dotyczą liderów organizacji, którzy według znacznej części badanych są przeciążeni pracą, gdyż zajmują się praktycznie wszystkimi obszarami działania w organizacji. Wynika to z widocznych dysproporcji pomiędzy liczbą działaczy w danej organizacji, a osobami faktycznie zaangażowanymi w zarządzanie przedsiębiorstwem. Fakt ten powoduje, że nie mają odpowiednio dużo czasu, by planować działania statutowe organizacji, w tym działalność organizacji pod kątem bieżących potrzeb rynkowych, pozyskiwania środków na wkład własny i inne, należące do kompetencji zarządzania.

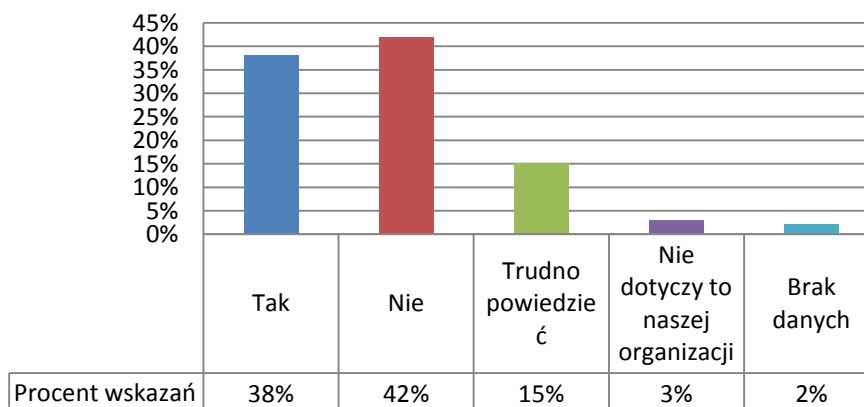
Przedstawiciele organizacji pozarządowych w badaniu ankietowym zadeklarowali funkcjonowanie w ich środowisku zasad, które porządkują im realizowane zadania (według 68%) oraz ustalone działania i osoby za nie odpowiedzialne (63% wskazań). Badania jakościowe, które umożliwiły zgłębienie tematu, doprecyzowały jednak, że w rozumieniu organizacji porządkowanie działań oznacza głównie stosowanie, narzuconych polskim prawem kwestii, np. w przypadku stowarzyszeń: walnego zgromadzenia, zarządu i komisji rewizyjnej, rzadko dotyczy to np. ubrania w obszary wielorakich, podejmowanych działań lub określenia konkretnych odbiorców działań itp. W praktyce organizacje pozarządowe bazują więc na bardzo szerokich celach statutowych, których rozpiętość pozwala na podejmowanie różnorodnych działań dla licznych odbiorców. Tymczasem wydzielenie w ramach działalności kilku kluczowych obszarów merytorycznych i działalności gospodarczej pozwala na specjalizację, kompleksowe wsparcie dla odbiorców oraz budowanie profesjonalizmu przedsiębiorstwa społecznego.

Działalność gospodarcza i jej miejsce w koordynowaniu organizacji

W ramach obszaru Koordynowanie organizacji w wielkopolskich przedsiębiorstwach społecznych działalność gospodarcza nie jest wyodrębniona w strukturze organizacji – dotyczy to ponad 42% badanych. Dla niespełna 16% miejsce działalności gospodarczej jest trudne do jednoznacznego określenia. Praktyka ta utrudnia sprawną realizację działalności nastawionej na zysk, jej rozwój i dostosowanie do zmieniających się potrzeb rynku.

Wykres nr 9.

Działalność gospodarcza stanowi wydzielony element w organizacji



Wyniki badań fokusowych podkreśliły, że większości przedsiębiorstw społecznych towarzyszy ona realizowanym działaniom statutowym, stanowiąc dodatek, nie główny element ich funkcjonowania, co jest zresztą zgodne z aktualnie obowiązującym prawodawstwem.

Podobnie jak w przypadku funkcjonowania organizacji w ogóle, tak również w przypadku działalności gospodarczej można mówić o trudnościach w zakresie planowania strategicznego czy koordynowania bieżących działań. Wg badań 21,3% organizacji uważa, że finansowanie działań statutowych w ramach działalności gospodarczej nie wymaga myślenia o nim w dłuższej perspektywie czasowej, niemniej jednak organizacje zadeklarowały potrzebę uczestnictwa w szkoleniach, doradztwie w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej oraz narzędzia usprawniającego koordynowanie działań organizacji – 70% deklaracji.

Według deklaracji 70% badanych - przydatnym wsparciem dla organizacji pozarządowych będzie narzędzie do koordynowania działań w organizacji.

/Wyniki badania ankietowego/

Podsumowanie

- Koordynowanie organizacji wydaje się w świadomości przedsiębiorstw społecznych mało znaczące i w praktyce sprowadza się je do koordynacji i monitoringu bieżących działań lub do planowania projektów.
- Co 5. przedsiębiorstwo społeczne nie planuje strategicznie (długofalowo) swoich działań (38% ogranicza się do roku) przede wszystkim z powodu małej wiedzy w tym temacie, nieznamości narzędzi (np. planów, strategii), zapewniających im spójność działań, a także braku czasu (perspektywa planowania jest wtórna w stosunku do konieczności bieżącego realizowania działań statutowych).
- Problemy w obszarze koordynowanie dotyczą najczęściej trudności planowania długofalowego, to zaś wynika z niestabilnej sytuacji finansowej, braku czasu na

odpowiednie zaplanowanie swoich działań w dłuższej perspektywie oraz małej motywacji działaczy w organizacji do planowania działań.

- W organizacjach pozarządowych dostrzegalny jest brak uporządkowanej struktury funkcjonowania; dotyczy ona tylko tych elementów, narzuconych polskim prawem, regulujących funkcjonowanie organizacji, poza tym jednak w większości przypadków nie ma podziału kompetencji, np. pomiędzy członków zarządu.
- W przedsiębiorstwach społecznych wyraźna jest potrzeba wsparcia w zakresie koordynowania organizacji – 70% deklaracji.

Rekomendacje:

Na podstawie powyższych danych rekomenduje się wdrażanie w przedsiębiorstwach społecznych działań, mających na celu informowanie o korzyściach, wynikających z planowania strategicznego (do planowania poszczególnych projektów, ale przede wszystkim długofalowego planowania ogółu działań, w tym związanych z działalnością gospodarczą w organizacji).

Zauważalny chaos w działalności statutowej i gospodarczej zmniejsza umiejętność adaptowania się do potrzeb rynku, stąd konieczne jest wprowadzanie w organizacjach rozwiązań w budowaniu struktury organizacyjnej, porządkującej działania. Celem uspołnienia działań organizacji zachęca się, aby plany były przygotowywane na co najmniej dwa lata działalności.

Ze względu na niedostateczną wiedzę nt. sposobów planowania strategicznego i braku środków, które przedsiębiorstwa mogłyby przeznaczyć na zaangażowanie zewnętrznych specjalistów, istotnym wydaje się stworzenie pakietu wiedzy i narzędzi w tej tematyce, które umożliwią, wesprą organizacje w bieżącym i sprawnym planowaniu i organizowaniu działań. Kluczowe może okazać się także zewnętrzne wsparcie moderatorów, np. ekspertów organizacji wspierających inne organizacje pozarządowe czy samorządów.

Konieczne z punktu widzenia przedsiębiorstw społecznych i ich dostosowania do potrzeb rynkowych jest wyodrębnienie w strukturze organizacji działalności gospodarczej i traktowanie jej minimum na równi z innymi programami/obszarami działań w ramach działalności statutowej.

3. Finanse w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą

Wstęp

Zapewnienie stabilności funkcjonowania i możliwości finansowania działań organizacji jest niezwykle ważne. Przewidywanie kosztów i źródeł ich finansowania leży w kompetencji osób zarządzających organizacją. Zarządzający podejmują decyzje, dotyczące kierunku rozwoju, analizują możliwe warianty finansowania. Co więcej, zarządzający powinni przewidywać konsekwencje podejmowanych decyzji i konfrontować plany finansowania z rzeczywistością.

Często zarządzanie finansami utożsamiane jest z księgowością w organizacji. Te dwa pojęcia jednak nie są równoznaczne – **zarządzanie finansami** odnosi się do obszaru o wiele szerszego, mieszczącego się w zakresie zarządzania organizacją, dotyczącego planowania budżetu, zdobywania i dysponowania środkami, kalkulowania budżetu rocznego oraz związane jest bieżącym monitorowaniem stanu finansów w organizacji. **Księgowość** bazuje na historycznych danych, odnosi się z kolei do zadań związanych z opłacaniem kosztów w terminie czy ewidencjonowaniem wydatków, przygotowaniem bilansów.

Finanse determinują skalę działania organizacji, można nawet powiedzieć, że hamują lub pozwalają im się rozwijać, dlatego tak ważne jest umiejętne planowanie finansów. Dużą rolę w tym zakresie odgrywa strategia finansowania organizacji pozarządowej, która musi być spójna ze strategią rozwoju danej organizacji. Strategia finansowa powinna określać cele finansowe organizacji w perspektywie krótko i długoterminowej, zasoby będące w dyspozycji organizacji oraz potrzeby finansowe. Warto określić, dokąd zmierza organizacja w tym zakresie, czy planuje zwiększenie globalnej puli pozyskiwanych środków finansowych czy różnicowanie źródeł finansowania. Wyznaczenie strategii pozyskiwania środków na działalność pomaga tak kierkować działalność, aby dążyć do poczucia stabilności finansowej.

Obserwacje organizacji infrastrukturalnych (wspierających funkcjonowanie organizacji pozarządowych, w tym przedsiębiorstw społecznych) potwierdzają, że niewiele jest organizacji pozarządowych, które planują źródła finansowania w dłuższej perspektywie. W większości organizacje pozarządowe, prowadzące działalność gospodarczą ograniczają się do bieżącego planowania działań, tworzenia projektów i pozyskiwania dotacji w zależności od dostępnych możliwości. Nie planują większych zmian w strukturze finansowania, nie szukają alternatywnych źródeł finansowania, a już zupełnie niewielki odsetek potrafi dostosować prowadzoną działalność gospodarczą do potrzeb rynku tak, by czerpać z niej satysfakcjonujące przychody, które są przeznaczane na cel społeczny. Tymczasem zarządzający organizacją pozarządową muszą na bieżąco prowadzić monitoring zgromadzonych środków finansowych, analizować ponoszone wydatki i na podstawie zgromadzonych danych planować budżet i podejmować decyzje finansowe.

Najtrudniejsze wydaje się zarządzanie finansami w obliczu niestabilności finansowej organizacji. Niewiele jest, a może nie ma wcale organizacji, mających gwarancję finansowania w dłuższej perspektywie. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że pozyskanie większych dotacji, np. ze środków Unii Europejskiej wymaga dysponowania „wolnymi” środkami finansowymi, które mogą zabezpieczyć bieżącą płynność finansową projektu. Fakty mówią jednak, że tylko co piąta organizacja posiada jakiegokolwiek rezerwy

finansowe, a połowa NGO nie osiągnęła przychodu rocznego wyższego niż 13 tys. zł. Bez względu jednak na „rzeczywistość finansową” każdej organizacji zawsze należy mieć na względzie, że posiadanymi środkami finansowymi należy umiejętnie zarządzać, tak by organizacja mogła realizować założone cele statutowe w oparciu o posiadane zasoby.

Badania w obszarze zarządzania finansami, miały na celu przede wszystkim pozyskanie informacji o wpływie obecnych źródeł finansowania na stabilność działań organizacji oraz zdobycie danych nt. planowania i monitorowania finansów w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem społecznym.

Zarządzanie finansami obejmuje w szczególności planowanie budżetu oraz utrzymywanie płynności finansowej w organizacji. Związane jest także z różnicowaniem źródeł finansowania oraz kalkulacją finansową prowadzenia działalności gospodarczej w kontekście zapewnienia stabilności finansowej organizacji.

Specyfika obszaru

Planowanie finansów to obszar, który dla przedsiębiorstw jest jednym z najważniejszych, ponieważ wiąże się z zapewnieniem źródeł finansowania na realizację działań statutowych. Z drugiej jednak strony jest tym, który przynosi najwięcej obaw i trudności. Już informacje na temat obecnych źródeł finansowania (patrz wykres nr 3) wskazują na konieczność ich łączenia i fakt, że działalność gospodarcza jest dopiero 4. z kolei źródłem finansowania wielkopolskich organizacji.

Planowanie środków finansowych na wszystkie działania na dany rok z góry deklaruje w badaniach ankietowych 39,4% organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą. Badania fokusowe wskazują jednak, że **planowanie finansów** rozumiane jest przez przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych bardzo różnie. Z jednej strony rozumiane jest jako „oszacowanie kosztów”, np. na podstawie wcześniejszych projektów, działań czy wpływów do budżetu, np. z 1%. Innym razem planowanie finansów utożsamiane jest w organizacjach z przygotowaniem budżetu do planowanych projektów, robieniem konkretnych kosztorysów. W większości organizacji planowanie finansowe sprowadzane jest do pojęcia księgowości, co jest niepoprawne.

Planowanie finansów **ułatwiają** organizacjom „stałe” źródła finansowania (np. umowy dotacyjne, umowy wieloletnie); wówczas te mają pewność, z kim będą współpracować i jakiego rodzaju środki mogą pozyskać. Z doświadczeń badanych organizacji wynika, że szanse na pozyskanie „stałych” źródeł finansowania działań przez przedsiębiorstwa społeczne są jednak niewielkie, np. *„Samorządy się przed tym bronią, PFRON (Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych) co prawda ogłasza konkursy kilkuletnie, ale to jest taka fikcja, bo trzeba pół roku czekać na środki”*.

Myślenie o planowaniu finansów w zdecydowanej większości utrudnia niestabilność źródeł finansowania. Organizacje z mniejszym doświadczeniem w zakresie prowadzenia działalności, nieposiadające wystarczających przychodów, upatrują szansę na działania dzięki projektom społecznym. Te zaś wiążą się z dużym ryzykiem i nie wpływają na stabilność organizacji. Tylko nieliczne organizacje, biorące udział w badaniach fokusowych

mają zapewnione stałe źródła finansowania stałych działań: *„Dużo wynika z otoczenia, które dla nas jest niestabilne, często jest takim znakiem zapytania. My na przykład działając w kręgu osób niepełnosprawnych, korzystamy z funduszu PFRON, którego istnienie jest pewne, to daje nam pewną stabilność”*.

Organizacje, mające większe doświadczenie w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, szacują przychody i wydatki na podstawie specyfiki obszaru, jakiego działalność dotyczy (np. szacując liczbę klientów, sprzedanych publikacji), podkreślają jednak, że ze względu na zmiany na rynku jest to trudne do przewidzenia. Wiedza, dotycząca analizy potencjału rynku, jego potrzeb i zmian oraz adaptowanie swojej działalności do tej sytuacji stanowi ogromne wyzwanie dla przedsiębiorstw społecznych.

Większość organizacji (w szczególności odnosi się to do tych z krótszym stażem) **nie planuje finansów**; w przeprowadzonym sondażu ankietowym blisko 41% badanych, wskazało, że nie planuje środków finansowych w okresie co najmniej rocznym. Uzasadniają to między innymi możliwościami pozyskania zewnętrznych środków finansowych. *„U nas w stowarzyszeniu nie ma czegoś takiego jak planowanie. Jeśli znajdziemy sobie jakieś projekty, które są dopasowane do naszych potrzeb, to wtedy wnioskujemy o te pieniądze. Jak znajdziemy jakiś ciekawy projekt, to piszemy i wtedy jest to wielka niewiadoma, czy dostaniemy środki czy nie”*. Powoduje to tymczasową stagnację lub ograniczenie działań statutowych przedsiębiorstwa. Inaczej jest, gdy projekty społeczne są tylko uzupełnieniem wpływów do ogólnego budżetu organizacji.

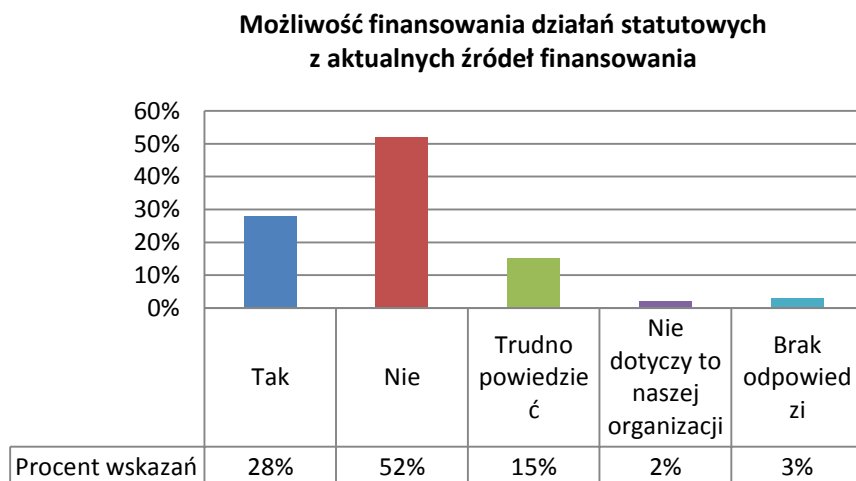
Przedsiębiorstwa społeczne dostrzegają znaczenie i **potrzebę zapewnienia płynności finansowej**; dla przeważającej grupy jest ona ważna, ale zdecydowana większość ma problemy z jej zachowaniem. Głównym powodem tej sytuacji, zdaniem badanych, jest ponownie niestabilność źródeł finansowania.

Wiele organizacji myśli przede wszystkim o zapewnieniu sobie finansów na **pokrycie bieżącej działalności**. Blisko 39,5% respondentów deklaruje taką konieczność w badaniach ankietowych.

Badania wyraźnie potwierdzają, że przedsiębiorstwa społeczne nie generują środków, zapewniających im bezpieczeństwo finansowe – 52% wskazań w badaniach ankietowych. Jedynie 26% respondentów zadeklarowało, że środki pochodzące z działalności gospodarczej tworzą w ich organizacjach **rezerwę finansową**: *„Naszym głównym zadaniem przy sporządzaniu budżetu jest zabezpieczenie środków na działalność. [...] priorytetem jest zabezpieczenie funkcjonowania naszych domów na wszystkich płaszczyznach. Zabezpieczenia na pensje dla asystentów, dla biura”*.

W większości przypadków pozyskiwanie środków finansowych z różnych źródeł nie wystarcza na poprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji pozarządowych – aż 52% organizacji **aktualne źródła finansowania nie pozwalają na swobodną realizację działań statutowych**, tylko 28% organizacji pozarządowych może się tym pochwalić.

Wykres nr 10.



Co ciekawe, jednak prawie 40% organizacji pozarządowych twierdzi, że pozyskuje środki na bieżąco, gdy jest taka potrzeba. Organizacje coraz aktywniej poszukują różnych możliwości pozyskiwania środków, m.in. przez tworzenie projektów i składanie ich w odpowiedzi na konkursy, szukanie sponsorów; niejednokrotnie sytuacja ta potwierdza ich umiejętność mobilizacji do radzenia sobie z trudną sytuacją.

Problemy z zapewnieniem płynności finansowej, w tym pozyskiwanie wkładu własnego do realizowanych projektów wymuszają na przedsiębiorstwach **łączenie różnych źródeł finansowania**, np. środki publiczne, samorządowe czy rządowe i te pochodzące z działalności gospodarczej – twierdzi tak 46% badanych organizacji. O ile działania te wspomagają realizację działań statutowych, to wymagają od przedsiębiorstw społecznych większej mobilizacji przy koordynowaniu spraw związanych z finansami.

Organizacje pozarządowe (60%) deklarują, że **monitorują finanse**. Jednak w pojęciu uczestników fokusów monitoring finansów dotyczy niekiedy przygotowywania rocznych, obowiązkowych sprawozdań finansowych. Badania fokusowe potwierdzają także, że częściej robią to w ujęciu projektowym (tzw. monitoring wydatków); rzadziej ujmowane są w perspektywie całej organizacji. Jeśli już, zazwyczaj odnosi się to do kontroli wydatków, w celu poszukiwania oszczędności – w przypadku niespełna 79% respondentów w badaniu ankietowym. 69,01% zarządzających jedynie na bieżąco monitoruje stan finansów organizacji. W ogóle nie monitoruje swoich finansów 20% organizacji pozarządowych.

Za płynność finansową i planowanie finansów w większości badanych organizacji **odpowiada** Zarząd lub członek/członkini zarządu - łącznie ponad 75% wskazań w badaniach ankietowych – ze względu na konieczność łączenia różnych wydatków, ale też obciążenia obowiązkami liderów organizacji. W praktyce często kwestie związane z zarządzaniem finansami definiowane są jako odpowiedzialność księgowych. Monitorowanie płynności finansowej traktowane jest bardzo pobieżnie, głównie jako sprawdzanie dokumentów księgowych, „wertowanie sprawozdań”. Badania wskazały na brak określonego systemu/ zasad prowadzenia monitoringu.

Działalność gospodarcza w obszarze Zarządzanie finansami

To, w czym z założenia wspiera organizację prowadzona działalność gospodarcza, jest zapewnienie płynności i stabilizacji finansowej, co również podkreślali przedstawiciele badanych organizacji. „[...] do każdego projektu wymagane jest średnio 20% własnego wkładu, to gdyby nie działalność gospodarcza, to z czego, by to było? Skąd organizacja miałaby mieć na to pieniądze?” Niewiele organizacji pozarządowych może w każdej chwili dofinansować swoje projekty (zapewniając wkład własny) z działalności gospodarczej. Zdaniem badanych także w tym przypadku konieczne jest łączenie źródeł finansowania.

„Jedną z podstawowych korzyści prowadzenia działalności gospodarczej ma być zapewnienie stabilizacji i płynności finansowej”.

/wypowiedź uczestnika fokusa/

Poniżej przedstawiony został wykaz najczęściej wskazywanych trudności w obszarze finansów w organizacji pozarządowej, prowadzącej działalność gospodarczą. Najczęściej wskazywanymi problemami są: niestabilne finansowanie działań, brak planowania finansów w dłuższej perspektywie, trudność w pozyskaniu środków finansowych (także stałych źródeł) czy problemy w pozyskaniu wkładu finansowego.

Rysunek nr 4. Trudności w obszarze finansów



Z badań wynika, że organizacje zauważają **potrzebę wsparcia w zakresie zarządzania finansami**, m.in. na bazie doświadczeń innych organizacji, by w większym stopniu móc odpowiadać na potrzeby rynku.

Aby rozwiązać powyższe problemy, w trakcie badań jakościowych pojawiły się propozycje, że warto stworzyć platformę wymiany doświadczeń, bank pomysłów organizacji pozarządowych „Mnie się wydaje, że potrzebna jest jakaś platforma współpracy, wymiany doświadczeń, informacji między organizacjami. Szczerze mówiąc, im więcej lat mam doświadczenia, to mam wrażenie że bardzo często jesteśmy dla siebie konkurencją. Możemy się od jednej instytucji nauczyć, ale inna nie będzie chciała nam powiedzieć jakichś rzeczy, bo możemy stanąć do tego samego przetargu albo będziemy

ubiegać się o te same pieniądze z Unii Europejskiej. Jeszcze do niedawna byłam przekonana, że jako instytucje byśmy usiedli i porozmawiali, może byśmy poznali wiele rzeczy, z których coś by wynikło, ale nie wiem, czy coś takiego by działało. Bo urynkowanie sektora wpłynęło też na to, że zachowujemy się jak firmy, bronimy swoich interesów”.

Przedstawiciele organizacji pozarządowych twierdzą, że nie znają narzędzi do szacowania kosztów i planowania swoich przychodów z działalności gospodarczej i że z nich nie korzystają – bazują jedynie na prostych obliczeniach księgowych i wertowaniu sprawozdań. W badaniach ankietowych prawie wszyscy uczestnicy wskazali, że chcieliby mieć możliwość wykorzystania nowych rozwiązań - np. programów czy przykładów z firm, aż 90% wskazało na potrzeby w zakresie planowania finansów.

Przydatnym wsparciem dla 90% organizacji pozarządowych jest narzędzie do planowania finansów.

/Wyniki badania ankietowego/

Podsumowanie:

- blisko połowa przedsiębiorstw społecznych nie planuje przychodów (źródeł finansowania) w dłuższej perspektywie czasowej, czego głównym powodem jest niestabilność źródeł finansowania;
- planowanie finansów, w rozumieniu badanych, sprowadza się do przygotowywania budżetów projektowych, nie ma zaś myślenia, planowania długofalowego finansów przedsiębiorstwa
- w planowaniu finansów organizacje pozarządowe rzadko badają czynniki zewnętrzne, zmiany na rynku, wpływające na ich przychody i koszty;
- ponad połowa przedsiębiorstw społecznych stwierdza, że obecne źródła finansowania (w tym przychody z działalności gospodarczej) nie pozwalają na swobodną realizację działalności statutowej, co powoduje konieczność łączenia źródeł finansowania, analizowania finansów
- monitorowanie stanu finansów często rozumiane jest jako obowiązkowe sprawozdanie z działalności organizacji lub realizacji projektów, nie zaś kompleksowa analiza finansów; w praktyce przejawia się w wertowaniu sprawozdań projektów, nie zaś całości finansów organizacji
- problemy w obszarze finansowym dotyczą zmieniającego się prawa, niestabilności źródeł finansowania, trudności w pozyskaniu źródeł finansowania, problemu z zapewnieniem wkładu własnego oraz braku planowania finansów w dłuższej perspektywie, w tym planowania przychodów z działalności gospodarczej
- problemy w prowadzeniu samej działalności gospodarczej, zdaniem organizacji, dotyczą trudności w generowaniu stałych przychodów i ich utrzymaniem na poziomie zapewniającym płynność finansową, stabilność finansowania w dłuższej perspektywie.
- badania nie wykazały przykładów obliczania przychodów z działalności gospodarczej w organizacjach pozarządowych.
- w przypadku ponad połowy przedsiębiorstw społecznych przychody, pochodzące z działalności gospodarczej nie są wystarczające i nie tworzą rezerwy finansowej, przeznaczane są na uzupełnianie bieżącej działalności.

Rekomendacje:

W związku z ww. sytuacją w zakresie finansów w przedsiębiorstwach społecznych rekomenduje się uświadamianie im konieczności myślenia o finansach w dłuższej perspektywie czasowej, zwłaszcza w kontekście planowania i wykorzystania przychodów z działalności gospodarczej.

Istotne wydaje się również podjęcie działań w celu usprawnienia pracy przedsiębiorstw społecznych w zakresie monitorowania finansów, obliczania przychodów z działalności gospodarczej oraz radzenia sobie w sytuacji łączenia źródeł finansowania – sposób prowadzenia monitoringu na zasadzie analizy sprawozdań czy powierzchownym wertowaniu dokumentów księgowych powinien zostać zastąpiony mechanizmami do prowadzenia analizy i efektywnego dysponowania środkami finansowymi na pokrycie bieżącej i przyszłej działalności, wyliczania i planowania przychodów z działalności gospodarczej. Wpłyne to na profesjonalizm przedsiębiorstw społecznych w zakresie zarządzania finansami oraz pozwoli im elastyczniej dostosować się do potrzeb rynku. Warto ponadto kłaść stały nacisk na zwiększanie wiedzy zarządzających organizacjami w zakresie planowania, monitorowania finansów oraz zapewnienia płynności finansowej w przedsiębiorstwach społecznych.

Zgodnie z sugestiami badanych warto pokusić się o stworzenie platformy wymiany doświadczeń czy ogólnego systemowego wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych – np. w postaci forum wymiany doświadczeń.

4. Ludzie w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą

Obszar, związany z zespołem w przedsiębiorstwach tradycyjnych, nazywany zarządzaniem zasobami ludzkimi, wiąże się z działaniami, mającymi na celu **osiągnięcie celów organizacji przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb pracowników/działaczy**. Bardzo często zarządzanie zespołem jest postrzegane jako mechanizm, łączący problemy i cele ludzi z zadaniami organizacji.

Ludzie w organizacjach pozarządowych, w tym prowadzących działalność gospodarczą, stanowią podstawową ich wartość - niejako kluczowy zasób organizacji. Rola ludzi w procesie funkcjonowania organizacji jest też coraz bardziej widoczna. To kadra stanowi jeden z najistotniejszych czynników, determinujących rozwój sektora pozarządowego w Polsce. Osoby, pracujące w sektorze, napędzają i kreują podejmowane działania, budując wysoki poziom świadczonych usług.

Dotychczasowe dane wskazują, że nadal wiele organizacji nie myśli długofalowo i strategicznie, potwierdza się to również w obszarze zarządzania kadrami. *„Zaledwie 13% funkcjonujących organizacji posiada strategię zarządzania zasobami ludzkimi, w większości jednak opracowaną w odpowiedzi na bieżące potrzeby niż w formie oficjalnego dokumentu”*.¹⁸

Statystyki pokazują, że w 2010 roku 97% stowarzyszeń w Polsce korzystało z nieodpłatnej pracy swoich członków, 50% wszystkich rodzajów organizacji

¹⁸ Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych, badanie w ramach projektu „Wsparcie dla Organizacji Pozarządowych działających na rzecz Demokracji i Społeczeństwa Obywatelskiego” na próbie 90 decydentów NGO, 2008-2009;

pozarządowych z pracy wolontariuszy, a 44% współpracowało z płatnym personelem. 24% organizacji współpracę z płatnym personelem określa jako stałą, a 20% jako zadaniową na zasadzie jednorazowych zleceń.¹⁹

Wcześniejsze dostępne dane potwierdzają, że dla badanych to ludzie tworzą organizacje i bez nich by nie można w ogóle mówić o istnieniu III Sektora - osoby zaangażowane w działalność organizacji są ich największym zasobem. Świadomość organizacji w tym zakresie jest z dnia na dzień większa, bo wynika z codziennych sytuacji, takich jak angażowanie nowych pracowników, podejmowanie nowych działań czy współpraca z wolontariuszami.

Obszar związany z zespołem, w rozumieniu zarządzania w przedsiębiorstwie społecznym, należy rozpatrywać z jednej strony jako pozyskiwanie pracowników/wolontariuszy (rekrutowanie), rozwój ich kompetencji, przydzielania zadań oraz kontroli ich wykonywania. Z drugiej zaś są to kwestie związane z motywowaniem czy oceną pracowników/wolontariuszy. Ponadto ważnym aspektem jest budowanie kompetencji członków zespołu.

Badania w ramach tego obszaru dotyczyły przede wszystkim zidentyfikowania sposobów pozyskiwania pracowników/działaczy do organizacji, sposobów organizowania ich pracy oraz motywowania, integrowania i wymiany informacji oraz budowania kompetencji.

Specyfika obszaru

W wielkopolskich przedsiębiorstwach społecznych w wyniku badań fokusowych pozytywnie wypada obszar związany z ludźmi - działaczami, wolontariuszami, pracownikami. Przede wszystkim wynika z nich charakterystyczne dla organizacji misyjne podejście do realizacji działań statutowych. Zdaniem większości badanych to ludzie tworzą przedsiębiorstwa społeczne, a osoby zaangażowane w ich działalność są największym zasobem – według 80%. Ludzie w organizacjach są uznawani niekiedy za największy potencjał, katalizator działań.

Mimo że to obszar tak ważny dla funkcjonowania organizacji, pojawiają się problemy i jak wskazują badania na www.civicipedia.pl - połowa wszystkich organizacji (51%) odczuwa problem braku osób gotowych bezinteresownie angażować się w ich działania, jedna trzecia zaś zgłasza trudności w utrzymaniu dobrego personelu i wolontariuszy. Prawie jedna trzecia organizacji bazuje na silnym przywództwie i osobowości lidera/liderki²⁰, wiąże się to m.in. z tym, że lider/liderka pomimo zaangażowania zespołu jest przeciążona/y. Skutkuje to mniejszą efektywnością ich pracy oraz wypaleniem zawodowym. Warto zwrócić uwagę, że w przeważającej liczbie organizacji pozarządowych działają osoby, które chcą realizować cele dla społeczności, są w tym zakresie często kompetentne, ale nie mają gruntownej wiedzy z zakresu zarządzania organizacją.

¹⁹ J. Przewłocka; Polskie organizacje pozarządowe – Najważniejsze pytania, podstawowe fakty; Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011;

²⁰ Według raportu kobiecych organizacji pozarządowych dla ONZ z 2007 r. tylko 2% najbardziej prestiżowych i najlepiej płatnych stanowisk zajmują kobiety. Nawet w sektorze pozarządowym, gdzie 60% pracowników stanowią kobiety, tylko co trzecia z nich wchodzi w skład zarządu (na podst. Indeksu Społeczeństwa Obywatelskiego z 2007 r.).

Często świadomość organizacji nt. zarządzania kadrami jest stosunkowo niewielka i ogranicza się do kwestii formalnych, np. zapewnienia umowy o pracę. Zarządzanie kadrami jest jednak czymś więcej - budowaniem zespołu oraz potencjału organizacji w oparciu o kompetencje pracowników/ wolontariuszy, a także myśleniem o kadrze w sposób długofalowy poprzez budowanie kompetencji oraz specjalizację osób.

Organizacje, prowadzące działalność gospodarczą, chętnie **angażują ludzi do działania**; wybór formy współpracy w praktyce często sprowadza się do możliwości finansowych. W przypadku dużej części organizacji ich działalność jest uzależniona od możliwości pozyskania środków, rozumianych jako dotacje, darowizny itp. Tzw. system pracy „od projektu do projektu” oraz ograniczone możliwości zaplanowania budżetu z wyprzedzeniem powoduje, że w niewielkim stopniu w organizacjach oferuje się pracownikom stałe **zatrudnienie**: „*Nie ma osób zatrudnionych na umowę o pracę, wszyscy pracują na umowę o dzieło, po prostu od projektu do projektu*”.

Przedstawiciele organizacji pozarządowych zdecydowanie wskazują na zalety **współpracy z wolontariuszami**. Bez względu na możliwość zatrudniania pracowników deklarują otwartość na współpracę z nimi tym bardziej, że jeśli okażą się odpowiednimi kompetencjami, mogą liczyć na zatrudnienie: „*Jestem fanem wolontariuszy, cenię ich, bo uważam, że jak kogoś stać na to, żeby być wolontariuszem, to będzie świetnym pracownikiem*”.

Zatrudnianie kadry na ograniczony (często) projektem czas w dużym stopniu wpływa na niestabilność sytuacji przedsiębiorstw społecznych. Często sami pracownicy w obawie o utratę zatrudnienia po zakończeniu realizacji projektu podejmują decyzje o zaprzestaniu współpracy z organizacją na rzecz pewnego zatrudnienia w jednostkach administracji publicznej czy prywatnych firmach, powoduje to odpływ specjalistów (31% organizacji deklaruje trudności z utrzymaniem personelu, wolontariuszy²¹). Dodatkowo cała sytuacja skłania zarządy przedsiębiorstw społecznych do zatrudniania pracowników na mało atrakcyjnych warunkach, np. umowa zlecenie, dzieło, na czas określony, co również ma odzwierciedlenie w postrzeganiu pracy w przedsiębiorstwach społecznych jako mało stabilnej i mało atrakcyjnej dla osób w gorszej sytuacji na rynku. Pracownicy bywają także zatrudniani na stanowiska, które akurat są wolne, przez co nie mogą odpowiednio wykorzystać swojego potencjału i odpowiednio rozwijać organizacji.

Trudność przedsiębiorstw społecznych, związaną z dużą **rotacją pracowników** obrazuje jedna z wypowiedzi uczestników wywiadu: „*Jednym z kluczowych problemów, z którym spotyka się kadra kierownicza organizacji pozarządowej, zatrudniająca personel płatny jest odchodzenie pracowników z organizacji. (...) Szczególnie niekorzystne mogą być odejścia osób młodych, „wychowanych” przez organizacje. Organizacjom trudno sprostać zrozumieliśmy oczekiwaniom finansowym wykształconych specjalistów. Potrzeba zatrudniania wysokiej klasy specjalistów i zapewnienia im odpowiednich wynagrodzeń może być z biegiem czasu jednym z poważniejszych problemów organizacji trzeciego sektora (np. specjaliści od funduszy unijnych, informatycy, księgowi)*”.

Część badanych przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych poddaje w wątpliwość, czy opłaca się inwestować w pracowników/działaczy, nie dając im szans na pozostanie w organizacji.

²¹ Wyniki badania Stowarzyszenia Klon/ Jawor 2010;

Sytuacja taka wymusza na przedsiębiorstwach działania, związane w **motywowaniem pracowników**. Mówiąc o zarządzaniu kadrami, zwłaszcza w przedsiębiorstwach społecznych, ich przedstawicielom wydaje się konieczne podjęcie tego tematu. W wielkopolskich przedsiębiorstwach zauważalna jest znajomość zasad motywowania finansowego i pozafinansowego. Te drugie stosowane są zdecydowanie częściej ze względu na ograniczone środki finansowe w przedsiębiorstwach społecznych.

Wśród sposobów motywacji pozafinansowej wymienia się: umożliwienie pracownikom udziału w szkoleniach oraz zdobywanie nowych umiejętności, chwalenie pracowników, elastyczny tryb pracy, rozwój własny oraz możliwość wpisania określonych kompetencji do życiorysu, staże zagraniczne i wizyty studyjne, wyjazdy integracyjne czy dobra atmosfera w pracy.

/Wyniki badania ankietowego/

Jedna z uczestniczek spotkania fokusowego fakt chwalenia pracownika uznała za sposób motywacji: *„(...)staramy się na bieżąco dziękować ludziom za pracę i to się dzieje, chociażby w czasie spotkań zespołu czy po prostu na bieżąco dziękować i doceniać to, jak pracują i dziękować za rzeczy, które zrobili dobrze, albo udzielać im informacji zwrotnej, jeśli coś nie jest poprawnie zrobione, natomiast nie ma systemu żadnego.”*

O ile sposób motywowania pracowników jest znany przedsiębiorstwom, o tyle wyniki badania wskazują na **brak określonego z góry systemu motywacyjnego** – pewnych wewnętrznych regulacji, co potwierdza również wypowiedź jednej z uczestniczek fokusów: *„U nas w zespole systemu motywacyjnego nie ma, jeśli jest coś do zrobienia, to się zbieramy razem i robimy”*. Zdaniem respondentów osoby podejmujące pracę w sektorze pozarządowym powinny posiadać już w sobie dużą motywację wewnętrzną oraz chęci, które napędzają ich do działania.

Spośród dostępnych narzędzi istotnym elementem w procesie motywowania jest możliwość ciągłego dokształcania się i **rozwój pracowników/działaczy**. Niemniej jednak zaledwie 13% badanych przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych z tego korzysta.

Przedsiębiorstwa umożliwiają osobom zaangażowanym w działalność organizacji udział w różnego rodzaju szkoleniach, doradztwie, konferencjach. Traktują to zdecydowanie jako element motywacyjny, niemniej jednak ze świadomością, że zdobyta wiedza przekłada się na rozwój pracownika, wyższy poziom jego zadowolenia, satysfakcję a także rozwój organizacji.

Rozwój pracowników jest ważny dla organizacji. Ponad 87% przedstawicieli organizacji pozarządowych uważa, że rozwój organizacji zależy właśnie od ich kompetencji i umiejętności. Ponad 76% organizacji planuje rozwój pracowników, dążąc do zwiększenia ich kompetencji.

Wykres nr 11.



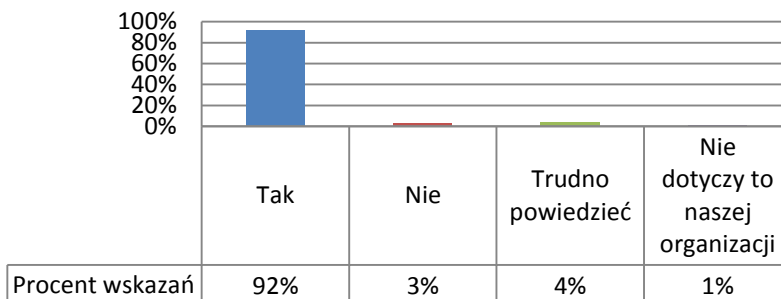
Duża część organizacji zidentyfikowane przez siebie braki wiedzy i umiejętności wypełnia dzięki wsparciu ze strony organizacji infrastrukturalnych (wspierających inne organizacje pozarządowe, w tym przedsiębiorstwa społeczne). W zdecydowanej większości przedsiębiorstwa korzystają z możliwości bezpłatnych szkoleń czy doradztwa, stron poświęconych sektorowi, np. www.wielkopolskie.ngo.pl. Pracownicy/działacze organizacji najczęściej dokształcają się w zakresie pozyskiwania środków, finansów i związanej z nimi księgowości, zarządzania pracą wolontariuszy, a także współpracy z mediami. Część osób uczestniczy również w szkoleniach merytorycznych, związanych ściśle z profilem działalności danej organizacji.

Z badań wynika, że rzadkością w przypadku przedsiębiorstw społecznych jest zwiększanie kompetencji pracowników w określonych obszarach, związanych z zarządzaniem. Sytuacja organizacji, konieczność zajęcia się konkretnym tematem, ograniczone zasoby kadrowe zwykle determinują, kto z organizacji uczestniczy w doradztwie czy szkoleniach z danego zakresu. Co za tym idzie brak specjalizacji poszczególnych osób w organizacji (np. specjalizowanie się w pozyskiwaniu środków, promocji itp.), które nie kształcą się tylko w jednym kierunku, wymusza na organizacjach zatrudnianie specjalistów z zewnątrz lub powoduje mało profesjonalne działania.

Przy **angażowaniu kadry**, zdaniem badanych, umiejętności pracowników czy wolontariuszy sprawdzane są już podczas przydzielania ich do konkretnych zadań (dla 92% respondentów badań ankietowych). Z deklaracji badanych wynika, że zatrudniane są najczęściej osoby, które posiadają odpowiednie wykształcenie oraz niezbędne doświadczenie w przypadku angażowania ich do zadań merytorycznych, określonych w działalności statutowej (np. angażowanie wolontariuszy do opieki nad osobami niepełnosprawnymi, znajomość historii sztuki itp.). Przedsiębiorstwa społeczne zwracają uwagę na posiadanie wymaganej wiedzy specjalistycznej/ merytorycznej, doświadczenia; traktuje się to jako wymóg. Należy jednak podkreślić, że mimo świadomości roli, jaką odgrywa przydzielanie zadań w oparciu o predyspozycje pracownika, takie działania są często intuicyjne. Jak pokazały badania fokusowe w organizacjach pozarządowych system doboru pracowników do wykonania określonych działań nie jest wystarczająco dookreślony. Badania nie wykazały również stosowanych przez organizacje sposobów, mających na celu zweryfikowanie predyspozycji osób przyjmowanych do pracy.

Wykres nr 12.

Sprawdzanie umiejętności i kompetencji przy zatrudnianiu pracowników i wolontariuszy



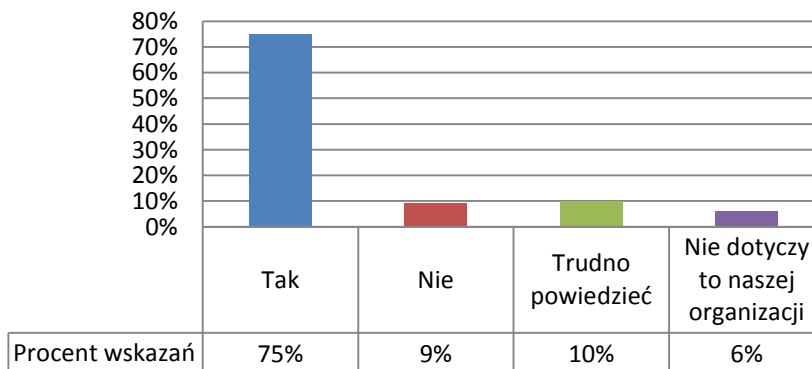
W przeciwieństwie do działań typowo merytorycznych badania wskazują na **trudności z identyfikacją właściwych osób na stanowiska** administracyjne, zarządcze w organizacjach. Choć potencjalnie badani wskazują na cechy osoby, która np. powinna zajmować stanowisko kierownicze, zajmować się finansami, współpracą z wolontariuszem czy mediami, to jednak deklarują brak wiedzy i wytycznych, które pomogłyby im to przełożyć na rekrutację i podział kompetencji.

Część badanych, zwłaszcza jeśli chodzi o zatrudnienie w prowadzonej działalności gospodarczej, z obawy przed wyborem niekompetentnych osób deklaruje chęć skorzystania z usług zewnętrznych firm, specjalizujących się w rekrutacji. Problemem jest także dobór pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami – często zadania wykonują osoby, które nie mają do tego wiedzy ani kompetencji.

Badane przedsiębiorstwa społeczne w większości dbają o to, aby każdy z pracowników/wolontariuszy znał swój zakres obowiązków w momencie przystępowania do pracy w organizacji, w szczególności dotyczy to osób zatrudnionych na umowę o pracę. Spełnienie wymogu formalnego w postaci zakresów obowiązków/czynności deklaruje blisko 75% organizacji.

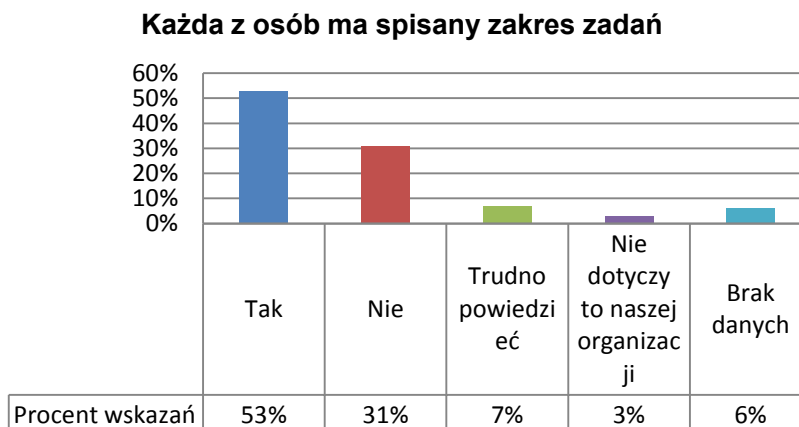
Wykres nr 13.

Procent organizacji posiadających opisy stanowisk pracy



Co ciekawe, spisany zakres obowiązków/czynności kadry posiada jednak tylko ponad połowa badanych organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą.

Wykres nr 14.



Niekiedy nieposiadanie zakresów obowiązków przypisuje się wewnętrznej samodyscyplinie i posiadaniu w świadomości zakresu obowiązków. *„Osoby, które pracują w biurze, czyli ja i koleżanka mamy dosyć dużą samodzielność w realizacji zadań, ale też musimy samodzielnie utrzymywać dyscyplinę tych działań”*. Niejednokrotnie deklaracja o uregulowaniu kwestii związanych z podziałem zadań i obowiązków idzie w parze z pracą metodą projektową w organizacjach, która z jednej strony narzuca obowiązek, z drugiej kontroluje ich posiadanie.

Badania wskazują, że w organizacjach zauważalne są trudności z precyzyjnym podziałem zadań i odpowiedzialności, najczęściej *„każdy robi wszystko”*, w szczególności w odniesieniu do przedstawicieli zarządu: *„U nas w każdej placówce jest dyrektor, który jest koniem, ciągnącym wszystko.”* O trudnościach w podziale zadań wśród osób odpowiedzialnych za zarządzanie świadczą wyniki badania ankietowego, gdzie współodpowiedzialność całego zarządu dotyczy, np. dbania o kompetencje pracowników (49%), planowania źródeł finansowania (niespełna 51%), delegowania obowiązków – 49%. W niewielkim stopniu wskazuje się na odpowiedzialność pojedynczych osób w zarządach.

Podobnie jak w przypadku działań statutowych za większość kwestii związanych z działalnością gospodarczą odpowiada zarząd – 50% lub wybrana osoba z zarządu – 13%. Tylko w przypadku ponad 11% przedsiębiorstw społecznych do prowadzenia działalności gospodarczej wyodrębnione zostały osoby spoza zarządu.

/Wyniki badania ankietowego/

60% badanych przyznaje, że jedna osoba nie zajmuje się tylko jednym przyporządkowanym do niej zadaniem/obszarem działań w organizacji na stałe. Nie ma jasnego podziału zadań między osoby odpowiedzialne za zarządzanie, w tym zarząd (np. kto zajmuje się merytoryką, kto finansami, komunikowaniem, zarządzaniem działalnością gospodarczą). Tym samym zaś trudno jednoznacznie wskazać osoby odpowiedzialne za poszczególne działania w organizacji (tzw. „odpowiedzialność zbiorowa”), a także

wykształcić osoby specjalizujące się w poszczególnych dziedzinach (ze względu na zmienność zadań).

O ile na stanowiskach merytorycznych stosunkowo często stosowane są zakresy zadań/czynności do poszczególnych stanowisk, o tyle funkcje zarządcze w zasadzie nie doczekały się podobnego traktowania.

W większości przypadków zakresy obowiązków i kwestie formalne są ważne w rozumieniu przedstawicieli zarządu, co potwierdza fakt egzekwowania od pracowników/wolontariuszy kart czasu pracy, sprawozdań z wykonywanych zadań - nie tylko w związku z udziałem w projektach.

Zgodnie z deklaracją badanych, w dużej części organizacji odbywają się regularne **spotkania** zarządu, koordynatorów projektów oraz pracowników w celu wymiany informacji na temat prowadzonych działań - w tym sukcesów i porażek. Spotkania takie mają funkcję informacyjno - integracyjną, ale zarazem kontrolną, zapewniają również ciągłość działania w sytuacji nieobecności pracowników: *„Raz w tygodniu robimy spotkanie i omawiamy, co się dzieje”*.

Ponadto pozytywnie w oczach respondentów wypada kwestia **wymiany informacji**. W szczególności na linii pionowej: zarząd – pracownicy/działacze. Organizacje wprowadzają ich wewnętrzne, przypisane do sposobu pracy metody wymiany informacji, takie jak: komunikatory internetowe, telefony, „system karteczkowy” - usprawniające szybkie przekazywanie wiadomości: *„I też jest tak, że ta komunikacja działa w dwie strony w taki sposób, że zarząd podejmuje pewne decyzje, ale podejmuje je na podstawie informacji, które my dostarczamy”*.

Ocena pracy osób zatrudnionych/działaczy w organizacji zazwyczaj jest prowadzona w przedsiębiorstwach i odbywa się najczęściej podczas indywidualnych rozmów pomiędzy zespołem zarządzającym a pracownikami/ działaczami. Rozmowa taka dotyczy analizy trudności, napotykanych w codziennej pracy oraz ewaluacji działań danej osoby, a także jej wizji rozwoju zawodowego oraz zainteresowań. Ewaluacja sposobu pracy ma niekiedy charakter rozmów grupowych, mających na celu przekazywanie sobie nawzajem informacji zwrotnej przez zarząd i pracowników, innym razem przybiera formę bardziej poufną - na podstawie ankiet, które wypełniają pracownicy *„U nas jest taka ewaluacja okresowa. Ankietę wypełnia osoba, która jest ewaluowana, która jest oceniana. Ankietę wypełniają też osoby, które są odpowiedzialne i odbywa się spotkanie z panią dyrektor, która to ocenia końcowo”*. Niekiedy także pracownicy oceniają kadre zarządzającą *„U nas też tak jest, że ankietowo oceniamy pracowników – ja, jako kierownik tak samo i pracownicy mają prawo ocenić mnie”*.

Należy podkreślić, że w części badanych organizacji nie istniał uporządkowany i przewidywalny system ewaluacji działań zatrudnionych w nich osób. Brak jasnych kryteriów oceny pracowników oraz opracowanego i wdrożonego podziału zadań i odpowiedzialności okazuje się szczególnie problematyczny w przypadku trudności z realizacją zadania. Trudno wtedy jednoznacznie określić przyczynę zaistniałej sytuacji oraz osobę odpowiedzialną za poniesioną stratę.

Ludzie, a działalność gospodarcza w organizacji

W przypadku przedsiębiorstw społecznych **zatrudnianie osób w ramach prowadzonej działalności gospodarczej** uzależnione jest nie od zewnętrznych źródeł

finansowania, a od specyfiki i skali realizowanych usług. Im większa skala prowadzonej działalności, tym więcej osób zatrudnionych. W przypadku badań podawane były przykłady z branży hotelarskiej i gastronomicznej. Przystosowanie prowadzonej działalności gospodarczej do potrzeb rynku i zapewnienia stałego, stabilnego zatrudnienia pracownikom jest dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw społecznych. Pomimo, że w części przedsiębiorstw społecznych zatrudniane są osoby, zajmujące się działalnością gospodarczą, to w większości z nich nie ma świadomości konieczności zatrudnienia takich osób. Wiąże się to także z faktem, że działalność gospodarcza realizowana jest często przy okazji innych działań, a nie funkcjonuje samodzielnie i dlatego realizowana jest nieuporządkowanie.

Część z przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych uważa, że działalnością gospodarczą powinny zajmować się osoby, które nie są w kadrze zarządzającej, a zajmują inne stanowiska: *„Ja myślę, że delegowanie zadań, wśród osób zaufanych i kompetentnych ma bardzo dobry skutek, szczególnie jeśli chodzi o kreatywność.”* Podkreśla się więc konieczność **doboru właściwych osób, zajmujących się działalnością gospodarczą**. Każda z osób, pracujących na takim stanowisku, powinna mieć szereg umiejętności i odpowiednich cech: *„Powinna być to osoba po pierwsze kreatywna, po drugie sprawiedliwa, żeby potem sprawiedliwie rozdzielała tę pracę, żeby wszyscy coś robili.”* Ważnym, podkreślanym aspektem, związanym z pracownikami odpowiedzialnymi za działalność gospodarczą były kompetencje, dotyczące potencjału rynku, analizy ryzyka i wspierania adaptacyjności przedsiębiorstw społecznych do tych warunków. To zaś, zdaniem badanych, wiąże się z odpowiednio przeprowadzoną rekrutacją na takie stanowisko: *„My od pewnego czasu mamy dobrą rekrutację. Dobra rekrutacja dla organizacji, która prowadzi działalność gospodarczą to jest bardzo trudne i wymagające zadanie, a nie za bardzo można przebierać, bo budżety są takie, jakie są”*.

Pomimo stanowiska uczestników fokusa, że dobrą praktyką jest wydzielanie osób do działalności gospodarczej w przedsiębiorstwach społecznych, badania ankietowe wskazały, że odpowiedzialność za działalność gospodarczą w organizacjach ponoszą w 50% Zarząd i w 13% członkowie Zarządu. Łącznie Tylko 11,27% deklaruje posiadanie wyodrębnionej osoby, np. koordynatora/ki działalności gospodarczej.

Choć działania w organizacjach, związanych z kadrą wypadają pozytywnie i zazwyczaj widoczne jest angażowanie się przedsiębiorstw społecznych w te kwestie, to jednak ponad 70% badanych chciałoby korzystać z narzędzia do rozwoju kompetencji/pracowników.

Przydatnym wsparciem dla ponad 70% organizacji pozarządowych jest narzędzie do rozwoju kompetencji/pracowników.

/wyniki badania ankietowego/

Podsumowanie:

- W przeciwieństwie do działań typowo merytorycznych, przedsiębiorstwa mają problemy z identyfikacją właściwych osób na stanowiska administracyjne, zarządcze – choć potencjalnie wskazują na cechy osoby, która np. powinna zajmować stanowiska kierownicze, to jednak wykazują trudności w przełożeniu tej wiedzy na rekrutację i podział kompetencji w zespole organizacji. W organizacjach nie ma ustrukturalizowanego sposobu przyjmowania osób na określone stanowiska

- Problemem jest także dobór pracowników/działaczy z odpowiednimi kwalifikacjami – często zadania wykonują osoby, które nie mają do tego wiedzy ani kompetencji. Brak stabilności finansowej – skutkuje często ograniczaniem wydatków, związanych z zarządzaniem organizacją oraz zatrudnianiem kadry do niezbędnego minimum.
- W około 50% przypadków zarząd deklaruje przeciążenie obowiązkami, wynikającymi ze złego podziału zadań.
- W większości organizacji regulowane są kwestie, związane z zakresami obowiązków/ czynności dla pracowników czy też wolontariuszy; tam, gdzie są ku temu podstawy, egzekwuje się również w różnych formach sprawozdania z wykonywanych czynności w celach kontrolnych, stosuje się różne formy oceny pracowników. Zakresy obowiązków są zdecydowanie zbyt rzadko stosowane na potrzeby stanowisk zarządczych.
- Głównie w działania organizacji zaangażowani są wolontariusze, stałe zatrudnienie przeważnie dotyczy wybranych rodzajów działalności gospodarczej lub udziału w realizacji projektów; w znacznym stopniu uzależnione jest od posiadanych źródeł finansowania.
- W organizacjach realizowane są działania, mające na celu integrację i sprawną wymianę informacji między pracownikami/wolontariuszami (np. spotkania zespołu, systemy wymiany informacji), stosowane są także sposoby motywowania pozafinansowego pracowników, wolontariuszy. W miarę możliwości (dostępność środków) organizacje umożliwiają pracownikom/wolontariuszom udział w kursach/ szkoleniach itp.; organizacje chętnie korzystają z okazji bezpłatnych szkoleń i doradztwa, np. w zakresie pozyskiwania funduszy.
- Trudnością w organizacjach względem osób zaangażowanych jest brak możliwości zapewnienia stałości zatrudnienia, pewności finansowej, stabilizacji.
- Osoby zaangażowane w działalność organizacji pozarządowych są, zdaniem badanych, ich największym zasobem.

Rekomendacje:

Powyższe informacje świadczą o tym, że w organizacjach nie jest niezbędne natychmiastowe wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie motywowania, inwestowania w rozwój merytoryczny kadry czy systemu oceny pracowników/działaczy, ale stanowią one ważny aspekt poprawiający funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego.

O ile niepodważalny dla organizacji wydaje się fakt, że kadra jest niezbędna, by ta mogła w ogóle funkcjonować, to jednak rekomenduje się w większym stopniu uświadamiać przedsiębiorstwom konieczność starannego dobierania osób na stanowiska, w szczególności do działań zarządczych oraz dywersyfikację obowiązków na kilka osób. Ważne jest szczegółowe określanie zakresów zadań na poszczególnych stanowiskach, w tym dla osób odpowiedzialnych za działalność gospodarczą. Zwiększanie wiedzy liderów organizacji w tym zakresie ma szansę podwyższyć efektywność i skuteczność działań organizacji – w szczególności mając na myśli funkcjonowanie i rentowność przedsiębiorstw społecznych - wydaje się to istotne.

Właściwe z punktu widzenia profesjonalizacji przedsiębiorstw wydaje się podjęcie działań informacyjno-uświadamiających nt. angażowania do prowadzenia działalności gospodarczej osób spoza zarządu oraz posiadających odpowiednie kompetencje i chęć rozwoju w tym obszarze.

Rekomenduje się też wsparcie ich, np. ze strony organizacji infrastrukturalnych w zakresie zasad wyboru odpowiednich osób na takie stanowiska.

5. Komunikowanie w organizacjach pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą

Wstęp

Działania, których celem jest budowanie pozytywnych relacji organizacji pozarządowych z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, określane są jako komunikowanie. Organizacje coraz skuteczniej komunikują o swoich działaniach. Wciąż jednak widoczne są tutaj pewne deficyty.

Najnowsze badania, poświęcone organizacjom pozarządowym w Polsce (Klon Jawor 2010) pokazują, jak wygląda praktyka komunikowania w III Sektorze. Ponad 50% organizacji pozarządowych deklaruje, że komunikuje się z otoczeniem, podejmuje odpowiednie działania, służące budowaniu ich pozytywnego wizerunku. Aktywność w tym zakresie dostosowuje do skali swoich działań (co trzecia organizacja ogranicza swoje działania do najbliższego sąsiedztwa czy dzielnicy, a aż dwie trzecie aktywnie działa na arenie międzynarodowej). Podejmując działania w obszarze komunikowania, większość (75%) przedstawicieli III Sektora nie korzysta jednak przy tym ze wsparcia specjalistów. To z kolei przekłada się na mniejszą skuteczność tego typu działań i gorszy wizerunek organizacji w społeczności.

Organizacje pozarządowe postrzegane są bardzo niejednoznacznie. Coraz mniej osób uważa, że dochodzi w nich do nadużyć czy prywaty. Rośnie natomiast odsetek osób wątpiących w ich wpływ na rozwiązywanie ważnych problemów społecznych w Polsce. Wpływ na postrzeganie III Sektora w znacznym stopniu mają media. Tymczasem częstotliwość kontaktów organizacji z mediami, zwłaszcza branżowymi/specjalistycznymi spada (z 48% w 2006 r. do 40% w 2010 r.). Deficyt ten nie jest uzupełniany poprzez aktywność organizacji w „nowych mediach”, tj. Internecie. Trzy czwarte organizacji deklaruje, że korzysta z Internetu przy komunikowaniu o swoich działaniach. Wciąż jednak prawie połowa z nich nie posiada strony internetowej.

Nie do końca przy budowaniu wizerunku III Sektora sprawdzają się bezpośrednie kontakty organizacji z ich otoczeniem. Wciąż bowiem bezpośredni kontakt społeczeństwa z aktywnością i efektami działań organizacji jest niewielki (tylko jedna czwarta respondentów potwierdza, że w 2010 roku korzystała z jakichś usług lub produktów wytwarzanych przez organizacje pozarządowe).

Przedstawiciele organizacji pozarządowych zdają sobie sprawę z braków, jakie posiadają w obszarze komunikowania. Analizując „Listę marzeń”, czyli cele, na które organizacje wydałyby dodatkowe fundusze, drugą w kolejności odpowiedzią, wskazaną przez 31% badanych była promocja i reklama, czyli elementy składające się na komunikowanie.

Komunikowanie, w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, rozumiane jest jako podejmowanie działań, mających na celu **budowanie obrazu organizacji „na zewnątrz”** – wśród odbiorców jej działań oraz **„do wnętrza”** – wśród osób z nią związanych (członków, działaczy, pracowników itp). Na komunikowanie składa się **informowanie o inicjatywach**, podejmowanych przez organizację, w tym o prowadzonej przez nią działalności gospodarczej. Komunikowanie dotyczy wszystkich działań organizacji, a nie tylko informowania o poszczególnych działaniach projektowych.

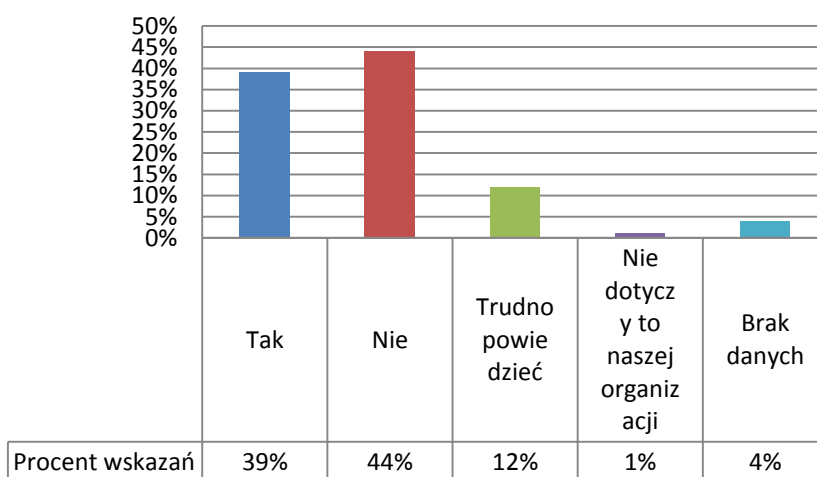
Jak wyniki ogólnopolskich badań przekładają się na wielkopolskie organizacje pozarządowe, prowadzące działalność gospodarczą? Analiza odnosząca się stricte do tego obszaru dotyczyła zakresu realizowanych przez organizacje działań promocyjnych, określenia rodzaju i zasad stosowania narzędzi, wskazania także, w jaki sposób przedsiębiorstwa planują i budują swój wizerunek w oczach działaczy, środowiska lokalnego i potencjalnych klientów. To wszystko w kontekście prowadzenia działalności gospodarczej.

Specyfika obszaru

Analiza zebranych podczas badań danych pozwala stwierdzić, że przedstawiciele sektora pozarządowego nie traktują działań, związanych z komunikowaniem priorytetowo. Wśród wymienianych najistotniejszych kwestii, związanych z zarządzaniem w organizacjach (fokusy), komunikowanie zazwyczaj miało mniejsze znaczenie, ustępując obszarom związanym, np. z zarządzaniem finansami czy kadrami w organizacji. Tylko 39% badanych organizacji w obszarze komunikowania działa systematycznie, traktując go jako stały element ich funkcjonowania.

Wykres nr 15.

Podjęmowanie działań promocyjnych niezależnie od posiadanych dotacji



W myśleniu o komunikowaniu w przedsiębiorstwach społecznych widoczna jest także pewna zależność. Im organizacje są starsze i im większe jest ich doświadczenie w funkcjonowaniu na lokalnych rynkach, tym większa świadomość w zakresie konieczności komunikowania o swoich działaniach, w szczególności w kontekście docierania do klientów. Potwierdza to stanowisko, zaprezentowane przez organizację z kilkunastoletnim doświadczeniem podczas jednego z fokusów: „*Promocja sama się za nas nie robi. (...) Organizacje są takimi podmiotami, jak te, reprezentujące pozostałe dwa sektory - biznes i administracja, funkcjonują wśród społeczności i naturalnym jest to, że powinny się promować (...). Każda organizacja powinna mieć swój pomysł na sprzedawanie swojego wizerunku, może nieco inny niż firma czy samorząd, ale ważne jest, żeby zmieniło się myślenie organizacji na ten temat. Jest to także istotne w kontekście sponsorów, którzy wspierają działalność trzeciego sektora. Sponsorami są często przedsiębiorcy. Jeśli organizacje chcą, by takowi zapukali do ich drzwi, powinny w pierwszej kolejności zweryfikować, jak chcą być postrzegane na zewnątrz.*”

Organizacje są takimi podmiotami, jak te, reprezentujące pozostałe dwa sektory - biznes i administracja. Funkcjonują wśród społeczności i naturalnym jest to, że powinny się promować...”

/Wypowiedź uczestnika fokusa/

Komunikowanie w myśleniu organizacji ma jednak zwykle charakter akcyjny i sprowadza się do promocji realizowanych przez nią konkretnych projektów, dofinansowanych ze źródeł zewnętrznych. Zasady realizacji projektów wspartych, np. ze środków publicznych, nakładające obowiązek informowania o dofinansowaniu, mobilizują organizacje do prowadzenia działań w obszarze komunikowania. Wraz z zakończeniem realizacji danego projektu kończą się zatem także działania promocyjne, podejmowane przez organizacje. Badania wskazują, że jedną z przyczyn takiego stanowiska wśród badanych przedsiębiorstw są ograniczone środki na ciągłą promocję działań organizacji. 46% przedsiębiorstw, określając swoje budżety, nie uwzględnia w nim środków na działania promocyjne.

Wykres nr 16.



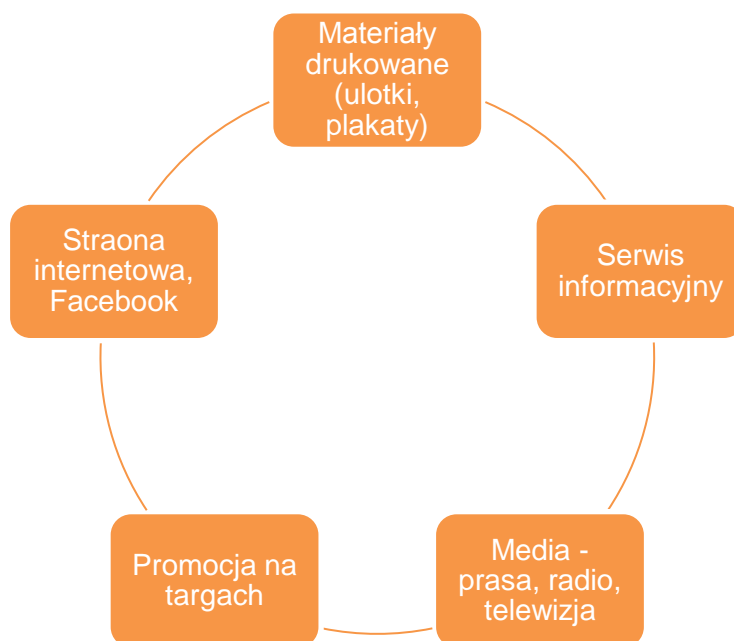
Zawężenie myślenia do promocji projektów skutkuje trudnością w budowaniu spójnego wizerunku. Same organizacje zauważają, że często w społecznościach kojarzone są ich projekty, akcje, które przeprowadzają, nie zaś one same. To powoduje, że ludzie **z zewnątrz** (odbiorcy, klienci) nie są w stanie skojarzyć dwóch rodzajów działań jako tych, które są podejmowane przez jedną organizację, co z kolei wielokrotnie utrudnia do niej dostęp i jej identyfikację. Wówczas pojawia się problem, że kolejne projekty organizacji zaczynają „żyć własnym życiem” (traktowane są zupełnie oddzielnie i oddzielnie są promowane) i tworzona jest niespójność wizerunkowa przedsiębiorstwa w ogóle.

Komunikując o swoich działaniach „na zewnątrz” organizacje pozarządowe posługują się wieloma narzędziami promocyjnymi. Podkreślają jednak przy tym, że dobór narzędzi uzależniony jest od posiadanych przez nie środków.

Blisko 75% organizacji prowadzi stronę internetową, niekiedy rozsyła specjalnie opracowany internetowy serwis informacyjny. Wykorzystuje także różnorodne materiały

drukowane, takie jak ulotki, plakaty, publikacje. Wśród innych, wymienianych kanałów, co podkreśla charakter dostosowania się organizacji do obowiązujących trendów i ich dostosowywanie się do potrzeb rynku, jest także profil na Facebooku oraz promowanie się na imprezach promocyjnych, np. targach. Dobierając narzędzia promocyjne, organizacje działają jednak według przyjętego schematu. Nie dokonują głębszej refleksji nad ich użytecznością czy dostosowaniem do konkretnej sytuacji i odbiorców.

Rysunek nr 5. Narzędzia stosowane w promocji



Warto także zwrócić uwagę na relacje organizacji z mediami. Według badanych prasa, radio i telewizja jest jednym z najbardziej skutecznych narzędzi promocyjnych. Za ich pośrednictwem organizacja ma szansę zaprezentowania swoich działań i w ten sposób poruszenia ważnych społecznie tematów. Współpraca z mediami wymaga jednak pozyskania wiedzy na temat sposobu ich funkcjonowania, tak aby informacje wysyłane przez organizację miały szansę pozyskać zainteresowanie dziennikarzy, a później także odbiorców danego medium. Badani przedstawiciele organizacji pozarządowych wykazują trudność w pisaniu ciekawych notatek czy informowaniu mediów w odpowiedni sposób o podejmowanych przez siebie wydarzeniach. To sprawia, że media rzadko są zainteresowane relacjami z wydarzeń organizacji, a jeśli już to często negatywnymi.

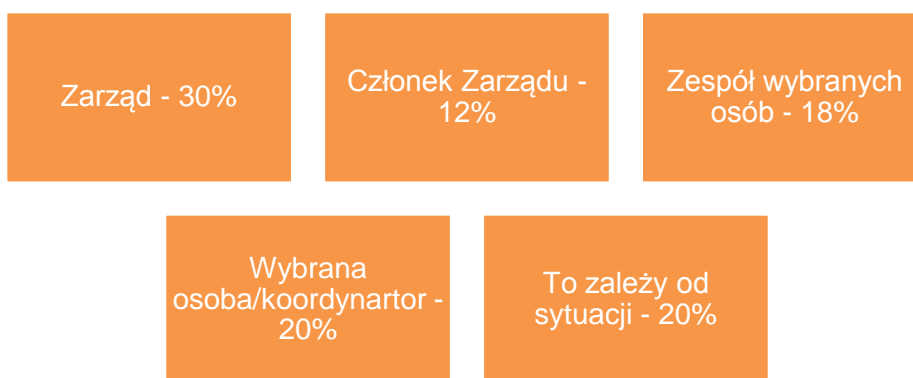
We współpracy z mediami organizacje zazwyczaj nie stosują narzędzi ułatwiających współpracę takich, jak serwis informacyjny czy przygotowanie krótkiej notatki na temat organizowanego przez nie wydarzenia. Podejmowane działania są chaotyczne, niedostosowane w większości do specyfiki środków masowego przekazu.

Wśród organizacji można zauważyć niekiedy roszczeniowość w stosunku do mediów, „jesteśmy zaskoczeni, że nie przychodzą na nasze wydarzenia, które pokazują coś dobrego i mamy żal do mediów, że bazują na sensacji i nie pokazują tej dobrej strony medalu.” Badane organizacje niemal jednogłośnie stwierdziły, że media muszą mieć pretekst, żeby o czymś mówić, co za tym idzie, warto, organizując wydarzenie, postawić na ciekawe, przyciągające uwagę hasło i zaprosić osoby, które są autorytetami w tematyce – wskazując na potrzebę znajomości poszczególnych zasad.

Wpływ na problemy organizacji, występujące w obszarze komunikowania z pewnością ma fakt, że w wielu organizacjach pozarządowych brakuje osób, które na stałe zajmują się działaniami promocyjnymi czy właśnie budowaniem wizerunku. Komunikowaniem zajmują się osoby, które w pracy mają dodatkowe obowiązki i nie mogą rozwijać się tylko w jednym obszarze, przez co traktują je jako obszar mniej ważny. Często też komunikowaniem zajmują się osoby, które akurat nie mają innych obowiązków. Nie ma wtedy możliwości, by wypracować długofalowe, przemyślane plany i spójność działań promocyjnych.

Tylko w 40% organizacji została wyznaczona stała osoba do kontaktów z mediami, w większości są to osoby z organizacji, wybierane w zależności od sytuacji i dostępnego czasu. Co ciekawe, w blisko połowie organizacji, jako jednym z wielu zadań promocją zajmuje się Zarząd lub działacz/działaczka organizacji.

Rysunek nr 6. Osoby odpowiedzialne za komunikowanie w organizacji pozarządowej



Jednocześnie przedsiębiorstwa wskazywały na potrzebę, by kreowanie wizerunku organizacji, działania promocyjne realizowane były przez osoby bezpośrednio z nią związane. Wcześniejsze doświadczenia pokazują, że zajmujący się promocją zewnętrzni eksperci nie zawsze są w stanie odzwierciedlić faktyczne zasady i sposób działania organizacji. Za przykład może posłużyć wypowiedź jednej z uczestniczek fokusa: „*Mamy złe doświadczenia z osobami, które przychodzą z zewnątrz, które często inaczej nas widzą i inaczej niż byśmy chcieli o nas piszą, promują nas*”.

Przywiązanie do zasad i wartości, jakimi kierują się organizacje jest także widoczne przy komunikowaniu wewnątrz organizacji. Organizacje dbają o to, by wszyscy jej działacze mieli jasną informację, z jaką organizacją są związani, motywując ich do podejmowania wspólnych działań. Według badanych ujednoczenie polityki wizerunkowej na zewnątrz organizacji musi poprzedzać poukładanie jej wewnątrz, wśród pracowników, działaczy, którzy powinni uczestniczyć w kreowaniu wizji tego, w jaki sposób chcą być postrzegani po to, by skuteczniej funkcjonować na rynku i dostosowywać się do potrzeb klientów i odbiorców działań. Przykładem może być wypowiedź jednego z uczestników fokusów: „*Obsesją szefa naszej organizacji, prezesa Fundacji jest to, żeby cały zespół kilka razy w roku siedział razem przy wspólnym stole, nie przy pracy, ale wykorzystując moment zatrzymania, wspólnej rozmowy, krążącej wokół spraw około fundacyjnych. Tak, żeby w ferworze zadań nie zapomnieć poinformować swojego Zespołu o kluczowych decyzjach (...) żeby ludzie wiedzieli, co się z tym dzieje; dalej, żeby ludzie, którzy nie są*

na froncie (księgowość, kadry, etc.), te kluczowe osoby też były zorientowane, włączone w działania organizacji. Ja dosyć długo sam pracowałem na to, żeby każdy pracownik Fundacji znał misję i umiał o niej powiedzieć”.

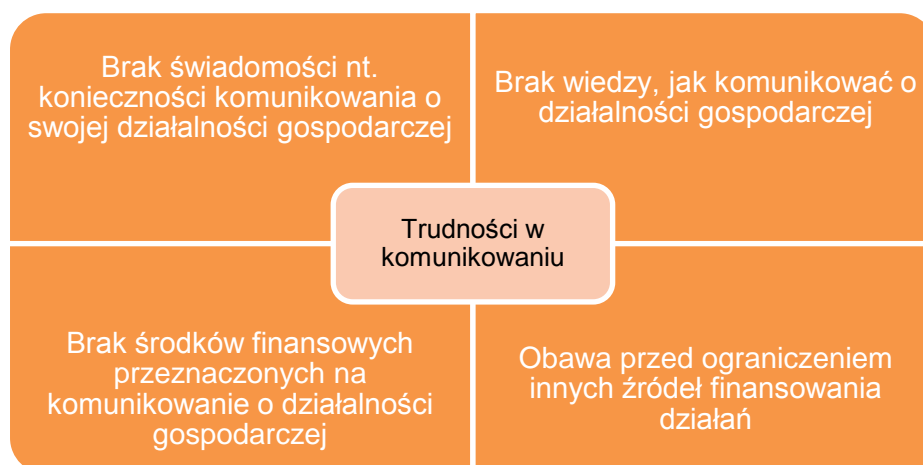
Fakt, że budowanie dobrych relacji wśród pracowników i wolontariuszy jest podstawą do budowania wizerunku organizacji na zewnątrz, w mniejszym stopniu dostrzegały organizacje młodsze, mniej prężnie działające. Te także w większym stopniu wykazywały się nieznajomością zasad budowania wizerunku, łączenia działań promocyjnych tak, by jednocześnie zachować tożsamość organizacji. Część badanych przyznała, że gdyby była taka możliwość, korzystałyby z usług zewnętrznych specjalistów od promocji, firm marketingowych, które wspierałyby ich działania promocyjne, w szczególności w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej i dostosowywania komunikatu do możliwości percepcyjnych rynku. W przypadku posiadania możliwości finansowych niekiedy deklarowały chęć korzystania z takich usług ze względu na poczucie niekompetencji w tym zakresie.

Komunikowanie a działalność gospodarcza

Blisko 28% organizacji nie komunikuje o swojej ofercie w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Dzieje się tak z różnych przyczyn - od braku świadomości na temat potrzeby promowania działalności organizacji do braku wiedzy nt. sposobów i narzędzi oraz środków finansowych, które na takie działania mogłyby przeznaczyć. Dodatkowo ewentualne informacje często nie są dostosowane do potrzeb rynku i zmian na nim zachodzących. Zauważalna jest wyraźnie postawa, że organizacje pozarządowe dopiero uczą się komunikowania o działalności gospodarczej. „W tym roku mamy zaplanowane działania promocyjne w ramach działalności gospodarczej, aby dotrzeć do osób, potencjalnych klientów, którzy mogą nie zdawać sobie sprawy z naszego istnienia bądź dopiero zaczynają. Dopiero zobaczymy po jakimś czasie, czy te działania były skuteczne”.

Duża część przedsiębiorstw nie promuje swoich działań komercyjnych z obawy, że zatracą obraz organizacji, działającej społecznie, która osiąga przychody za realizowanych przez siebie działań. Obawa wynika też z faktu, że może to zmniejszyć ich szansę na uzyskanie innych środków finansowych: „Kiedy okazuje się, że organizacja prowadzi działalność gospodarczą, to generalnie wszyscy uważają, że nie potrzebuje już pomocy, bo sama na siebie zarabia. Tak było z naszym Stowarzyszeniem, ono było nakierowane na działalność gospodarczą, zarabialiśmy głównie na imprezach kulturalnych, ale wycofaliśmy się z tego, ponieważ dano nam do zrozumienia, że jeżeli ruszymy z działalnością (gospodarczą), to zostaną nam ograniczone publiczne środki finansowe”. Jak twierdzi przedstawiciel jednej z badanych organizacji „organizacje się tym nie chwala, żeby ktoś nie pomyślał, że są już samowystarczalne”.

Rysunek nr 7. Trudności w komunikowaniu



Skuteczność funkcjonowania na rynku wymaga ogromnych pokładów zaufania, jakimi muszą darzyć organizacje pozarządowe beneficjenci, sponsorzy jak i społeczności, w których działają. W zdobywaniu zaufania niewątpliwie pomaga odpowiednia komunikacja organizacji z otoczeniem – taka deklarowana postawa przedstawicieli organizacji nie zawsze idzie w parze z budowaniem przez nie przejrzystości działań - na podstawie uzyskanych danych można wywnioskować, że zdecydowanie brakuje komunikowania społeczeństwu o tym, jaki jest powód prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje oraz na jakie cele przeznaczane są zarobione środki.

„Za promocją organizacji musi iść jakość, profesjonalizm, a gdzieś z tyłu głowy zawsze misja społeczna.”

/Wypowiedź uczestniczki fokusa/

Uczestnicy fokusa jednogłośnie stwierdzili, że „powinno się promować” działalność gospodarczą, prowadzoną przez organizację. Konkurencja na rynku wymaga od organizacji dążenia do wyróżniania się wśród produktów i usług innych podmiotów na rynku. „Za promocją organizacji musi iść „jakość, profesjonalizm, a gdzieś z tyłu głowy zawsze misja społeczna.”

To jednak, zdaniem badanych, wymaga rzetelnej współpracy i uregulowań m.in. z partnerami przedsiębiorstw społecznych. Badania ankietowe potwierdziły potrzebę wsparcia organizacji pozarządowych w zakresie prowadzenia działań związanych z komunikowaniem, w tym prowadzenia skutecznej promocji i współpracy z mediami.

Przydatnym wsparciem dla ponad 70% organizacji pozarządowych są wytyczne, jak prowadzić skuteczną promocję i współpracę z mediami.

/Wyniki badania ankietowego/

Podsumowanie:

- Komunikowanie w organizacjach pozarządowych nie jest procesem ciągłym, organizacje komunikują o swoich działaniach przy okazji realizowanych projektów, zadań publicznych, nie zaś w kontekście całej organizacji.
- Zauważalny jest niewystarczający stopień planowania działań w obszarze komunikowania – w przypadku zdecydowanej większości organizacji nie mówi się o planowaniu komunikowania w dłuższej perspektywie czasowej; zwyczajowo jest działaniem ad hoc, które utrudnia dbanie o spójność działań.
- Komunikowanie - zdecydowanie zajmuje drugorzędne znaczenie w organizacjach - nie ma na nią przeznaczanych środków finansowych, ale przede wszystkim świadomości o konieczności jej stosowania (w szczególności w odniesieniu do działalności gospodarczej).
- Przedsiębiorstwa częściej używają takich form promocji, jak strony www, materiały drukowane (plakaty, ulotki – w szczególności odnoszące się do projektów), rzadziej form bezpośrednich, jak np. udział w targach, festynach, prasę, radio, telewizję - dobór kanałów w większości przypadków uzależniony jest od posiadanych zasobów finansowych, nie zaś związany z celowym doбором narzędzia do działania; badania

wskazują na ograniczoną wiedzę w przedsiębiorstwach społecznych w zakresie stosowania narzędzi i metod komunikowania.

- Organizacje deklarują chęć zwiększenia wiedzy w zakresie form komunikowania, w tym zasad komunikowania z mediami - według badań jakościowych organizacje nie są do końca przygotowane do profesjonalnej współpracy z mediami; ponadto wśród organizacji zauważana była pewna „roszczeniowość” wobec mediów, które zdaniem organizacji same powinny dotrzeć do organizacji i komunikować o ich działaniach.
- Częste zmiany wśród osób, zajmujących się komunikowaniem w organizacjach powodują niespójność wizerunku oraz błędy w realizacji, np. działań promocyjnych.
- Większość organizacji nie analizuje (ewaluuje) niepowodzeń w zakresie promocji pod kątem zwiększenia skuteczności kolejnych działań.
- Połowa przedsiębiorstw społecznych ma obawy i nie komunikuje o działalności gospodarczej w obawie, że w społeczności zatracą obraz organizacji, działającej społecznie, ale także w obawie, że zmniejszy to ich szansę na pozyskanie środków, np. z samorządu.

Rekomendacje:

Powyższe informacje świadczą o konieczności wsparcia przedsiębiorstw społecznych w zakresie budowania ich wizerunku wśród potencjalnych klientów i odbiorców działań. Efektywność i skuteczność przedsiębiorstwa uzależniona jest od „bycia na rynku”, stąd potrzeba uświadomienia im konieczności podjęcia stałych działań, związanych z komunikowaniem zewnętrznym, w szczególności o działalności gospodarczej, popartych komunikowaniem wewnątrz organizacji.

Niezbędne jest stworzenie platformy wiedzy nt. form komunikowania, zasad budowania wizerunku, współpracy z mediami czy też doboru odpowiednich narzędzi promocji w zależności od sytuacji i celu, który w danym momencie ma zostać osiągnięty w formie przystępnego katalogu.

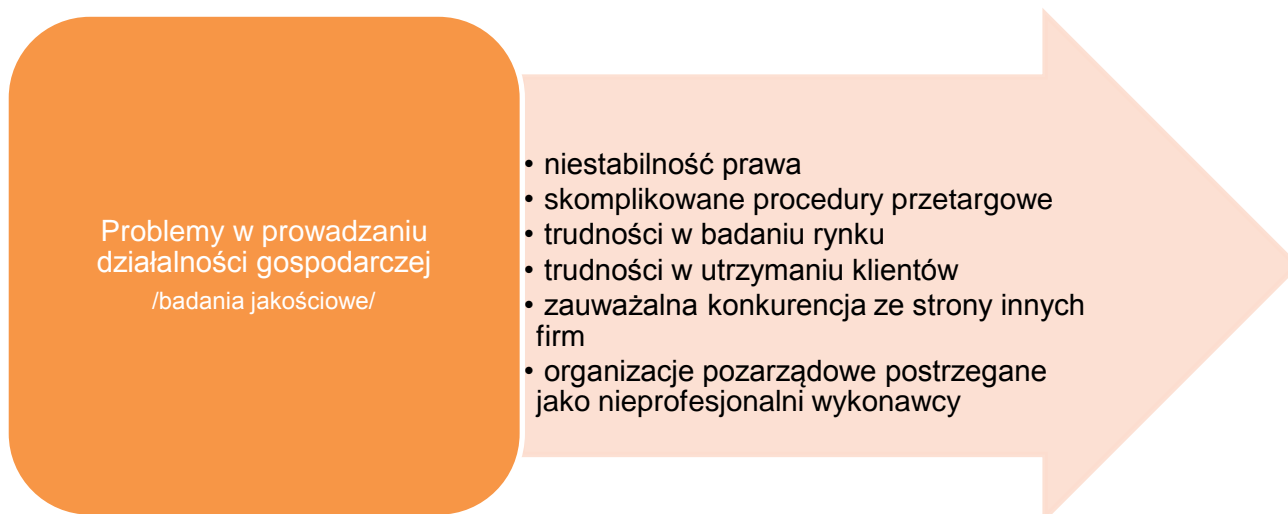
Ze względu na deklarowane przez organizacje pozarządowe trudności w pozyskiwaniu środków na działania związane z komunikowaniem, istotne wydaje się stworzenie warunków, sprzyjających uzyskaniu łatwych (bezkosztowych) rozwiązań w tym zakresie (np. wytyczne współpracy z mediami, przykładowe narzędzia promocji) dostępne dla organizacji bez względu na ograniczenia finansowe.

6. Znaczenie działalności gospodarczej w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych

Wielkopolskie przedsiębiorstwa społeczne mają świadomość korzyści, wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej – dostrzeganie ich wprost deklaruje 62% badanych, 9,8% jest odmiennego zdania.

W szczególności przejawiają się one w zapewnieniu wkładu własnego do realizowanych projektów i pokrycia bieżącej działalności (koszty biura, działalność statutowa) w przypadku nie posiadania przez nie innych źródeł finansowania projektów (np. samorządowych czy rządowych).

Rysunek nr 8. Problemy w prowadzeniu działalności gospodarczej



Te i inne trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej dostrzega blisko 41% przedsiębiorstw społecznych. Posiadanie ich w mniejszym stopniu deklaruje 28%. Tyle samo respondentów nie potrafiło jasno określić swojego stanowiska.

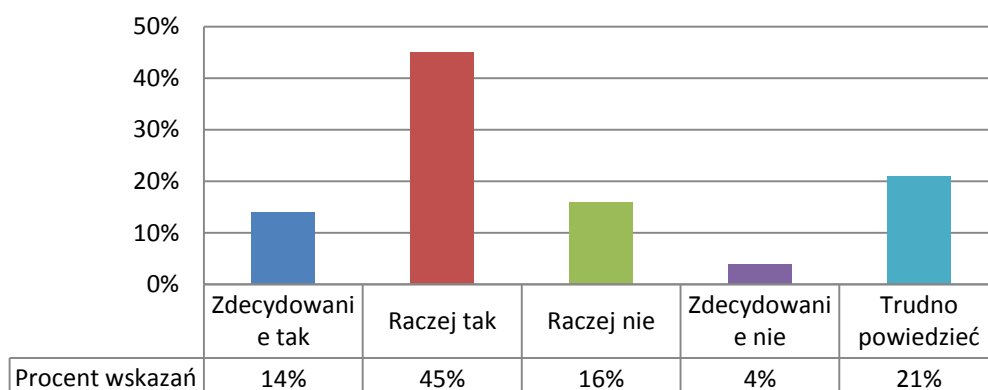
Dostosowanie przedsiębiorstw społecznych do potrzeb rynku

43,7% przedsiębiorstw społecznych, prowadząc działalność gospodarczą deklaruje, że oferowane usługi i ich ceny wynikają z systematycznej analizy potrzeb klientów. Niespełna 40% nie prowadzi jednak takich działań. Zauważalne jest rozproszenie pod kątem klientów - 28% przedsiębiorstw, prowadząc działalność gospodarczą kieruje swoje działania do konkretnych odbiorców. Ustrukturalizowanie działań w tym obszarze deklaruje niespełna połowa organizacji.

Pomimo zauważalnych trudności ponad 55% przedsiębiorstw społecznych uważa, że w związku ze zmieniającą się sytuacją społeczno-gospodarczą, np. kończące się fundusze unijne, zagrożenie kryzysem ekonomicznym itp. działalność gospodarcza jest szansą na rozwój organizacji (przeciwnego zdania jest blisko 20%).

Wykres nr 17.

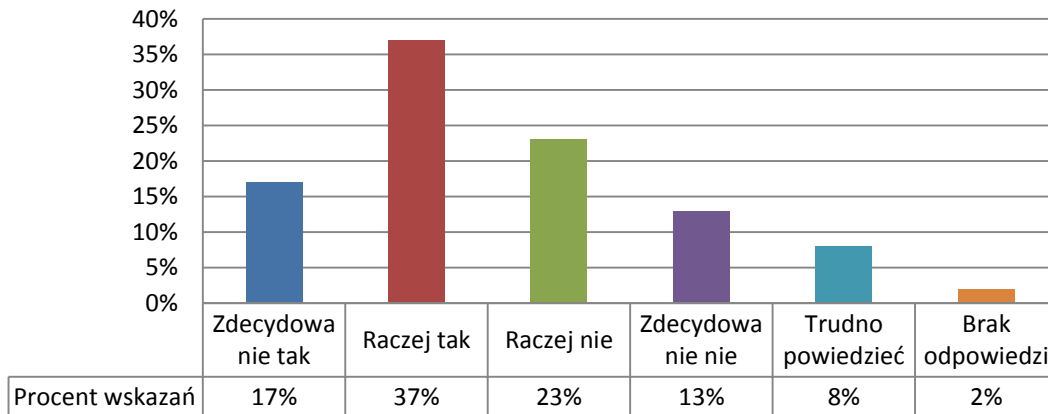
Szansa na rozwój organizacji w związku ze zmieniającą się sytuacją społeczno-gospodarczą



54% przedstawicieli przedsiębiorstw, uzupełniając wypowiedź potwierdza, że działalność gospodarcza teoretycznie może zapewnić stabilność ich działaniom statutowym. W obecnej sytuacji rynkowej takiej możliwości nie widzi ponad 36% badanych przedsiębiorstw.

Wykres nr 18.

Działalność gospodarcza zapewnia stabilizację działań organizacji



Analogicznie fakt ten powiązany jest z deklaracją ciągłego zwiększania kompetencji w zakresie prowadzenia i zarządzania działalnością gospodarczą przez przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych. Chęć podnoszenia kwalifikacji w obszarze działalności gospodarczej deklaruje 37% badanych. 39% nie zauważa takiej potrzeby, ponad 20% nie ma w tej kwestii jasnego stanowiska.

W prowadzeniu działalności gospodarczej, zdaniem badanych, przydatne byłoby także posiadanie wytycznych, jak prawidłowo zajmować się tym tematem – odnotowano 72% wskazań w badaniach ankietowych. Przydatne byłoby także posiadanie aktualnej wiedzy i poznanie dobrych praktyk – blisko 60%. Najwięcej przedstawicieli przedsiębiorstw – 72% zadeklarowało, że chętnie skorzystałoby z możliwości wykorzystania nowych rozwiązań, usprawniających ich pracę.

72% przedstawicieli organizacji zadeklarowało, że chętnie skorzystałoby z możliwości wykorzystania nowych rozwiązań, usprawniających ich pracę.

Zapytane o to, czy przydatne byłyby w organizacjach narzędzia do wspierania działalności gospodarczej w odniesieniu do omawianych obszarów koordynowania działań, planowania finansów, kadry i komunikowania przedstawiciele przedsiębiorstw odpowiedzieli jednoznacznie. 90% przedsiębiorstw deklaruje chęć korzystania z narzędzia do planowania finansów, ponad 70% deklaruje chęć posiadania wytycznych, jak prowadzić promocję i współpracę z mediami, podobnie jak wytyczne do rozwoju kompetencji pracowników/wolontariuszy.

IV. Podsumowanie badań

Istnienie przedsiębiorstw zależy od umiejętności szybkiego reagowania, zdolności do wprowadzania zmian, modernizacji. Badania organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą, wskazały na istnienie licznych czynników, hamujących rozwój przedsiębiorstw społecznych, a tym samym proces adaptacji i modernizacji. Do tych najbardziej istotnych należą:

- mała świadomość znaczenia obszaru koordynowanie działań
- trudności w jednoznacznym określeniu miejsca działalności gospodarczej
- nieplanowanie finansów w dłuższej perspektywie,
- niepostrzeganie środków z działalności gospodarczej jako zabezpieczenia płynności finansowej
- trudności z szacowaniem kosztów i przychodów z działalności gospodarczej i uwzględnianiem ich w strukturze finansów całego przedsiębiorstwa
- trudności z identyfikacją osób o właściwych kompetencjach na określone stanowiska
- nieumiejętność komunikowania o prowadzonej działalności gospodarczej
- brak spójnego wizerunku organizacji

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że proces ekonomizacji III sektora nie postępuje. W ostatnich latach spada liczba organizacji, prowadzących działalność gospodarczą. Co więcej, część z tych, które mają zarejestrowany taki typ działalności, faktycznie jej nie podejmuje. Doszukując się przyczyn takiego stanu rzeczy, można wskazać kilka czynników.

Po pierwsze - organizacje pozarządowe nie do końca zdają sobie sprawę, z czym wiąże się prowadzenie działalności gospodarczej. Obawiają się, że działalność na wolnym rynku nałoży na nich dodatkowe obowiązki, przede wszystkim prawno-księgowe. Często uznają, że prowadzenie działalności statutowej odpłatnej zaspokaja ich najważniejsze potrzeby. Do tego dochodzi jeszcze przekonanie przedstawicieli III Sektora, że organizacje społeczne nie powinny działać komercyjnie, tym bardziej informować o tym społeczność.

Po drugie - przedstawiciele III Sektora w niewystarczającym stopniu planują swoje działania statutowe oraz te, dotyczące działalności gospodarczej. Niepewność źródeł finansowania, działalność od projektu do projektu sprawia, że uznają, że jest to im niepotrzebne. Nie ustanawiają zatem priorytetów dla swojej działalności, nie planują finansów w dłuższej perspektywie czasowej, nie podejmują działań, nastawionych na budowanie pozytywnego wizerunku.

Po trzecie - wciąż w niewielkim stopniu promuje się prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe. Trzeci sektor stanowi najliczniejszą grupę, zaliczaną do sektora przedsiębiorstw społecznych. Większość projektów poświęconych jednak temu zagadnieniu nastawionych jest na promowanie i wspieranie spółdzielni socjalnych. Brakuje przykładów dobrych praktyk, wskazówek, jak efektywnie organizacje mogą planować i prowadzić działalność na otwartym rynku.

Tymczasem w całej Europie zauważalna jest konieczność rozwoju sektora ekonomii społecznej, w tym organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą. Jak podkreśla Henryk Wujec²², doradca Prezydenta RP do spraw społecznych, ekonomia społeczna jest szansą dla państwa na radzenie sobie z kryzysem. Jest jedną z najlepszych metod aktywizacji osób wykluczonych społecznie. Włączenie się organizacji pozarządowych w działalność komercyjną jest także szansą dla nich samych. Organizacje, które prowadzą działalność gospodarczą zaliczane są to tych prężniej działających, zatrudniających stały personel, z silną pozycją w środowisku lokalnym. Potwierdza to przykład Wielkiej Brytanii. Angielskie organizacje pozarządowe w sytuacji zmniejszenia się środków finansowych, jakie mogły pozyskiwać z Funduszy Europejskich, były zmuszone szukać nowych źródeł dochodu. Te, które nie rozpoczęły działań na otwartym rynku, musiały zakończyć swoją działalność. Z kolei inne, które rozwinęły działalność gospodarczą, wzmocniły swoją pozycję i stały się partnerem dla państwa w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych.

Proces ekonomizacji III Sektora nie dokona się samoczynnie. Konieczne jest zapewnienie organizacjom odpowiedniego długofalowego i kompleksowego wsparcia, narzędzi, które pozwolą im planować swoje działania, w tym finansowe, odpowiednio dobierać kadrę do powierzanych zadań, a także budować trwały wizerunek wśród potencjalnych klientów. Nie może przy tym zabraknąć działań, uświadamiających na temat znaczenia działalności gospodarczej wśród organizacji oraz prezentowania przykładów tzw. dobrych praktyk z Polski czy z zagranicy. Szansa na powodzenie tych działań jest duża. Organizacje pozarządowe charakteryzują się bowiem wysokim stopniem elastyczności i adaptacyjności do nowych warunków. Potrafią, często przy niewielkich nakładach, podejmować spektakularne akcje, odpowiadać na potrzeby społeczne. Brakuje im jednak profesjonalnych narzędzi, które ułatwiają im działanie na komercyjnym rynku.

²² Wujec H., Kwartalnik As Biznesu nr 3, marzec-maj 2012.

Raport z badań powstał w ramach projektu
„BIZNES – INNOWACJE – NGO, czyli BINGO” realizowanego przez
Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP,
Fundację NIWA Edukacji i Rozwoju oraz Network for Europe.

Badania zrealizowane zostały przez Fundację NIWA Edukacji i Rozwoju.
Poznań, 2012



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.