

# MAŁOPOLSKIE OBSERWATORIUM POLITYKI SPOŁECZNEJ

## POTENCJAŁ MAŁOPOLSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH CZĘŚĆ I



Małopolskie  
Obserwatorium  
Polityki  
Społecznej

Regionalny Ośrodek  
Polityki Społecznej  
w Krakowie



# POTENCJAŁ MAŁOPOLSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

CZĘŚĆ I  
RAPORT Z BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

KRAKÓW 2010



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Publikacja powstała na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie w ramach projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej – Etap I”.**

**Wydawca:**

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie  
ul. Piastowska 32  
30-070 Kraków  
www.rops.krakow.pl

**Koncepcja badania:**

dr Ewa Bogacz – Wojtanowska, Katedra Badań Społeczeństwa Obywatelskiego ISP UJ

**Redakcja:**

Zespół Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej  
obserwatorium@rops.krakow.pl

**Projekt okładki:**

Robert Krzeszowiak

**Zdjęcie na okładce:**

© Carsten Reisinger - Fotolia.com

**Druk oraz skład publikacji:**

Drukarnia UNIDRUK  
ul. Bronowicka 117  
30-121 Kraków

ISBN 978-83-60242-39-1

**Nakład:** 150 egz.

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej pod adresem:

[www.politykaspoleczna.obserwatoria.malopolska.pl](http://www.politykaspoleczna.obserwatoria.malopolska.pl)

**Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonane z podaniem źródła.**

**Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.**



---

*Szanowni Państwo,*

*Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej z przyjemnością oddaje w Państwa ręce raport z części I badania pn. „Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych”.*

*Tym z Państwa, którzy wzięli udział w badaniu, pragniemy serdecznie podziękować za poświęcenie czasu i zaangażowanie. Państwa przemyślenia przekazane w trakcie realizacji badania były niezwykle cenne i stały się podstawą raportu, który wykorzystany zostanie w tworzeniu strategii wsparcia małopolskich organizacji pozarządowych.*

*Szczególne podziękowania kierujemy pod adresem Pani Małgorzaty Pyki, Koordynator współpracy z organizacjami pozarządowymi Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Pana Jacka Kwiatkowskiego, Dyrektora Wydziału Programów i Projektów Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej – Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie oraz zespołu Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie za cenne konsultacje.*

*Zespół Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej*

---

## SPIS TREŚCI

Wykaz używanych skrótów i terminów .....	5
1 PODSUMOWANIE I GŁÓWNE WNIOSKI .....	7
1.1 Mocne strony małopolskich organizacji pozarządowych .....	7
1.2 Słabe strony małopolskich organizacji pozarządowych .....	7
1.3 Zagrożenia.....	8
1.4 Szanse .....	9
2 REKOMENDACJE .....	9
2.1 Profesjonalizacja wolontariatu .....	9
2.2 Popularyzacja idei wolontariatu .....	9
2.3 Zwiększenie potencjału finansowego i kooperacyjnego małopolskich organizacji pozarządowych .....	10
2.4 Współpraca na linii organizacje pozarządowe – jednostki samorządu terytorialnego .....	11
3 WPROWADZENIE .....	11
3.1 Realizacja badania .....	12
3.2 Charakterystyka badanej próby .....	13
4 SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADAŃ .....	15
4.1 Zasoby ludzkie małopolskich organizacji pozarządowych .....	15
4.2 Kondycja ekonomiczna sektora pozarządowego w Małopolsce .....	29
4.3 Kapitał intelektualny małopolskich organizacji pozarządowych .....	37
4.4 Potencjał organizacyjny i zarządczy sektora pozarządowego w Małopolsce .....	41
4.5 Potencjał kooperacyjny małopolskich organizacji pozarządowych .....	50
4.6 Budowanie relacji z otoczeniem oraz wizerunku trzeciego sektora w Małopolsce .....	61
4.7 Obszary profesjonalizacji małopolskich organizacji pozarządowych .....	65
4.8 Potencjał zakorzenienia małopolskich organizacji pozarządowych o zasięgu lokalnym .....	71

## Wykaz używanych skrótów i terminów:

<b>NGO</b>	<i>Non-governmental organization</i> (ang.: organizacja pozarządowa). Skrót ten używany jest zarówno w kontekście liczby pojedynczej, jak i mnogiej, tj. oznacza zarówno „organizacja pozarządowa”, jak i „organizacje pozarządowe”
<b>JST</b>	Jednostka samorządu terytorialnego. Skrót ten w niniejszym raporcie używany jest zarówno w odniesieniu do liczby pojedynczej, jak i mnogiej
<b>MOPS</b>	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
<b>DPS</b>	Dom Pomocy Społecznej
<b>regionalne organizacje pozarządowe</b>	Organizacje działające na terenie całego województwa lub całego kraju, których siedziba mieści się na terenie województwa małopolskiego
<b>lokalne organizacje pozarządowe</b>	Organizacje działające na terenie danej gminy/powiatu, gdzie znajdują się ich siedziby
<b>organizacje parasolowe</b>	Organizacje reprezentujące interesy pewnej grupy organizacji pozarządowych (branża, obszar działania), zrzeszające inne organizacje, działające na ich rzecz, w ich imieniu
<b>organizacje infrastrukturalne (organizacje wspierające)</b>	Organizacje, które w oparciu o cele statutowe, prowadzą działalność wspierającą (np.: technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo) inne organizacje pozarządowe. Organizacje infrastrukturalne są elementem infrastrukturalnego wsparcia III sektora. Organizacjami infrastrukturalnymi są np.: lokalne i regionalne centra informacji i wspomaganie organizacji pozarządowych





---

## 1 PODSUMOWANIE I GŁÓWNE WNIOSKI

Na podstawie szczegółowych wyników badania można stwierdzić, że:

- ✓ generalnie organizacje o charakterze regionalnym cechuje większy potencjał profesjonalizacji niż organizacje pozarządowe o zasięgu lokalnym;
- ✓ lokalne organizacje pozarządowe częściej borykają się z problemami niedoboru profesjonalnych kadr niż organizacje regionalne;
- ✓ organizacje o charakterze lokalnym są bardziej zakorzenione w społecznościach, w których działają niż organizacje o regionalnym zasięgu działania;
- ✓ wśród organizacji pozarządowych o zasięgu lokalnym silną reprezentację posiadają organizacje kościelne – zwłaszcza w podregionach: oświęcimskim i tarnowskim. W podregionie oświęcimskim bardzo aktywne są również organizacje o charakterze sportowym.

### 1.1 Mocne strony małopolskich organizacji pozarządowych

Do mocnych stron małopolskich organizacji pozarządowych zaliczyć można przede wszystkim:

- ✓ dużą aktywność w pozyskiwaniu i zarządzaniu wolontariuszami akcyjnymi;
- ✓ dużą świadomość konieczności profesjonalizacji działań organizacji trzeciego sektora – szczególnie w zakresie potrzeby poszerzenia kadr o osoby dysponujące wiedzą, jak i zdobywania umiejętności i wiedzy przez członków tych organizacji;
- ✓ duży potencjał profesjonalizacji regionalnych organizacji w zakresie tworzenia zespołów zadaniowych, zarządzania zasobami ludzkimi oraz procedur ewaluacji działań organizacji pozarządowych;
- ✓ dywersyfikację źródeł dochodów – coraz częstsze sięganie po takie źródła finansowania jak: działalność gospodarcza (zarówno organizacje regionalne, jak i lokalne), *fundraising* (organizacje lokalne), czy wspomaganie działalności organizacji trzeciego sektora poprzez model ekonomii społecznej (lokalne organizacje działające w obszarze pomocy osobom niepełnosprawnym);
- ✓ duży potencjał generowania projektów społecznie użytecznych;
- ✓ duży potencjał budowania silnej marki organizacji w społecznościach lokalnych – dzięki obecności w mediach, aktywności wśród mieszkańców, czy upowszechnianiu logotypów;
- ✓ potencjał części organizacji w dostosowywaniu się do środowiska, w którym działają – coraz częstsze stosowanie internetowych narzędzi komunikowania się z otoczeniem.

### 1.2 Słabe strony małopolskich organizacji pozarządowych

Małopolskie organizacje pozarządowe borykają się także z szeregiem problemów. Do najistotniejszych należą:

- ✓ niedobory profesjonalnej kadry oraz zespołów zadaniowych (szczególnie w zakresie: księgowości,

przygotowania wniosków o dofinansowanie, realizacji projektów) – zwłaszcza w lokalnie działających organizacjach;

- ✓ duża rotacja pracowników spowodowana brakiem stabilności zatrudnienia oraz niskimi zarobkami w III sektorze;
- ✓ brak możliwości lub nieumiejętność aktywizacji społecznej i gospodarczej mieszkańców – szczególnie w podregionie krakowskim;
- ✓ brak stałego dopływu środków na realizację zadań organizacji trzeciego sektora, co skutkuje negatywnym postrzeganiem współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego i ograniczonymi możliwościami profesjonalizacji poprzez zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników;
- ✓ aktywność organizacji o charakterze parasolowym, które powinny wspierać organizacje pozarządowe tworząc mechanizmy współpracy, zazwyczaj działających „we własnym interesie”;
- ✓ współpraca z administracją publiczną ograniczona przede wszystkim do pozyskiwania funduszy, przy jednoczesnym braku akceptacji procedur mających na celu kontrolę i weryfikację wydatkowanych środków.

### 1.3 Zagrożenia

Do największych zagrożeń w przyszłym funkcjonowaniu małopolskich organizacji pozarządowych można zaliczyć:

- ✓ coraz mniejsze zainteresowanie młodzieży stałym zaangażowaniem w wolontaryjną pracę w organizacjach pozarządowych;
- ✓ odpływ pracowników organizacji pozarządowych, w tym do jednostek publicznych;
- ✓ dużą konkurencję w dostępie do środków finansowych na realizację zadań i projektów;
- ✓ brak zrozumienia charakteru działań organizacji trzeciego sektora wśród niektórych samorządowców i lokalnych polityków – zwłaszcza w podregionie krakowskim;
- ✓ brak silnej, jednolitej reprezentacji organizacji pozarządowych w kontaktach z jednostkami samorządu terytorialnego;
- ✓ brak wystarczającego zaufania społecznego do działań organizacji (pomimo dużej rozpoznawalności) – szczególnie w podregionie krakowskim;
- ✓ powszechną krytykę procedur udzielania dotacji ze środków publicznych i Unii Europejskiej, mogącą kierować aktywność organizacji pozarządowych na pozyskiwanie środków, w tym zagranicznych, z pominięciem obsługiwanych przez administrację krajową i powodować nie wykorzystywanie funduszy unijnych dla Małopolski;
- ✓ potencjał innowacyjny ograniczany poprzez brak kadr organizacji, w tym profesjonalistów i środków na ich zatrudnienie, brak zrozumienia samorządów dla działań organizacji, braki środków na wkład własny w możliwe projekty, ograniczony zakres partnerstw organizacji.

---

## 1.4 Szanse

Mimo dużej konkurencji ze strony innych organizacji trzeciego sektora działających na terenie Małopolski, badane organizacje aktywnie działają w swoich dziedzinach. Jeśli uda się im w przyszłości przełamać bariery (szczególnie w brakach wykwalifikowanych kadr), szerzej wykorzystać możliwości dywersyfikacji dochodów, a także jeszcze skuteczniej budować swój wizerunek, możliwa będzie ich dalsza działalność oraz rozwój – w postaci generowania i realizowania nowych, w tym innowacyjnych projektów.

## 2 REKOMENDACJE

### 2.1 Profesjonalizacja wolontariatu

Małopolskie organizacje pozarządowe powinny zachęcać się do większej „profesjonalizacji” wolontariatu. Należy przez to rozumieć:

- ✓ stosowanie nowoczesnych narzędzi internetowych w procedurze rekrutowania wolontariuszy (wszelkie dostępne narzędzia internetowe – w szczególności portale społecznościowe, rekomendowane przez organizacje o zasięgu regionalnym);
- ✓ propagowanie, tworzenie i promowanie sprawnie działających lokalnych (powiatowych, gminnych, miejskich) centrów wolontariatu;
- ✓ wymianę informacji o wolontariuszach z innymi organizacjami pozarządowymi;
- ✓ umożliwienie wolontariuszom rozwoju osobistego (np.: rozwój wiedzy i umiejętności dzięki szkoleniom, ścieżkom kariery wolontariackiej; rozwój umiejętności interpersonalnych);
- ✓ prowadzenie wolontariatu zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – praca wolontariuszy na podstawie i w oparciu o porozumienie (umowę) zawarte z organizacją, objęcie wolontariuszy powszechnym ubezpieczeniem zdrowotnym (opłacanym przez organizację), jeżeli nie są oni ubezpieczeni z innego tytułu oraz ubezpieczeniem od następstw nieszczęśliwych wypadków.

Profesjonalizacja tego obszaru aktywności organizacji pozarządowych może zachęcić nowych, potencjalnych wolontariuszy do angażowania się w działania małopolskich organizacji. Być może część z wolontariuszy zwiąże się z danymi organizacjami pozarządowymi na dłużej, zasilając w ten sposób grono aktywnych członków organizacji.

### 2.2 Popularyzacja idei wolontariatu

W obliczu deklarowanego przez organizacje konsekwentnie zmniejszającego się zainteresowania aktywnością w ramach wolontariatu, samorząd województwa małopolskiego, wraz z władzami poszczególnych miast i gmin, powinien rozważyć możliwość prowadzenia cyklicznych działań promocyjno – informacyjnych w zakresie propagowania idei wolontariatu. Adresatami akcji, ukazujących korzyści

i szanse płynące z tej formy aktywności społecznej, miałyby być głównie młodzież szkolna zasadniczych szkół zawodowych i techników, a także emeryci i renciści (dotychczas angażujący się w wolontariat w ograniczonym zakresie), dla których taka forma aktywności może okazać się sposobem kształtowania postaw i alternatywą spędzania czasu wolnego.

### 2.3 Zwiększenie potencjału finansowego i kooperacyjnego małopolskich organizacji pozarządowych

Oczywistym jest fakt, że nie wszystkie organizacje – zwłaszcza małe, działające lokalnie – są w stanie samodzielnie przełamać bariery niedoborów kadr, co umożliwiłoby im skuteczne aplikowanie o dedykowane granty i projekty. W związku z tym konieczne wydają się takie rozwiązania, które ułatwiłyby zwiększanie potencjału wiedzy i doświadczenia członków lokalnych organizacji pozarządowych. Do rozwiązań tego typu należeć mogą:

- ✓ szkolenia i doradztwo w zakresie przygotowania wniosków aplikacyjnych;
- ✓ szkolenia i doradztwo w zakresie zdobywania środków sponsorskich (*fundraising*);
- ✓ w obszarach, w których jest to możliwe – np.: pomocy osobom wykluczonym i zagrożonym wykluczeniem społecznym – zachęcanie do rozwijania działalności opartej na modelu ekonomii społecznej;
- ✓ lobbing na rzecz zmian i zmiany w wymogach aplikacyjnych oraz w organizacji konkursów (szczególnie dot. środków krajowych):
  - część organizacji ze względu na specyfikę działalności, np.: pomoc społeczna, nie jest w stanie dostosować wniosków do kanonu „innowacyjności”
  - konsultowanie „priorytetów” konkursowych z organizacjami pozarządowymi
  - ograniczenie częstych zmian „priorytetów” ogłaszanych konkursów
  - podniesienie transparentności decyzji przyznawania środków i ograniczanie wrażenia uznaniowości tego procesu
  - lobbing na rzecz zwolnienia organizacji pozarządowych z dostarczania dokumentów bankowych i sądowych w procedurze aplikowania o środki finansowe lub opłat za ich pozyskiwanie;
- ✓ włączenie do debaty z organizacjami pozarządowymi dyskusji na temat problemu uznaniowego przyznawania statusu organizacji pożytku publicznego przez sądy, podniesionego przez organizacje;
- ✓ tworzenie i rozwój dedykowanych komórek, przy jednostkach samorządu terytorialnego czy też organizacjach infrastrukturalnych, świadczących nieodpłatną pomoc organizacjom pozarządowym w zakresie prawa i finansów.

Z drugiej strony, być może powinno się starać przełamać niechęć organizacji pozarządowych do federalizacji i reklamować współpracę organizacji, zwłaszcza wśród tych organizacji pozarządowych, które mają możliwości realizowania dużych, wielomodułowych projektów. W tym kontekście konieczne wydaje się korzystanie z „dobrych praktyk”, *case study* owocnej współpracy organizacji trzeciego sektora. Pozytywnym przykładem z obszaru współpracy między organizacjami, a także wspierania organizacji

---

mniejszych, który można przenieść na obszar Małopolski, może być działalność Stowarzyszenia Klon/Jawor czy też Krajowego Stowarzyszenia Fundrisigu, prężnie działających i cieszących się zaufaniem środowiska organizacji trzeciego sektora.

Wartością dodaną partnerstw i współpracy organizacji o różnym potencjale (dużych, profesjonalnych, regionalnych i mniejszych, lokalnych) może być zwiększenie potencjału realizacji innowacyjnych projektów oraz przepływ wiedzy i doświadczenia w wielu obszarach działań organizacji. W tym kontekście kluczowe wydaje się także zachęcanie małopolskich organizacji pozarządowych do częstszego korzystania z usług organizacji infrastrukturalnych (a także polepszanie ich wizerunku) – zarówno tych o charakterze regionalnym, jak i ogólnopolskim.

## **2.4 Współpraca na linii organizacje pozarządowe – jednostki samorządu terytorialnego**

Dzięki przeprowadzonemu badaniu widoczna stała się potrzeba kształtowania wśród samorządowców (głównie na poziomie miast i gmin) świadomości korzyści, jakie płyną ze współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi. Temu celowi mogłaby służyć kampania informacyjno - promocyjna, skierowana do jednostek samorządu na temat współpracy z przedstawicielami trzeciego sektora. Kampania mogłaby zostać oparta o przykłady „dobrych praktyk” współpracy, zarówno z terenu Małopolski, jak i w oparciu o przykłady ogólnopolskie.

Z drugiej jednak strony, powinno zachęcać się małopolskie organizacje pozarządowe do tworzenia (w sposób formalny lub nieformalny) jednolitej reprezentacji w kontaktach z jednostkami samorządu terytorialnego – np.: reprezentacja branżowa (organizacje o podobnym profilu działania). Poza konsultacjami społecznymi taka reprezentacja byłaby użyteczną formą kontaktów z samorządami.

## **3 WPROWADZENIE**

Niniejsze opracowanie prezentuje wyniki I części badań pn. „Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych” (część badań o charakterze jakościowym), które zostały zrealizowane w ostatnim kwartale 2009 roku przez firmę badawczą PBS DGA Spółka z o.o. na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie, ramach projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej – Etap I”, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Badanie przeprowadzono metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) wśród liderów małopolskich organizacji pozarządowych, na podstawie narzędzi opracowanych przez zespół badawczy projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej”. Scenariusze zogniskowanych wywiadów grupowych zorganizowane zostały w sposób umożliwiający znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

1. Jak kształtują się zasoby ludzkie małopolskich organizacji pozarządowych (wolontariuszy, członków i pracowników), w jaki sposób organizacje próbują je formować oraz jak oceniają ich cechy i własności?
2. Jaka jest kondycja ekonomiczna sektora pozarządowego w Małopolsce ze szczególnym uwzględnieniem barier w pozyskiwaniu środków na działalność organizacji?

3. Czym charakteryzuje się i w czym szczególnie się przejawia kapitał intelektualny organizacji pozarządowych, związany z niematerialnymi zasobami organizacji?
4. Jak kształtują się cele organizacji pozarządowych, obszary działania oraz kluczowe wartości przyświecające ich osiągnięciu?
5. W jaki sposób zarządza się organizacjami pozarządowymi w ramach realizacji kluczowych funkcji zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem roli ciał zarządzających organizacją?
6. Jaka jest zdolność organizacji do kooperowania z innymi organizacjami trzeciego sektora, jak również budowania ustawowych i pozaustawowych form współpracy z sektorem publicznym i innymi sektorami?
7. W jaki sposób organizacje budują swoje relacje z otoczeniem w celu kształtowania swojego wizerunku?
8. Jaki jest stopień zakorzenienia organizacji pozarządowych w społecznościach lokalnych – w jaki sposób i jak „głęboko” służą one lokalnym społecznościom, czy może większość organizacji jest skupiona na działaniach pozalokalnych?
9. W jaki sposób i w jakich obszarach profesjonalizują się małopolskie organizacje pozarządowe?
10. Czym charakteryzuje się zdaniem liderów organizacji pozarządowej współczesne otoczenie małopolskich organizacji, w którym prowadzą swoją aktywność – jakie są kluczowe motory rozwojowe i bariery zlokalizowane w otoczeniu utrudniające rozwój organizacji?

Na tej podstawie wydzielone zostały obszary stanowiące poszczególne segmenty zagadnień poruszanych w trakcie wywiadu.

Realizacja badania „Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych” w założeniu, w odniesieniu do całości postępowania badawczego miała umożliwić osiągnięcie następujących celów:

- ✓ diagnoza potencjału organizacji pozarządowych województwa małopolskiego w kluczowych wymiarach: kapitału ludzkiego, ekonomicznego (finansowego), intelektualnego, ukształtowanych celów organizacyjnych i umiejętności zarządzania, zdolności do kooperacji, umiejętności budowania wizerunku, zakorzenienia w społeczności lokalnej i profesjonalizacji oraz lokalnego kontekstu funkcjonowania organizacji pozarządowych;
- ✓ poznanie barier i ograniczeń, które mogą powodować problemy z rozwojem organizacji pozarządowych w województwie małopolskim i wykorzystaniem ich potencjału w świadczeniu usług społecznych, obserwacji i ocenie życia publicznego oraz zaspokajania potrzeb mniejszości;
- ✓ rozpoznanie opinii małopolskich organizacji pozarządowych na temat społecznego, kulturowego, politycznego i ekonomicznego otoczenia trzeciego sektora, warunkujących właściwe wykorzystanie potencjału organizacji.

### 3.1 Realizacja badania

W trakcie realizacji badań przeprowadzono 8 zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI). Zogniskowane wywiady grupowe to dyskusje w grupie ok. 8 do 10 osób (ściśle dobranych pod względem istotnych dla badania kryteriów), prowadzone przez moderatora według ustalonego wcześniej scenariusza badania. Rolą moderatora jest umiejętne kierowanie rozmową – w sposób, który pozwoli uczestnikom na pełne i wiarygodne wypowiedzianie się na analizowane tematy. Specyfika wywiadów fokusowych polega na tym, że respondenci znajdujący się w grupie, zaczynają pokazywać reakcje i emocje inne niż te,



które – w analogicznej sytuacji – byłyby obserwowane u każdej z tych osób osobno. W trakcie dyskusji między uczestnikami zachodzą określone interakcje wynikające z dynamiki grupy. Dodatkowo są one wzmacniane następującymi elementami: poczuciem bezpieczeństwa spowodowanym obecnością innych osób, spontanicznością i otwartością wypowiedzi, możliwością natychmiastowego reagowania na wygłaszane sądy, odrzucaniem zahamowań w miarę upływu dyskusji i ujawnianiem poglądów, których być może nie ujawniliby w innej sytuacji.

W ramach realizacji badania przeprowadzono 2 wywiady grupowe o charakterze „regionalnym”: w Krakowie (25 listopada 2009 r.) i Nowym Sączu (2 grudnia 2009 r.), a także 6 wywiadów grupowych o charakterze „lokalnym”: w Krakowie 3 grupy (24 i 25 listopada 2009 r.) oraz po 1 grupie w Oświęcimiu (01 grudnia 2009 r.), Nowym Sączu (02 grudnia 2009 r.) i Tarnowie (03 grudnia 2009 r.).

### 3.2 Charakterystyka badanej próby

Do badania – zgodnie z założeniami badawczymi – rekrutowani zostali przedstawiciele małopolskich organizacji pozarządowych, tj. prezesi lub członkowie zarządów organizacji, lub wyznaczone przez nich osoby z przynajmniej rocznym stażem w organizacji.

Do „regionalnych” zogniskowanych wywiadów grupowych dobierani byli członkowie organizacji, które działają na terenie całego województwa lub całego kraju i mają siedzibę na obszarze województwa małopolskiego. Dodatkowe kryteria rekrutacyjne, to udział w badaniu:

- przedstawicieli organizacji pozarządowych, zarówno tych, które mają status organizacji pożytku publicznego, jak i tych, które go nie posiadają,
- przynajmniej jednej osoby reprezentującej organizację kościelną,
- przynajmniej dwóch osób reprezentujących organizacje infrastrukturalne.

Ogółem w wywiadach z przedstawicielami „regionalnych” organizacji wzięło udział 12 osób. W fokusie zorganizowanym w Krakowie uczestniczyło 8 osób, które spełniły wszystkie kryteria doboru i nie napotkano problemów w realizacji badania. Na spotkanie w Nowym Sączu zrekrutowano pełną grupę fokusową, niestety część zaproszonych osób (mimo wcześniejszego potwierdzenia udziału w badaniu) nie przybyła na spotkanie. W związku z powyższym w badaniu wzięło udział jedynie 4 przedstawiciele regionalnych organizacji – 3 z organizacji „kościelnych” oraz 1 z organizacji posiadającej status organizacji pożytku publicznego.

Do udziału w „lokalnych” zogniskowanych wywiadach grupowych rekrutowani zostali przedstawiciele organizacji, które działają na terenie danej gminy/powiatu (zasięg działania) i mają tam swoje siedziby. Dodatkowe kryteria doboru osób, to udział w badaniu:

- przedstawicieli organizacji pozarządowych, zarówno tych, które mają status organizacji pożytku publicznego, jak i tych, które go nie posiadają,
- przynajmniej jednej osoby reprezentującej organizację kościelną,
- przedstawicieli organizacji zatrudniających personel, angażujących wolontariuszy, jak również organizacji nie posiadających pracowników, ani wolontariuszy,
- przynajmniej dwóch osób reprezentujących organizacje działające w obszarze wiejskim.

Ogółem w wywiadach z przedstawicielami lokalnych organizacji wzięło udział 46 osób. W Krakowie uczestniczyło w nich w sumie 22 przedstawiciele organizacji: 6 osób w grupie z 24 listopada oraz po 8 osób w pozostałych grupach. W każdej z grup zostały spełnione wszystkie kryteria rekrutacyjne. W Oświęcimiu oraz Tarnowie w spotkaniach wzięło udział łącznie 18 osób (po 9 w grupie). Spełniły one wszystkie kryteria rekrutacyjne. Mniejsza frekwencja przedstawicieli NGO miała natomiast miejsce w przypadku grupy nowosądeckiej. W wywiadzie wzięło udział 6 osób i zabrakło członka organizacji kościelnej, mimo wcześniejszej deklaracji udziału w badaniu.

Wśród badanych organizacji pozarządowych najwięcej jest tych o średniej liczbie członków tj. około kilkudziesięciu osób. Badane organizacje lokalne mają przeważnie od kilku do kilkunastu członków. Liczba członków organizacji regionalnych, które uczestniczyły w badaniu waha się od kilku, kilkunastu do nawet kilkuset.

Badane organizacje mają bardzo zróżnicowane misje. Najliczniejszą reprezentację stanowiły organizacje, których celem jest szeroko pojęta pomoc osobom wykluczonym lub zagrożonym wykluczeniem społecznym – niepełnosprawnym ruchowo i intelektualnie, ubogim lub bezdomnym. Niektóre z badanych organizacji zajmują się promocją postaw obywatelskich, promocją regionu, w tym kuchni regionalnej. Część z organizacji uczestniczących w wywiadach działa w obszarze edukacji, kultury i sportu.

Niniejszy raport składa się z 8 bloków tematycznych. Każda z części obejmuje zagadnienia, które swoim zakresem odnoszą się do poszczególnych segmentów tematycznych scenariusza wywiadu, a zawarte w nich wnioski są próbą odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze. Poniżej zamieszczony jest układ dalszej części raportu:

<b>Zasoby ludzkie małopolskich organizacji pozarządowych</b>
<b>Kondycja ekonomiczna sektora pozarządowego w Małopolsce</b>
<b>Kapitał intelektualny małopolskich organizacji pozarządowych</b>
<b>Potencjał organizacyjny i zarządczy sektora pozarządowego w Małopolsce</b>
<b>Potencjał kooperacyjny małopolskich organizacji pozarządowych</b>
<b>Budowanie relacji z otoczeniem oraz wizerunku trzeciego sektora w Małopolsce</b>
<b>Obszary profesjonalizacji małopolskich organizacji pozarządowych</b>
<b>Potencjał zakorzenienia małopolskich organizacji pozarządowych o zasięgu lokalnym</b>

W każdej z wydzielonych części opracowania znajduje się opis wyników badań w podziale na organizacje o zasięgu regionalnym oraz organizacje działające lokalnie. Ostatnia część raportu, dotycząca potencjału zakorzenienia organizacji, odnosi się jedynie do organizacji o charakterze lokalnym.



---

## 4 SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADAŃ

### 4.1 Zasoby ludzkie małopolskich organizacji pozarządowych

#### 4.1.1 Członkowie organizacji pozarządowych

##### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Regionalne organizacje pozarządowe są dość zróżnicowane pod względem ilości członków. Ich liczba waha się od kilku, kilkunastu, do nawet kilkuset – w zależności od tego, czy określona NGO ma jedną, czy kilka placówek/oddziałów. Najliczniejszą grupę członków można odnotować przede wszystkim w organizacjach kościelnych. Wyjątek stanowią fundacje, nie posiadające członków. Zarządy fundacji i stowarzyszeń pracują zazwyczaj nieodpłatnie, a zadania realizowane są głównie przez wolontariuszy oraz, w mniejszym stopniu, przez pracowników. Ilość członków organizacji uzależniona jest również od wielkości prowadzonych projektów i działań. Przy okazji realizacji zadań wymagających większego nakładu pracy, liczba zaangażowanych osób czasowo zwiększa się.

*Kiedy zakładałem swoje stowarzyszenie, to liczba członków musiała wynosić 15 osób, a teraz też. I tak, wokół tej liczby oscylujemy cały czas. Zmienia się stan osobowy, dlatego że niektóre osoby wyjeżdżają. Mamy młodzież, która studiuje, opuszcza Kraków. Na ich miejsce pojawiają się nowi i to tak się zmienia od 18 - 19 osób do 13. I potem znowu się zwiększa. To jest dość płynne. Ale my jesteśmy wolontariuszami, u nas nikt nie ma etatu, nie ma pensji. (Kraków)*

*U nas jest około 150 członków. U nas członkami są osoby niepełnosprawne ruchowo, które tej pomocy bardziej potrzebują i wolontariusze, głównie studenci. (Kraków)*

*Ludzi jest niewielu. I też jest nas około 15 do 18 osób. A takich stałych jest około 5. Jest po prostu dużo wolontariuszy. (Kraków)*

*U nas zarząd jest pięcioosobowy i pracuje jako wolontariat. (Kraków)*

Generalnie można zauważyć, iż liczba członków małopolskich organizacji nieznacznie, choć regularnie zmniejsza się na przestrzeni ostatnich lat. Jednocześnie ilość najaktywniejszych członków NGO pozostaje na bardzo niskim poziomie. Nawet w dużych organizacjach najbardziej aktywni działacze to jedynie kilka osób.

*Kiedyś ich było więcej. Te 5 lat temu było ich więcej. (Kraków)*

*Takich aktywnych, którzy pracują niemal na co dzień jest też znikoma ilość. I to jest czasami 5, czasami 6 osób. (Kraków)*

*[...] Aktualna liczba członków chyba 22 osoby. Aktywność członków znikoma. (Kraków)*

Warta odnotowania jest tendencja wskazana przez respondentów, zgodnie z którą zarówno liczba, jak i aktywność członków organizacji wzrasta wraz ze zbliżającymi się wyborami do władz samorządowych i wyższego szczebla.

- Założycielem i prezesem był obecny poseł (...), później to się rozleciało po wyborach. Jedni poszli do PIS-u, drudzy do Platformy. Ja to zarejestrowałem. Do wyborów stawaliśmy razem (...).

- Założycieli szesnastu, a członkowie są zmienni, bo jak do wyborów, to jest ich więcej, jak do pracy to mniej.

- Tak, jak wszędzie (Nowy Sącz)

Zdaniem badanych, członkowie organizacji pozarządowych powinni charakteryzować się takimi cechami jak:

- ✓ chęć do pracy;
- ✓ bezinteresowność;
- ✓ dyspozycyjność (preferowane osoby uprawiające wolne zawody, emeryci, młodzież);
- ✓ akceptacja pracy bez wynagrodzenia;
- ✓ chęć do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji i zdobywania nowej wiedzy;
- ✓ inicjatywa i pomysłowość w działaniu;
- ✓ identyfikowanie się z misją organizacji i wyznawanie wartości niematerialnych.

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Lokalne organizacje pozarządowe z podregionów: Nowego Sącza, Oświęcimia i Tarnowa mają przeważnie od kilku do kilkudziesięciu członków. Liczba osób działających w organizacjach krakowskich jest większa i waha się od kilkudziesięciu do kilkuset członków. W przypadku fundacji nie posiadających członków, mówimy raczej o osobach zaangażowanych w zarządzanie organizacją (zarząd, rady, komisje itp.)

Podobnie jak w przypadku regionalnych NGO, fluktuacja członków lokalnych NGO zależy od konkretnej organizacji. Generalnie można jednak stwierdzić, że liczba członków zazwyczaj nie jest stała i wahała się na przestrzeni poszczególnych lat. Ilość osób zaangażowanych niejednokrotnie jest bezpośrednio powiązana z liczbą beneficjentów danej organizacji, ponieważ często członkowie rekrutują się spośród osób spokrewnionych z beneficjentami właśnie. Warto także zaznaczyć, że nie wszyscy członkowie organizacji (podobnie jak w przypadku organizacji o zasięgu regionalnym) biorą aktywny udział w działalności NGO.

*Więc w większości są to ludzie, którzy są z potrzeby serc, albo mają takie dzieci. To jest 90% takich matek i rodziców. Tak samo jak i ja. Są opiekunowie, są wolontariusze, ale w większości są to rodzice posiadający dzieci. (Kraków)*

*Zmienia się. Raz przybywa, raz ubywa. U nas obecnie jest trzydziestu czterech członków, kiedyś było dwudziestu dziewięciu. (Kraków)*

*(Liczba członków) zmienia się, bo nie wszyscy rodzice chcą się angażować i mówią wprost, że się nie wpisują, natomiast większość rodziców, w granicach 50-60%, czasami bywało więcej, w zależności od składu osobowego. (Nowy Sącz)*

*Liczba członków tak stricte nie przekłada się na działania. (Oświęcim)*

*U nas deklaracji członkowskich to jest ponad 200. Z tego nie wiem, czy 40 osób przychodzi na zebrania. Najważniejsza działa garstka do 10 osób. (Kraków)*

Członkowie małopolskich NGO o zasięgu lokalnym to przede wszystkim pasjonaci, którzy posiadają jednak specjalistyczną wiedzę i umiejętności. W tym przypadku profil członków organizacji jest ściśle powiązany z charakterem działalności. Dlatego w składzie niektórych organizacji – tam gdzie obszar działania wymaga posiadania wiedzy fachowej z jakiejś dziedziny – występują przede wszystkim profesjonaliści i eksperci. Często członkami NGO stają się, o czym wspomniano powyżej, także bezpośredni beneficjenci ich działań. Jedną z organizacji tarnowskich oprócz osób fizycznych skupia także przedsiębiorców i jednostki samorządu terytorialnego.

*(...) fachowcy, głównie nauczyciele - wychowawcy, którzy pracują na co dzień z dziećmi niepełnosprawnymi. (...) pasjonaci - profesjonaliści. (Kraków)*

*(...) to cały przekrój społeczny czterech gmin, ponieważ członkiem stowarzyszenia może być osoba fizyczna lub przedsiębiorca i są jednostki samorządu terytorialnego (...). (Tarnów)*

*To jest organizacja specjalistyczna, więc wymaga się, żeby byli to specjaliści, co najmniej po studiach teologicznych albo z nauk pomocniczych teologii. (Kraków)*

*U nas budowlani fachowcy i to dobrej klasy. (Kraków)*

Większość badanych organizacji wskazuje na zaangażowanie i bezinteresowność jako na pożądane cechy członka organizacji. Istotne z punktu widzenia działania w danej NGO jest również świadome identyfikowanie się z jej misją i podzielenie wspólnych wartości. Nie bez znaczenia pozostaje także dyspozycyjność i sprawność w działaniu oraz pomysłowość. Organizacje pracujące z osobami chorymi i starszymi wymagają od swoich członków ponadto empatii, dużej odporności psychicznej i umiejętności rozmowy z takimi ludźmi.

*(...) zaangażowanie jest, chęć niesienia pomocy, w naszej organizacji jest dosyć ważne. (...) żeby było nastawienie takie ... też pewne spojrzenie na człowieka, pewną wartość. Człowiek sam w sobie jest już wartością. To myślę, że jest taka ważna cecha dla członków stowarzyszenia. (Kraków)*

Członkami organizacji są osoby w różnym wieku, począwszy od osób niepełnoletnich aż po seniorów. Jest to związane zazwyczaj z profilem działalności danej organizacji.

#### **4.1.2 Wolontariusze organizacji pozarządowych**

##### **REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE**

Tak jak to zostało zaznaczone powyżej, działalność regionalnych NGO opiera się w dużej mierze na wolontariuszach. W zdecydowanej większości badanych organizacji wolontariuszami są osoby młode – przeważnie studenci, ale także licealiści i uczniowie gimnazjów. Najczęściej wykonują oni prace związane z pomocą w realizacji projektów i bieżących zadań NGO. W przypadku jednej z organizacji w prace zaangażowani są wolontariusze także z zagranicy. Czasem w wolontariat angażują się również emeryci i renciści, chociaż nie jest to częsta sytuacja.

- Głównie jesteśmy ukierunkowani na wolontariat młodzieżowy – licealiści, studenci, niekiedy też gimnazjaliści.

- Ja mam na świetlicy wolontariuszy i to są młodzi ludzie, którzy pomagają i każdy ma swoją działeczkę. Jeden prowadzi piłkę nożną dla chłopców (...) Drugi pan (...) prowadzi szachy dla szachistów i też robi to za darmo. Kolejne osoby – magister rehabilitacji prowadzi rehabilitację, ćwiczenia (...). (Nowy Sącz)

Młodzież zgłasza swój udział. Część młodych ludzi współpracuje z nami od czasu gimnazjum aż do studiów. Sporo też teraz współpracujemy ze studentami. (Kraków)

Choć, na co wskazuje powyższa wypowiedź respondenta, nieodpłatna współpraca ludzi młodych z NGO nie jest aktywnością krótkotrwałą i może trwać kilka lat, nie wszystkie organizacje preferują młodzież. Jedna z krakowskich organizacji pozarządowych biorąca udział w badaniu, ze względu na działalność w środowisku osób bezdomnych, woli osoby starsze, bardziej doświadczone życiowo i zawodowo w roli wolontariuszy.

Preferowane są wolne zawody. Preferowani emeryci. Młodzież, ale młodzież szybko się zapala i szybko gaśnie przy tej pracy. (...) praca wśród bezdomnych wymaga zaangażowania niemal całodobowego. (Kraków)

Bardzo specyficzny i z pewnością wymagający dużego zaangażowania charakter pracy z osobami bezdomnymi, może być przyczyną dużego stopnia rezygnacji z wolontariatu osób młodych. Patrząc szerzej na kwestię wolontariatu w organizacjach pozarządowych można wyciągnąć wnioski, iż mimo olbrzymiego wkładu pracy i wsparcia ze strony wolontariuszy, organizacje nie są w stanie funkcjonować tylko w oparciu o tego typu osoby.

W badanych organizacjach informatorzy niejednokrotnie mianem wolontariatu określali również swoją pracę.

U nas wszystko wykonują tylko wolontariusze. Natomiast nie ma wolontariuszy w tym znaczeniu ustawowym. (Kraków)

- U nas wolontariuszami są wszyscy członkowie, bo u nas wszyscy pracują za darmo.

- U nas też. Ja daję swój samochód i jadę. (Nowy Sącz)

Zdarzają się jednak wypowiedzi świadczące o świadomości różnic w rozumieniu pojęcia wolontariusz, które nie może być utożsamiane z charakterem pracy wykonywanej przez członków stowarzyszeń oraz osoby związane z fundacjami.

I tak jak mówiłam, że my nie mamy wolontariuszy tylko członków stowarzyszenia, którzy są wolontariuszami. (Kraków)

- Ja członkom stowarzyszenia tłumaczę, że nie są wolontariuszami. Deklarując się i przystępując do stowarzyszenia zobowiązują się do poświęcenia czasu. I do wykonywania prac z tym związanych. Wolontariusz to definicyjnie ktoś poświęcający nieodpłatnie i dobrowolnie swój czas, niezwiązany rodzinnie czy właśnie organizacyjnie.

- To się tak zdublowały te pojęcia, tak jak pojęcie organizacji pożytku... (Kraków)

*(...) pytanie, czy pracują na zasadach wolontariatu, czy pracujemy z wolontariuszami zgodnie z ustawą, prawda, czyli za tym idą całe świadczenia, dokumenty podpisane, ubezpieczenie itd. My staramy się to robić zgodnie z tymi obowiązującymi przepisami, bo tak sobie to staramy się standaryzować. (Nowy Sącz)*

Ze względu na zgłaszany brak aktywności Małopolskiego Centrum Wolontariatu, badane NGO najczęściej pozyskują wolontariuszy na własną rękę. Część badanych ma dość negatywną opinię o regionalnych centrach wolontariatu – uważają, że działają one nieprofesjonalnie. Zdarza się, iż tego typu instytucje porównywane są do agencji pośrednictwa pracy, a wolontariusze są traktowani jak najemna siła robocza. Przedstawiciele badanych organizacji zwracają uwagę także na aspekt finansowy – efektywność funkcjonowania centrów jest uzależniona od stałego dostępu do środków finansowych.

*Jest Małopolskie Centrum Wolontariatu w Krakowie, przy Fundacji na rzecz UJ, z tym że to nie działa tak, jak powinno działać. Natomiast jest pewien problem, jest potrzeba powstawania takich centrów. Natomiast jeżeli te centra nie będą funkcjonowały w sposób zorganizowany, według pewnych standardów, to będzie pospolite ruszenie, które za chwilę będzie umierało śmiercią naturalną. Tak się dzieje w większości przypadków. Między innymi z tym Małopolskim Centrum Wolontariatu tak było. Było fajnie i pięknie dopóki były pieniądze, już skończyły się pieniądze. (Nowy Sącz)*

Wyrażna jest jednak pewna sprzeczność w wypowiedziach identyfikujących nienajlepsze efekty działań centrów wolontariatu. W przypadku organizacji badanych w Krakowie wskazywano, że takie centrum mogłoby funkcjonować poprawnie, gdyby zarządzające nimi osoby były zaangażowane ze względu na przekonania i wyznawane wartości, robiąc to bezpłatnie. Przedstawiciele NGO biorący udział w badaniu w Nowym Sączu mają na ten temat odmienne zdanie. Jeden z respondentów wskazał, że skuteczne zarządzanie centrum jest możliwe wtedy, kiedy zaangażowani w to zostaną etatowi koordynatorzy. W tym przypadku wynagrodzenie w postaci pensji traktowane jest jako główny czynnik motywacyjny, w sytuacji gdy w Krakowie uwypuklone zostały przede wszystkim wyznawane wartości i wynikające z nich zaangażowanie.

*Dla mnie centrum wolontariatu to są ludzie, którzy robią to za darmo. A jeżeli mają płacone, to nie będą się przykładać do tego, tak jak my, którzy robimy to z serca i za darmo. (Kraków)*

*Muszą być koordynatorzy, muszą być ludzie na etatach, którzy się tym zajmą, bo tak samo jak świetlica, nie da się funkcjonować wyłącznie w oparciu o wolontariat. (Nowy Sącz)*

Trudno jednoznacznie wskazać, czy któraś z proponowanych koncepcji jest bardziej słuszna. Nie ulega wątpliwości, że zarówno zaangażowanie i postawa wynikająca z wyznawanych wartości, jak również wynagrodzenie za profesjonalnie wykonywaną pracę to istotne czynniki, mogące wpłynąć na poprawę funkcjonowania centrów wolontariatu. Z pewnością centra te powinny przyjmować szeroką perspektywę patrzenia na obszary działania organizacji i pod tym kątem pozyskiwać i angażować do pracy wolontariuszy.

*Ja też uważam, że takie centrum wolontariatu powinno być atrakcyjnie zorganizowane, żeby móc wspomagać organizacje o tak różnych profilach działalności. (Kraków)*

Oczywiście wspomniane centra wolontariatu nie funkcjonują w próżni, tak więc sens ich istnienia i jednocześnie siła napędowa do realizacji założonych celów jest ściśle powiązana z aktywnością i potrzebami organizacji pozarządowych. Zdaniem jednego z respondentów to brak profesjonalizacji działań NGO i stałych źródeł finansowania skutkuje brakiem spojrzenia na swoje działania w szerszym horyzoncie czasowym, a co za tym idzie brakiem ciekawych propozycji na długotrwałą i korzystną dla obu stron współpracę z wolontariuszami.

*(...) nie jest problemem i jakby celem samym w sobie postaranie się o centrum wolontariatu. Dobrze, jeśli są, bo jakieś tam standardy dla wolontariatu są wytyczane. Natomiast problemem jest to, żeby organizacje, które korzystają ze świadczeń wolontariuszy były w stanie coś sensownego, racjonalnego im zaproponować. Tu jest problem. Organizacje nie działają w sposób profesjonalny, bo nie ma pieniędzy na etaty, więc wszystko jest często porywem serca w większym lub mniejszym stopniu – dzisiaj jest, jutro nie ma – i ci wolontariusze siłą rzeczy się wykruszają, bo też nie czują... (Nowy Sącz)*

Badani przedstawiciele organizacji wskazali na wiele różnych sposobów pozyskiwania wolontariuszy, np.: organizacja kościelna z Nowego Sącza prowadzi własne centrum wolontariatu, organizacja z Krakowa werbując wolontariuszy działa proceduralnie (zgodnie z normami ISO). Wśród narzędzi wykorzystywanych przez NGO znalazły się jednak przede wszystkim akcje informacyjno - promocyjne na uczelniach wyższych i w szkołach, ogłoszenia w mediach, a także własne kontakty.

*- Problemu nie ma większego z pozyskiwaniem wolontariuszy (...)  
- Prowadzimy różnego rodzaju kampanie informacyjne, promocyjne. Są organizowane zajęcia w szkole czy bezpośrednio spotkania z potencjalnymi osobami, które są w stanie się w to zaangażować, plus przekazy różnego rodzaju medialne itp. na wszystkie kanały informacyjne, które się da wykorzystać. (Nowy Sącz)*

*Nasze stowarzyszenie pracuje w oparciu o normy ISO i jakby jest na to procedura, na zatrudnianie ludzi i ich pozyskiwanie. Na co dzień to wygląda tak, że w biurze na Floriańskiej jest możliwość składania CV. My często robimy tak, że się ogłaszamy na ngo, na stronie internetowej. (Kraków)*

*(...) też tak bardziej masowo przez różne akcje na uczelniach wyższych. Albo takie, że organizujemy, nie wiem jak to nazwać, rodzaj takich stoisk informacyjnych, takich punktów. Albo przez plakaty i tak dalej. (Kraków)*

Jedna z organizacji badanych w Krakowie werbuje także wolontariuszy dzięki internetowym portalom społecznościowym, a także (jako, że działa w międzynarodowych strukturach) pozyskuje wolontariuszy z zagranicy. Innym sposobem pozyskiwania nowych wolontariuszy, który stosują organizacje kościelne jest zaangażowanie w ten proces księży.

*I przez Internet rekrutujemy. Przez różne portale społeczne. Mamy konta na facebooku, mamy na Naszej Klasie. (...) U nas jeszcze wolontariusze pracują z zagranicy, bo nasza organizacja ma ponad 160 placówek na całym świecie. (Kraków)*

*(...) poprzez informacje z ogłoszeń parafialnych, poprzez nabór ewentualnie przez księdza chodzącego po kołędzie (...) (Nowy Sącz)*



Generalnie rzecz biorąc respondenci zaznaczali, że nie mają większych problemów z pozyskiwaniem wolontariuszy.

- *To znaczy, gdyby w naszą pracę zaangażowali się wolontariusze, to pracy jest bardzo dużo, ale jeżeli trzeba, to młodzież się włącza też nam pięknie. To tu trzeba powiedzieć.*
- *Odbiorcy, tak, ale jeżeli trzeba na przykład Katolickie Stowarzyszenie Młodzieży o coś poprosić czy w naszej parafii, bo my jesteśmy z jednej parafii akurat, to nie ma problemu. Są gotowi do każdej pracy. (Nowy Sącz)*

Można powiedzieć, że NGO regionalne dość zdecydowanie stawiają na rozwój osobisty wolontariuszy. Chęć rozwoju, inicjatywa i twórcze myślenie są zresztą wymieniane jako jedne z najbardziej pożądanych u wolontariuszy cech charakteru. Ponadto, respondenci wskazywali jako ważne takie ich cechy, jak identyfikacja z misją organizacji czy zaangażowanie.

- I też się staramy, żeby te osoby, które do nas przychodzą miały takie nastawienie, że chcą się wiele nauczyć, że chcą się kształcić w jakiś nowych sytuacjach. I też jest ważne dla nas to, żeby to były osoby aktywne, z zapałem. I z umiejętnością wychodzenia z inicjatywą, z własnymi pomysłami. (Kraków)*
- *Muszą chcieć.*
- *To zrozumienie misji jest ważne. To nie jest kwestia odfajkowania jakiejś problematyki. Ale też duchowego zaangażowania w to, co robi. Musi podążać w tym samym kierunku i sercem i ciałem i duszą.*
- *Ja jeszcze powiem, że powinni być krytyczni. Tak, dlatego, że przekonałam się wielokrotnie, że najbardziej wartościowe są te osoby, które od początku są nastawione myśleć co do tego, co się dzieje w organizacji.*
- *(...) bardzo szukamy takich osób, które od samego początku będą wносить coś twórczego. (Kraków)*

Pewną barierą w rozwoju wolontariatu może być fakt, iż w opinii badanych przedstawicieli NGO bezinteresowna pomoc jest coraz częściej postrzegana negatywnie w grupach rówieśniczych. Często dochodzi też do sytuacji, iż wolontariuszami zostają osoby, którym w przeszłości udało się pokonać problemy, choćby z uzależnieniem. W tym przypadku wolontariat może być dla nich formą ucieczki i terapii. Niestety często takie osoby popadają w skrajność – pracoholizm, który zdaniem respondentów nie jest wskazany.

*(...) wszystko zależy w jakim środowisku przebywa, prawda. Często jest wstyd, po prostu pomagać. Bo ktoś tam kogoś widział, że zbiera żywność i pomaga małym dzieciom i po prostu się śmieją. W takim my środowisku pracujemy, gdzie są tak zwani blokery i tak dalej i dalej. I to jest wstyd wśród tych ludzi, żeby być takim twardzielem. (Kraków)*

*U nas też są tacy, to byli alkoholicy, byli narkomanami. A wyjście z uzależnienia bardzo często powoduje wpadanie w taki pracoholizm. I wtedy oni poza pracą niczego już nie widzą. I zanim taki człowiek zacznie nawiązywać relacje z rodziną, z dziećmi, z żoną, rodzicami, to rzuca się w wir pracy i nie ma czasu na nic. A potem już... i trzeba to też hamować. (Kraków)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Część wolontariuszy w lokalnych NGO prowadzi zajęcia o charakterze wychowawczym – np.: zajęcia tematyczne, pomoc w odrabianiu lekcji itp. Jednak najczęściej (choć nie zawsze) organizacje te korzystają z tzw. „wolontariuszy akcyjnych”, którzy angażowani są ad hoc do różnego rodzaju wydarzeń – np.: zbiórki żywności, organizacji pikników lub festynów.

*(...) jeżeli chodzi o osoby spoza stowarzyszenia to jest głównie młodzież, z której pomocy korzystamy głównie w akcjach. Czyli takich jednodniowych czy kilkudniowych wydarzeniach, które organizują na rzecz seniorów. (Oświęcim)*

*Młodzież, która bardzo chętnie pracuje z osobami starszymi, ale to już stricte dorywczo. Liczba tej młodzieży jest różna: od trzydziestu do sześćdziesięciu osób, zależy, czy jest impreza, czy są to spotkania. (Kraków)*

Ogromna większość wolontariuszy to osoby młode – przeważnie studenci studiów kierunkowych (np.: pedagogika specjalna, psychologia lub socjologia), którzy pomagając organizacjom odbywają praktyki studenckie, a przy okazji pogłębiają swoją wiedzę i umiejętności w danej dziedzinie. Młodzież szkolna (gimnazjalna i licealna) angażuje się przeważnie w „wolontariat akcyjny”. W jednej z organizacji tarnowskich wolontariuszami są także więźniowie z tamtejszego zakładu karnego.

*Nie wiem czy więźniów można nazwać wolontariatem. I rodzice pomagają w organizowaniu jakichś imprez, ich dzieci są w sekcjach. (Tarnów)*

*- W naszym przypadku korzystamy z wolontariuszy, ale nie mamy stałych wolontariuszy. Ponieważ opiekujemy się dziećmi, to wolontariusze są to przeważnie młodzi ludzie, którzy pomagają w korepetycjach, udzielają im, jeśli są jakieś problemy z nauką i przy wyjazdach wakacyjnych dzieci także korzystamy z pomocy wolontariuszy, tak jak w tym roku wyjeżdżały dzieci za granicę.*

*- Są wolontariusze, którzy angażują się na dłużej i wtedy pracują z dziećmi w świetlicach i najczęściej są to studenci, którzy studiuje na studiach pedagogicznych, którzy w ten sposób uzupełniają swoją wiedzę i zdobywają doświadczenie. (Oświęcim)*

Organizacje, które prowadzą działalność pomocową starają się pozyskiwać specjalistów z danej dziedziny.

*(...) stowarzyszenia zabiegają o to, żeby ewentualnie wprowadzić ekspertów (...) (Kraków)*

*Dopiero to wszystko raczkuje, ale w fajnym kierunku jak to się mówi. No więc u nas są różni, z różnych dziedzin: od informatyka po powiedzmy znającego się na komputerach, bo to też ludzie starsi oczekują. Do pielęgniarki. (Kraków)*

Krakowskie organizacje w ogromnej większości współpracują z wolontariuszami na zasadach nieformalnych. Organizacje z podregionu nowosądeckiego, oświęcimskiego i tarnowskiego częściej realizują wolontariat zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

*W każdym takim przypadku podpisujemy umowy wolontariackie, są to umowy na dłuższy czas, oczywiście takie osoby ustalają wtedy dni, kiedy mogą przychodzić i dysponować swoim czasem na rzecz podopiecznych (...) (Oświęcim)*



Coraz więcej NGO boryka się ze zmniejszającym się zainteresowaniem młodzieży pomocą innym na zasadzie wolontariatu. Dotyczy to przede wszystkim organizacji z podregionu krakowskiego. Na studiach młodzież bardzo aktywnie działa w wolontariacie. Jednak absolwenci w ramach usamodzielniania się – podejmowania pracy i zakładania rodziny – tracą zainteresowanie wolontariatem, ze względu na brak czasu. Przedstawiciel jednej z organizacji lokalnych zauważa także, że młodzież staje się coraz bardziej „roszczeniowa” i nie chce pomagać, nie otrzymując w zamian żadnego wynagrodzenia. Zaangażowanie młodzieży pozostaje także pod bardzo silnym wpływem środowiska, w którym się wychowuje. Jeden z respondentów zwrócił uwagę, że najbardziej angażują się osoby uczące się w szkołach średnich ogólnokształcących. W szkołach zawodowych oraz technikach częściej spotkać można negatywny stosunek do wolontariatu.

*Nie wiem, czy się Państwo ze mną zgodzą, taka bariera troszeczkę psychologiczna. Po prostu osoba, która daje coś od siebie, jest coraz częściej postrzegana jako frajer. Jeżeli ten, to niestety, jest jak choroba zakaźna. (Kraków)*

*Jest coraz po prostu coraz trudniej. To i nawet osoby, które kiedyś dawniej się angażowały, to jest tendencja do wycofywania się. (Kraków)*

*Ja mówię w tym momencie z punktu widzenia młodzieży, że rzeczywiście jak patrzę na osoby, które chodzą do szkół zawodowych czy do techników, to rzeczywiście jest taka postawa: co się będziesz udzielał, co ty głupi jesteś? W ten sposób, powiedzmy, jakiegokolwiek działanie charytatywne jest o wiele gorzej widziane, niż pójście w sobotę na dyskotekę. [...] Idea wolontariatu zdecydowanie lepiej funkcjonuje u osób z wykształceniem średnim. (Oświęcim)*

Nie wszystkie organizacje podzielają ten pogląd. W wielu NGO z podregionów: oświęcimskiego, tarnowskiego czy nowosądeckiego mimo, iż podobne symptomy są zauważalne, wolontariat cieszy się wśród młodzieży dość dużym zainteresowaniem.

*(...) gimnazjaliści, szkoły średnie, tutaj bez względu z jakich środowisk pochodzą te dzieci, bardzo chętnie się angażują i generalnie wydaje mi się, że jest bum na wolontariat zwłaszcza na taki akcyjny (...). (Oświęcim)*

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną rzecz. Otóż prawie wszyscy badani wskazywali, podobnie jak respondenci z regionalnych organizacji pozarządowych, że ich praca i praca innych członków jest *de facto* wolontariatem, ponieważ podejmowana przez nich aktywność nie jest wynagradzana finansowo. Stwierdzono nawet, że członek organizacji i wolontariusz są pojęciami tożsamymi.

*Jeżeli ktoś jest członkiem stowarzyszenia i pracuje, wszystko robi jako wolontariusz. A tak, żeby ktoś przyszedł z zewnątrz to się zdarzają przypadki, ale to trudno nazwać zarejestrowanym wolontariuszem. Członek stowarzyszenia jest wolontariuszem. (Tarnów)*

*U nas to prawie wszyscy, bo u nas nikt nie pracuje zawodowo, każdy poświęca czas wolny. (Kraków)*

Mimo deklarowanych przez niektórych respondentów trudności z pozyskiwaniem wolontariuszy wydaje się, że organizacje wypracowały sobie wiele sposobów minimalizowania tego problemu, dzięki szerokiej gamie sposobów rekrutowania nowych osób. Jedna z organizacji w zamian za pomoc oferuje wolontariuszom konkretne gratyfikacje – w tym przypadku jest to refundacja pobytu za granicą.

*U nas w fundacji bardzo trudno było znaleźć wolontariuszy, bo emeryci zajmują się wnukami, pracujący pracują, młodzież często się uczy. Rozwiązaliśmy w ten sposób, że prowadzimy kółko muzyczne i kółko z angielskiego. Wolontariusze pracują w ten sposób, że za pracę dostają refundację pobytu za granicą. (Nowy Sącz)*

W większości organizacji prowadzi się nabór przy wykorzystaniu najrozmaitszych kanałów komunikacyjnych. Wśród nich wskazać można zarówno na profesjonalne działania promocyjne, jak i nieformalne sposoby propagowania wolontariatu i pozyskiwania wolontariuszy. Profesjonalne narzędzia to przede wszystkim plakaty, reklamy, ogłoszenia oraz tradycyjne media. Coraz chętniej organizacje sięgają także po Internet. Ponadto korzysta się również z pomocy księży, a informacje o naborze rozgłasza się poprzez tzw. „pocztę pantoflową”.

*- No więc oczywiście, przy naborze reklamujemy się, pocztą pantoflową. Większość ludzi przychodzących nowych, dzięki informacjom z plakatu, z reklam, od znajomych. [...] Ja myślę, teraz przez tę stronę internetową zaczynam szukać. Jakoś tam znajduję osoby, ale to od dwóch tygodni, trzech.*

*- My korzystamy z ofert w newsletterach, bardzo często prosimy kogoś o pomoc. Jest to dla nas forma sprawdzona, bo osoba, która deklaruje na newsletterze, może świadczyć określone działania później. (Kraków)*

*- W naszym przypadku też za pośrednictwem zaprzyjaźnionego księdza, który działa na rzecz tych dzieci i on też ma taką zaprzyjaźnioną grupę wolontariuszy.*

*- Dajemy ogłoszenia w szkole. W tak małym mieście jak u nas jeden znajomy powie drugiemu znajomemu i zazwyczaj w ten sposób. Jeżeli chodzi o wyższe uczelnie, to wtedy się kontaktujemy. (...) Dużo współpracujemy z mediami ogłaszając i nagłaśniając to i dzięki temu mamy dużą liczbę uczestników. (Oświęcim)*

Zdaniem badanych pożądanymi cechami wolontariuszy są przede wszystkim zapał do pracy, komunikatywność, otwartość, dyspozycyjność i zaangażowanie. Wypowiedzi przedstawicieli lokalnych NGO sugerują mniejsze nastawienie na profesjonalizację wolontariuszy niż w przypadku regionalnych NGO, a większy nacisk na wymienione powyżej cechy i umiejętności.

*To znaczy, tak jak w moim przypadku, to wolontariusz przede wszystkim musi umieć słuchać, bo on musi wysłuchać osobę chorą. Musi być empatyczny, no musi mieć na pewno takie cechy, żeby zdobyć zaufanie chorego. (Kraków)*

Respondenci raczej lakonicznie wypowiadali się w kwestii sensu funkcjonowania centrów wolontariatu. Wynika to przede wszystkim (o czym świadczyć mogą wypowiedzi badanych) z bardzo małej aktywności takich centrów, a tym samym braku ich znajomości. Przyczyn takiego stanu rzeczy, można doszukiwać się w braku myślenia w kategoriach dobra wspólnego, długoterminowej współpracy i dalekosiężnych celów. Obecnie istniejące centra wolontariatu nastawione są na cele doraźne i nie budują stałych relacji ze środowiskiem NGO. Choć respondenci negatywnie wypowiadają się o istniejących centrach wolontariatu, zarzucając im zupełny brak aktywności, stwierdzają jednocześnie, że powołanie instytucji aktywnie koordynującej wolontariat byłoby działaniem jak najbardziej potrzebnym i pożądanym.

*Jest obecne mało wyraziste. Jak od trzech lat jestem kierownikiem ośrodka, to nie miałem kontaktu, nawet nie wiedziałem, że gdzieś tam oni są na Karmelickiej. (Kraków)*

*Oni tam rzeczywiście bardzo wiele osób i nie wiem czy by to nie była dobra propozycja powołania takiego centrum. (...) Koordynacja by się przydała, bo to pobudzałoby działanie, tylko musiałyby być dobra koordynacja, która byłaby nastawiona na współdziałanie, a nie tylko na zaistnienie, bo już było co najmniej kilka takich akcji. Sam nieraz uczestniczyłem w spotkaniach, które nic to nie wnosiły ani dla organizacji, ani nie dawało żadnych efektów na przyszłość. (...) [Tylko] żeby spełnić swój doraźny cel. Ktoś dał dotację do tego i trzeba było się wykazać. Podejrzewam, że takie centrum organizacji pozarządowej w mieście mogłoby się sprawdzić. Ale prędzej mogę oczekiwać wsparcia od Marszałka Województwa niż z lokalnych środowisk. (Nowy Sącz)*

*Ale coś właśnie chyba jest takiego w Oświęcimiu, ja dostałam zaproszenie, a nie wiedziałam, że takie centrum istnieje. (...) Tak naprawdę jest wielu wolontariuszy, którzy nie są skupieni w żadnym zrzeszeniu. (Oświęcim)*

Jednocześnie, w celu poprawienia tej sytuacji respondenci postulują, aby poza regionalnym centrum wolontariatu, działającym w charakterze instytucji koordynującej, powoływać do istnienia także lokalne centra wolontariatu, aby organizacje z różnych podregionów miały możliwość nawiązywania z nimi współpracy.

*Bo jeżeli takie centrum wolontariatu będzie w Krakowie, to użyczenie ich czy korzystanie z ich pomocy będzie trudne. (...) Te centra powinny być jednak lokalne przy większych czy mniejszych ośrodkach, przy mniejszych miastach również, nie tylko przy metropoliach. (...) Myślę, że koordynacja wojewódzka jest o tyle dobra, że są pewne sytuacje, akcje, dzięki którym można osiągnąć znacznie większy efekt. Nie chodzi o to, żeby pozyskiwać, tylko o to, że są pewne formuły. (Nowy Sącz)*

### 4.1.3 Pracownicy małopolskich organizacji pozarządowych

#### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Regionalne organizacje pozarządowe w przeważającej większości zatrudniają pracowników. W mniejszych NGO zatrudnione osoby wykonują zadania związane z bieżącą działalnością administracyjną organizacji – księgowość, koordynacja pracy. Drugą grupę pracowników stanowią specjaliści, którzy posiadają niezbędne, z punktu widzenia charakteru działalności NGO, kompetencje.

*Sprawy wszystkie administracyjne plus bieżąca działalność. (Nowy Sącz)*

*(...) Stowarzyszenie było założycielem między innymi psychoterapii zajęciowej w Krakowie. Prowadzi również wolontariat społeczny. Jest zajęte rehabilitacją i edukacją osób niepełnosprawnych oraz wypożyczaniem sprzętu rehabilitacyjnego. I to wymaga zatrudnienia pracowników. Czy księgowej właśnie. Czy osób, które kierują tymi problemami czy konkretnych instruktorów, którzy szkolą osoby niepełnosprawne. (Kraków)*

*(...) Jedna osoba z zatrudnionych, która koordynuje akcje społeczne, w zakresie swoich obowiązków ma właśnie współpracę z wolontariuszami, ich pozyskiwanie, szkolenie i opiekę nad nimi. (Kraków)*

Większe NGO, które realizują duże projekty lub prowadzą działalność gospodarczą, zatrudniają pracowników dzięki pozyskanym środkom. Często są to także osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, np.: osoby niepełnosprawne.

*Do projektów są zatrudniani ludzie w miarę zapotrzebowania i jest taki minimalny trzon pracowników, którzy jakby trzymają całość. Od niedawna mamy też na pół etatu koordynatora, na przykład, Centrum Wolontariatu. (Nowy Sącz)*

*Jeśli o nas chodzi, to my pracowników rekrutujemy w ten sposób, że realizują oni jakiś program. I dostajemy na niego dotację czy to z PFRONu czy to od miasta czy to z Unii Europejskiej. I stamtąd też są pieniądze, w dużej części na zatrudnienie także. W ten sposób się u nas robi. (Kraków)*

Niestety zatrudnianie osób na potrzeby realizowanych projektów ma również swoje słabe strony. Respondenci często wskazywali na fakt, iż zazwyczaj po zakończeniu projektu, osoby zaangażowane w jego realizację stają się bezrobotne. Brak stabilności w finansowaniu stanowisk pracy jest jednocześnie podstawową barierą, która hamuje zatrudnianie pracowników. Warta odnotowania wydaje się opinia, wyrażana przez przedstawicieli NGO, że łatwiej jest pozyskać środki na finansowanie stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej, nawet po zakończeniu projektu, niż dla osoby pełnosprawnej.

*Wspomnę jeszcze o osobach niepełnosprawnych, bo też jest pytanie o stabilne dofinansowanie ich pracy. I taki projekt unijny to jest ta praca od do. I potem koniec, i jest się bezrobotnym po zakończeniu projektu. (Kraków)*

*Mnie takie od do nie interesują i raczej tworzę stabilne miejsca pracy. I dyskusję stanowi finansowanie tego stabilnego miejsca pracy. I w przypadku osób niepełnosprawnych, to się udaje. W przypadku osób sprawnych trudniej. (Kraków)*

Powyżej wskazano, iż brak stabilności finansowania stanowisk pracy jest główną barierą w zatrudnianiu pracowników. Choć, jak zaznaczają sami respondenci, chętnych do pracy nie brakuje, niestety realia nie zezwalają na ich zatrudnienie. Dla niektórych organizacji z regionu Nowego Sącza barierą w zatrudnianiu pracowników są niskie zarobki w trzecim sektorze. W związku z tym daje się zauważyć rotacja pracowników. Nowi pracownicy często rekrutowani są spośród znajomych, zaufanych osób.

*(...) są to pieniądze naprawdę niewielkie. To jest pół etatu i może wychodziło w sumie w granicach czterystu i paru złotych po zapłaceniu ZUS-u, to się naprawdę... i bilety... Więc to są naprawdę niewielkie pieniądze. (Nowy Sącz)*

*Dokładnie, których znałam, miałam zaufanie, ponieważ do dzieci musi być ktoś z podejściem, z doświadczeniem pedagogicznym, ktoś zaufany. (Nowy Sącz)*

Zdarzają się również sytuacje, w których pracownikami zostają osoby związane z organizacją. Zazwyczaj są to długoletni działacze wykonujący prace nieodpłatnie. Często ludzie ci angażują swój czas i środki w zakresie odpowiadającym bądź nawet przekraczającym wymiar pracy na etacie. W takich przypadkach organizacje starają się stworzyć stałe miejsca pracy dla tych osób, aby zapewnić im środki utrzymania.

*To znaczy angażują się w sposób jeszcze większy, w sposób bardziej czasowo angażujący i siłą rzeczy nie da się, no z czegoś trzeba żyć. Prosta sprawa. Nie można poświęcić dziesięciu godzin na pracę społeczną codziennie, bo rodzina też funkcjonuje obok. Więc to jest ta jakaś tam cząstka ludzi. (Nowy Sącz)*

Znacznie rzadziej, organizacje sięgają po nowych pracowników wykorzystując otwarty nabór specjalistów na stanowiska – zwłaszcza, gdy pozwalają na to możliwości finansowe – np.: w przypadku kiedy organizacja uzyskuje dofinansowanie do projektu.

*Natomiast jest też kilka osób, które są z tak zwanego normalnego, luźnego naboru, gdzie była rekrutacja otwarta prowadzona i szukaliśmy specjalistów. (Nowy Sącz)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Duże organizacje – przeważnie w podregionie krakowskim – zatrudniają pracowników (etatowych lub na umowę zlecenie/o dzieło) jedynie w ramach prowadzonych projektów lub prowadzonych placówek. Pracownicy ci to specjaliści, tacy jak:

- ✓ terapeuci zajęciowi;
- ✓ psychologowie;
- ✓ wychowawcy;
- ✓ trenerzy pracy;
- ✓ lekarze.

*Jesteśmy zatrudnione w Stowarzyszeniu Rodzin Katolickich jako wychowawcy. (Tarnów)*

*Oczywiście. W naszym przypadku, jeśli jest niepubliczna placówka opieki to muszą być zatrudnieni pracownicy, przede wszystkim muszą być zatrudnieni opiekunowie. W naszym przypadku (...) więc albo są to samotne osoby, albo małżeństwa no i cała kadra pedagogiczno – psychologiczna, tak jak w każdym innym zakładzie. (Oświęcim)*

*Tak, tak, to już są ludzie, którzy muszą mieć konkretne wykształcenie. O ile członkowie stowarzyszenia nie muszą mieć wykształcenia kierunkowanego, no to tutaj, jako pracownik musi być profesjonalistą w danej dziedzinie. (Kraków)*

Część organizacji z podregionu krakowskiego, dzięki współpracy z Urzędem Pracy, zatrudnia stażystów. Taka forma pozyskiwania kadr jest zdaniem respondentów dobrym rozwiązaniem. Niestety jest to jednocześnie tymczasowe rozwiązanie, ponieważ dofinansowanie stanowiska w ramach stażu trwa tylko pół roku. Ze względu na brak funduszy zatrudnienie nie jest przedłużane.

*- My mieliśmy czasami z Urzędu Pracy zlecenia w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego stażystów i wtedy im płacił Urząd Pracy. [...] Ja też miałam stażystkę przez pół roku. (...) Ja złożyłam wniosek do Urzędu Pracy o kolejnego stażystę. (...) Stażystka, która była wcześniej, to była z jakiegoś funduszu sponsorowanego przez Unię Europejską, a to się chyba skończyło, składałam teraz inny wniosek.*

*- Jak miałam przez pół roku stażystkę, ona była moją asystentką i była świetna współpraca, teraz jej nie ma, bo staż się skończył, a bardzo by mi się przydał asystent albo asystentka. (Kraków)*

W niektórych lokalnych organizacjach, na zatrudnienie może liczyć tylko część jej najbardziej aktywnych członków. Najczęściej są to takie stanowiska jak: pracownik administracyjny, koordynator wolontariatu czy opiekun świetlicy. Organizacje te przyznają, że barierą w zatrudnianiu nowych pracowników są niskie zarobki, tymczasowość zatrudnienia, forma zatrudnienia (np.: umowa o dzieło), a także brak możliwości profesjonalnego kształtowania ścieżki kariery (opinie podobne do wygłaszanych przez liderów organizacji



o regionalnym zasięgu działalności). Stąd dająca się zauważyć duża rotacja wśród pracowników lokalnych NGO.

*U mnie jest duża rotacja pracowników, zwłaszcza w ośrodku, który prowadzę. Finanse, bo to właśnie zależy dużo od ośrodka. W tym ośrodku, w którym ja pracuję jest dużo osób nisko funkcjonujących. Tam trzeba zatrudniać ludzi na częściach etatu. To powoduje, że te zarobki nie są wysokie i jest tak, że po studiach przychodzą ludzie młodzi, przez dwa, trzy lata popracują, zdobędą doświadczenie i uciekają. (Kraków)*

*Ludzie są zatrudnieni na bardzo niskich stawkach. Efekt jest tego taki, że jeżeli te osoby z wysokimi kwalifikacjami mają okazję otrzymać lepszą pracę, np.: w oświacie, to absolutnie ja to rozumiem i wszyscy rozumiemy i mówimy idź, niech ci będzie tam dobrze. (Oświęcim)*

Pracowników pozyskuje się z wykorzystaniem standardowych form (ogłoszeń zamieszczanych w mediach), bądź poprzez kanały nieformalne (pocztę pantoflową i nawiązywanie bezpośredniego kontaktu z osobami posiadającymi wymagane kwalifikacje). Jedna z krakowskich organizacji prowadzi profesjonalną rekrutację w oparciu o normy ISO, a także korzysta z wortalu internetowego organizacji pozarządowych w celu zamieszczania ogłoszeń.

*Zaistniała potrzeba zatrudnienia ruchowych rehabilitantów terapeutów, to tak jak się zatrudniało próbnie, ktoś kogoś znalazł, ten ktoś się sprawdził, to został i już kilka lat jest. Rehabilitanci się zmieniają, a terapeuci i psycholog i pedagog to prowadzą dzieci od drugiego, trzeciego roku życia do starszego wieku. (Kraków)*

*Nasze stowarzyszenie pracuje w oparciu o normy ISO i jakby jest na to procedura, na zatrudnianie ludzi i ich pozyskiwanie. Na co dzień to wygląda tak, że w biurze na Floriańskiej jest możliwość składania CV. My często robimy tak, że się ogłaszamy na NGO, na stronie internetowej. (Kraków)*

Niestety większość lokalnych NGO ze względu na brak środków finansowych nie jest w stanie zatrudniać pracowników. W takiej sytuacji część organizacji stosuje *outsourcing* – tzn. korzystają z odpłatnych usług – najczęściej są to usługi księgowe. W wielu jednak przypadkach, zarządy organizacji starają się same sobie radzić z księgowością lub szukają nieodpłatnej pomocy wśród znajomych.

*(...) nie mamy aż takich dużych środków, poza tym w statucie mamy działalność charytatywną, akurat wśród członków jest księgowa, radzimy sobie telefonicznie sami z Urzędem Skarbowym, jak i ze wszystkimi innymi finansami. (Tarnów)*

Pojedyncze organizacje krakowskie postulują utworzenie dedykowanej komórki w Urzędzie Marszałkowskim, która nieodpłatnie obsługiwałaby NGO w zakresie księgowości i rozliczeń finansowych.

*Jeżeli mówimy o badaniach od Marszałka, [miło by było gdyby] powstał jakiś dział, który obsługuje te stowarzyszenia i organizacje pozarządowe. (...) I jeżeli od nas się wymaga zaangażowania społecznego, bo takiego się chyba wymaga, bo nikt tutaj nie dorobił się chyba jeszcze za bardzo na tym, tych pozarządowych. Jest to bardziej po prostu jakieś powołanie, nazwijmy to i realizacja swoich jakichś hobby czy no bardziej powołania, powiem szczerze, służby ludziom. A więc wydaje mi się, że ta służba powinna być dostrzeżona w Urzędzie Marszałkowskim, czy w Urzędzie Wojewódzkim i powinno się pomagać takim organizacjom w ten sposób. Ponieważ, jak wiadomo, nie wszystkie organizacje dostają dotacje, dostają granty. Różnie to bywa. Bardzo różnie. (Kraków)*

## 4.2 Kondycja ekonomiczna sektora pozarządowego w Małopolsce

### 4.2.1 Majątek i dochody

#### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Zdecydowana większość badanych NGO – w związku z realizowanymi przez nie projektami – posiada majątek w postaci samochodu i sprzętu komputerowego. Badane organizacje posiadają także przeważnie niewielki majątek obrotowy w postaci kont bankowych. Jedna z organizacji ma zaciągnięty komercyjny kredyt bankowy.

*U nas są środki trwałe od niedawna. W tej chwili samochód, komputery, sprzęt. (Nowy Sącz)*

*Samochód zawsze musi być, bo bez tego by się nie odbyło ani rusz. Budynki wynajęte. (Kraków)*

Wśród badanych organizacji widoczna jest dość duża dywersyfikacja źródeł dochodów. NGO pozyskują środki na działalność poprzez:

- ✓ składki członkowskie (w przypadku stowarzyszeń);
- ✓ pisanie projektów i otrzymywanie grantów i dotacji;
- ✓ pozyskiwanie środków finansowych i rzeczowych od sponsorów i darczyńców;
- ✓ publiczne zbiórki pieniędzy;
- ✓ mechanizm finansowania Organizacji Pożytku Publicznego (odpis 1% podatku dochodowego od osób fizycznych);
- ✓ działalność gospodarczą;
- ✓ wynajem budynków lub lokali.

Jedna z krakowskich NGO prowadzi przedsiębiorstwo oparte na modelu ekonomii społecznej.

*Ponieważ jest to stowarzyszenie, więc oczywistością są składki członkowskie, natomiast nie jest to żaden oszałamiający dochód, zwłaszcza przy tej ilości członków, którą mamy. Mamy status organizacji pożytku publicznego, więc odpis jednego procenta podatku to w tej chwili też dla nas jest ważny kanał finansowania, projekty samorządowe w województwie, ministerialne, darowizny, prowadzimy też zbiórki publiczne na finansowanie leczenia. To są niebagatelne kwoty i prowadzimy płatną działalność pożytku publicznego, poradnię psychologiczno - pedagogiczną i jest tam częściowa odpłatność za usługi. (Nowy Sącz)*

*U nas jest odpłatna działalność fundacji, czyli przychody ze sprzedaży towarów i dofinansowania z Funduszu Rehabilitacji Samorządu Krakowa, z grantów. (...) Przez pozyskanie środków ze sprzedaży własnych produktów i to jest jakaś kwota. Przez korzystanie z systemu dofinansowania do miejsc dla pracowników. (Kraków)*

*My w ramach projektów często wchodzimy w partnerstwo z różnymi instytucjami, które w jakiś sposób nas wspomagają, wspomagają finansowo nasz projekt. I dość często są to różnego rodzaju firmy, sponsorzy. (...) I też Unia Europejska, ale to w mniejszym stopniu raczej. I też zdarzają się darowizny. (Kraków)*

Procentowy udział wydatków na cele administracyjne w stosunku do celów statutowych jest minimalny. Zwykle organizacje nie ponoszą takich kosztów, gdyż pracownicy nieodpłatnie zajmują się tego typu zadaniami.

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Organizacje lokalne posiadające majątek to przeważnie te, które realizują projekty, np.: projekt pomocy osobom niepełnosprawnym. Majątek ten stanowi najczęściej wyposażenie rehabilitacyjne sal, sprzęt komputerowy i multimedialny. Niektóre organizacje dysponują także majątkiem w postaci nieruchomości.

*(...) mamy część, ale to tylko wynika z projektu, udało się nam pozyskać z Fundacji Kronenberga wyposażenie takiej sali integracji sensorycznej, to taka specjalistyczna sala, przez pięć lat jesteśmy właścicielami sprzętu (...) (Kraków)*

Duża liczba lokalnych NGO – zwłaszcza w regionie krakowskim – bazuje na prywatnym majątku członków lub korzysta z użyczanego majątku (sale, sprzęt) instytucji i organizacji, z którymi jest związana lub współpracuje (dom pomocy społecznej, Instytut Onkologii, Akademia Górniczo-Hutnicza, sale katechetyczne, sale teatralne itp.).

*Wszystko jest na zasadzie użyczenia i bardzo dobrze, że są ludzie dobrej woli, że użyczają czy to teatr czy parafię. (Kraków)*

Dla niektórych małych organizacji o charakterze lokalnym majątek trwały stanowi pewien problem.

*MODERATOR: Majątek jest niewygodny? [...] Bo potem problemy z rozliczeniem. (Kraków)*

Badane organizacje bardzo aktywnie pozyskują środki z różnych źródeł – głównie poprzez:

- ✓ składki członkowskie;
- ✓ przygotowanie projektów;
- ✓ pozyskiwanie sponsorów (polskich bądź zagranicznych);
- ✓ zbiórki i kwesty (wśród mieszkańców, parafian);
- ✓ odpis 1% podatku dochodowego od osób fizycznych (organizacje posiadające status Organizacji Pożytku Publicznego);
- ✓ fundusze pochodzące od administracji publicznej;
- ✓ wynajem lokali.



Wojewódzki Urząd Pracy, tzn. na projekty dotyczące młodzieży i podniesienia jakości i poziomu kształcenia, szczególnie zawodowego. (Kraków)

No właśnie u nas są granty. Opracowujemy i z Urzędu Miasta dostajemy. Konkretnie dostajemy na rehabilitację fizyczną i psychiczną. (Kraków)

[...] nie zbieram funduszy w Polsce, tylko za granicą, właściwie w Anglii [...] (Nowy Sącz)

- Robimy projekty do Urzędu Miasta i te projekty są rozpatrywane i dotacja jest w jakiejś wysokości przyznawana.

- Corocznie do Urzędu Miasta pisze się ofertę na szkolenie, więc to nam trochę wystarcza, za wynajem hali jak się tylko udaje jakiejś szkole. Jesteśmy użytkownikami wieczystymi jeśli chodzi o tereny, mamy halę, więc wynajmujemy je.

- Mamy składki co roku, jest zebranie sprawozdawcze coroczne, w tej chwili jest to kwota od jednej osoby 20 zł i każdy członek corocznie wpłaca pieniądze. Oprócz tego pozyskujemy od sponsorów, jeżeli ktoś chce ofiarować, organizujemy festyny, zabawy i te pieniądze uzyskane wpłacamy na konto stowarzyszenia. (Tarnów)

W poszukiwaniu nowych/innych źródeł dochodów, lokalne NGO coraz częściej decydują się na prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatne oferowanie swoich usług w zakresie, np.: poradnictwa psychologicznego, czy projektowania i budowy domów. Organizacje sportowe i artystyczne organizują także kursy oraz turnieje, podczas których udostępniają powierzchnię reklamową.

(...) mamy wiele realizacji jako fachowcy budowlani i robimy to normalnie na zlecenie inwestorów (...) (Kraków)

(...) Grand Prix Polski przyznane po raz pierwszy w Tarnowie. Te datki, które przynoszą uczestnicy to jest jedną sprawą, druga kwestia w przypadku turnieju, gdzie jest troszeczkę telewizji jest możliwość reklam na hali (...) (Tarnów)

Zdecydowana większość badanych organizacji lokalnych (podobnie jak w przypadku organizacji regionalnych) deklaruje, że wydatki administracyjne stanowią niewielką część ponoszonych kosztów. Gros środków przeznaczanych jest w NGO na działania statutowe.

- (...) kosztów administracyjnych mamy bardzo mało i zredukowane do minimum, tylko opłaty telefoniczne.

- U nas też mało. Dużo robi się we własnym zakresie. (Tarnów)

Może ze 3% to jest kwestia tylko rachunku bankowego, który trzeba opłacać, co miesiąc, więc właściwie tyle. (Oświęcim)

#### 4.2.2 Bariery w pozyskiwaniu środków

W trakcie badania respondenci zostali poproszeni także o wskazanie barier w pozyskiwaniu środków ze źródeł publicznych, zarówno pochodzących z administracji samorządowej, rządowej, jak i z funduszy strukturalnych oraz środków zagranicznych.

## REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Organizacje o regionalnym zasięgu działania, choć raczej nie miały negatywnych doświadczeń związanych z pozyskiwaniem środków, wskazywały jednak na pewne bariery.

Główną barierą zewnętrzną w zdobywaniu środków na działalność jest duży stopień biurokratyzacji procedur aplikowania i rozliczania środków. Zdarza się, że organizacje rezygnują z aplikowania o środki krajowe i – jeśli mają taką możliwość – poszukują sponsorów za granicą.

*Biurokracja jest okrutna. Nawet nam tego nie ułatwiają projekty z Unii Europejskiej. (...) Jest biurokratyczne nastawienie. (...) Koszmarne przepisy. (...) Więcej jest kontroli formalnej niż działania. (Kraków)*

*(...) wsiałam w samolot lecę za granicę i tam szukam sponsorów. Po prostu. Bo boję się tych wszystkich unijnych projektów dlatego, że nie jesteśmy na tyle dużą organizacją, która byłaby w stanie udźwignąć ciężar. (Kraków)*

*Procedura rozliczania czy aplikowania o środki na poziomie pięćset, tysiąc złotych i milion w tym momencie jest identyczna. To jest chory system. Uproszczenie księgowości pomaga organizacji. Wiele organizacji po prostu pada, ponieważ są coraz bardziej śrubowane wymogi urzędowe. (...) (Nowy Sącz)*

Do barier zewnętrznych respondenci zaliczyli również niewystarczającą ilość środków oferowanych przez administrację samorządową i rządową, która wymusza dużą konkurencję w ubieganiu się o pieniądze.

*Oczywiście, środków jest za mało, organizacji jest sporo, potencjał realizacji nie jest duży – to generuje konkurencję, ale też dobrze, bo ona musi być, bo to jest wolny rynek i to też powoduje to, że te ceny, oferty są konkurencyjne. (Nowy Sącz)*

*Wojewoda przydzielał zawsze pewne kwoty organizacjom dla bezdomnych. I to były nieraz kwoty sięgające miliona złotych. W tym roku np.: było 210 tysięcy. I każdy po 5000, za miesiąc zapłacę i koniec. Ale to jest taka bariera od góry, bo minister przydzielił i tak dalej. Znowu Miasto w tej chwili, jak co rok podnosiło, to w tej chwili przekazało MOPS sprawę bezdomności. Jednocześnie z tymi samymi kwotami, jakie były w ubiegłym roku. Tak, że to już jest takie wyliczone i z jednej strony wiemy, ile już dostaniemy. Ale trudno też bardziej rozwijać skrzydła. (Kraków)*

Pewną barierą dla niektórych NGO jest konieczność dostosowywania swoich projektów do modnych sformułowań typu: „wyrównywanie szans”, czy „federalizacja”. Wymuszają one pisanie projektów jedynie pod konkursy, często „naginając” pod projekt założenia prowadzonej działalności i po części mijając się z misją organizacji.

*- Pojawiają się takie modne określenia. I te modne określenia absolutnie są bez sensu dla tego tematu. Ale skutecznie blokują możliwość np.: nam dostania tych pieniędzy. Bo np.: pojawi się określenie „równe szanse”. I równe szanse to jest określenie, które się pojawia w każdym wniosku i „wyrównywanie szans”. I w związku z tym trzeba udowodnić, że się wyrównuje szanse, prawda.  
- To samorzady wymyślają takie określenia, które prawie nic nie znaczą. (Kraków)*

NGO regionalne w kontekście pozyskiwania środków bardzo często wskazują na barierę, jaką jest trudna współpraca z samorządami. Organizacje z obszaru pomocy społecznej narzekają na to, iż realizacja

zadań publicznych jest „zrzucona” na barki NGO, choć środki na realizację tych zadań są coraz niższe. Duże, regionalne NGO spotykają się także z brakiem zrozumienia specyfiki działania NGO wśród urzędników samorządowych. Badani zarzucają im, że organizacje są traktowane instrumentalnie. Choć z NGO współpracują nieliczni samorządowcy o nastawieniu „społecznikowskim”, to coraz częściej zastępują ich młodzi „formaliści”, dla których procedury ubiegania się o dofinansowanie są ważniejsze niż chęć pomocy.

*(...) zrzuca odpowiedzialność: wojewoda na wójtów i burmistrzów. Ci na rząd i tak dalej i tak dalej. Natomiast problemem głównym, poza tym, że jakby te środki są małe. Ale myślę, że też przyczyną, przyczyną niestety i to jest brutalne. Takiego stanu rzeczy jest to, że samorządowcy, administracja wciąż traktuje organizacje pozarządowe mimo tych pięknych planów (...). Jako zło konieczne. (Kraków)*

Powodem rozbudowanych obostrzeń i procedur jest, zdaniem respondentów, niski stopień zaufania do NGO, jak i w szerszym kontekście po prostu niski stopień zaufania społecznego w Polsce.

*Ja się zgadzam, że Polacy już z reguły zakładają, że my jesteśmy oszustami. I to jest nasza polska domena. Gdy przychodzisz, to już jesteś potencjalnym oszustem, który chce wykorzystać pieniądze na jakieś tam cele. (Kraków)*

Dodatkowo, problemem jest również negatywny stosunek administracji do organizacji pozarządowych, który wynika z niezrozumienia roli i znaczenia sektora NGO.

*(...) Jestem zdegustowana na każdym szczeblu i pracownikami wydziałów i postawą prezydenta i rady, która może ładnie pogadać, a nas ma dokładnie w nosie. Nie widzi naszej roli i znaczenia. (Kraków)*

Organizacje z regionu Nowego Sącza deklarują, że barierą w pozyskiwaniu środków jest niekompetencja urzędników i upolitycznienie procedur oceny projektów.

*Przykład sytuacji z naszej organizacji – ten sam projekt oceniany w samorządzie lokalnym przez radnych ledwo się mieści na skali dofinansowania, dostajemy tam jakieś dziesięć procent wartości dotacji. Na poziomie konkursu wojewódzkiego, gdzie oceniają ludzie troszkę z szerszymi horyzontami – drugie czy trzecie miejsce, gdzie jest dwieście pięćdziesiąt wniosków. Więc to pokazuje, że nie ma czytelnego, jasnego systemu eksperckiego oceniania projektów. Tu często dochodzi do nadużyć, a im niżej tym gorzej. [...] Pieniądze są przyznawane według klucza partyjnego, a nie według wartości merytorycznej projektu. Poza tym zasada jest prosta i to teraz nam się udało przy konsultacjach społecznych wybić wreszcie ten punkt z programu współpracy z organizacjami pozarządowymi miasta Nowego Sącza, bo wskaźnikiem na przykład efektywności współpracy miasta była ilość przydzielonych dotacji. Czyli im bardziej rozdrobnimy granty, damy po 500 po 1000 złotych, to znaczy, że jesteśmy lepsi. A nie chodzi o to, żeby każdy sobie coś tam podłubał, tylko o to, żeby rozwiązywać problemy społeczne, a nie da się za tysiąc złotych rozwiązać problemu społecznego, czy za dwa tysiące. No i brak. Im niżej tym gorzej. Dochodzi do nadużyć na poziomie takim, byliśmy na przykład jedynym oferentem w konkursie ofert w jakimś tam obszarze współpracy. Wszystko pięknie, ładnie, tylko że Miasto nie dość, że obcięło dotacje, to później próbują jeszcze zbijać koszty i wymuszają na nas zmniejszenie środków. To są kuriozalne sytuacje, natomiast do takich sytuacji dochodzi, bo na przykład urzędnik uważa, że wy sobie jakoś poradzicie. To jest nie do pomyślenia na przykład w sytuacjach przetargowych, a organizacje się traktuje „wy zróbcie to za darmo, bo to wolontariat”. (Nowy Sącz)*

Wśród barier wewnętrznych, w nielicznych NGO regionalnych, widoczne są niedobory w wykwalifikowanej kadrze, która umiałaby profesjonalnie przygotować wnioski o dofinansowanie. Wskazywano przede wszystkim na brak wolontariuszy posiadających tego typu kompetencje.

*- (...) nie wiedzę barier zewnętrznych, a więcej wewnętrzne. Np.: ciężko jest znaleźć takie osoby, które będą się znały na tym jak napisać takie wnioski. Robią to wolontaryjnie właśnie.  
- Trudno pozyskać kogoś do napisania wniosku wolontaryjnie. (Kraków)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Lokalne organizacje pozarządowe wskazują na takie bariery w pozyskiwaniu środków, jak:

- ✓ brak wykwalifikowanej kadry do pisania wniosków o dofinansowanie, a także prowadzenia projektów, rozliczania ich i kontroli (głównie organizacje z podregionu krakowskiego) – na co w ograniczonym zakresie wskazywały organizacje o regionalnym zasięgu działania;
- ✓ wysoki poziom biurokratyzowania i skomplikowania procedur pozyskiwania środków;
- ✓ wymagany zbyt wysoki własny wkład finansowy do aplikowanych projektów (nawet 50% wartości projektu) – czego nie wskazywały regionalne organizacje;
- ✓ coroczna zmiana celów dofinansowania;
- ✓ promowanie dużych, wielomodułowych i długich projektów, które przekraczają możliwości małych organizacji – czego nie wskazywały organizacje regionalne;
- ✓ konkurencja organizacji pozarządowych oraz instytucji publicznych działających na danym terenie.

*Liczba załączników, skrupulatność, że jak braknie jednego podpisu i nie może projekt przejść. (...) Nieznajomość przepisów przez urzędników magistrackich powoduje, że musimy dużo energii stracić, aby przekonać, że nasze dokumenty są zasadne i nie należy tego mnożyć. Niejednokrotnie rozporządzenie na zasadzie instrukcji są sprzeczne, nielogiczne. Interpretacja jest błędna. (Tarnów)*

*To znaczy, jeżeli się składa do Urzędu Miasta, to co roku jest inny cel. To dają na ludzi uzależnionych. (Kraków)*

*Bardzo ciężko dostać granty. Napisać taki program. (...) To znaczy to jest samospełniająca się przepowiednia. To znaczy mała organizacja ma małe zasoby finansowe, a zatem ciężko jest znaleźć odpowiednich specjalistów, którzy kosztują. (Kraków)*

*No bariery, konkretnie w Ministerstwie Kultury na przykład. To jest 50% dofinansowanie projektu. (...) To jest raczej barierą dla organizacji. (Kraków)*

*Przy pozyskiwaniu środków widać dużą niesprawiedliwość, ale małe organizacje są tak samo traktowane, jak największe organizacje, w tym również instytucje kultury. Organizacja typu MCK Sokół, która zatrudnia 15 osób i moja organizacja, startujemy jak równy z równym (...) (Nowy Sącz)*

Znacznym ułatwieniem przy aplikowaniu o fundusze byłoby obniżenie zakładanego progu wkładu własnego do około 10% wartości projektu. Generalnie rzecz biorąc badane organizacje lokalne deklarują, że łatwiej pozyskiwać im środki na szczeblu lokalnym niż regionalnym (w wypowiedziach organizacji regionalnych można zauważyć opinie odwrotne). Niektóre lokalne NGO starają się przełamać bariery biurokratyczne pozyskując środki bezpośrednio z programów zagranicznych, z pominięciem szczebla regionalnego, czy krajowego.

*(...) najprościej jest dostać środki z programów unijnych bezpośrednio zarządzanych przez Komisję Europejską szczególnie w odniesieniu do programów skierowanych do młodzieży, tu są duże środki dostępne, są wypłacane od razu, jest czysto, łatwo i przejrzyste i bardzo prosto jest je dostać. Natomiast szczebel trudniejszy to krajowy, ministerialny. (Tarnów)*

Dość poważną barierą lokalnych NGO jest również niedogodny dla nich termin rozpatrywania wniosków o dofinansowanie – zwłaszcza w przypadku grantów samorządowych. Przez pewien czas organizacje pozostają bez dofinansowania i bieżącą działalność muszą pokrywać z własnych pieniędzy. Często zdarza się, że wysokość dofinansowania, które przyznano w drodze konkursu, jest niższa od wnioskowanego.

*To jest tak, że decyzja o dofinansowaniu jest w połowie roku. Dokładnie w końcu czerwca na przykład. A czas na realizację jest do końca roku. No i to na prawdę nie pozwala cokolwiek zaplanować. I poza tym do czerwca to niewiadomo czy te pieniądze będą czy nie. (...) Poza tym dofinansowanie jest zazwyczaj mniejsze niż to wnioskowane. (Kraków)*

Część z badanych lokalnych NGO z regionu krakowskiego podkreśla, iż problemy związane z finansowaniem organizacji wiążą się z uznaniowym przyznawaniem przez sądy, organizacjom pozarządowym, statusu organizacji pożytku publicznego. Sądy mają pełną dowolność w podejmowaniu takich decyzji.

*I tutaj zaczynają się totalne progi, ponieważ sądy niestety uznaniowo wydają te decyzje, czy dana organizacja może mieć status pożytku publicznego, czy nie może mieć. (Kraków)*

Dla dużej części organizacji pozarządowych na poziomie lokalnym opłaty bankowe, a także inne opłaty administracyjne związane z prowadzeniem działalności (np.: odpis z Krajowego Rejestru Sądowego potrzebny każdorazowo przy wnioskowaniu o dofinansowanie), stanowią dość poważny ciężar w bieżących kosztach prowadzenia organizacji.

*Opłaty za dokumenty, które muszą być złożone do napisania wniosków. Wszyscy żądają aktualnych, to znaczy z ostatnich sześciu miesięcy, bez względu na to, czy wniosek będzie rozpatrzony pozytywnie, czy nie. (Oświęcim)*

Respondenci poproszeni o wskazanie przykładowych rozwiązań w obszarze finansowania NGO wskazywali przede wszystkim na: uproszczenie procedur związanych z aplikowaniem o środki oraz ustalenie z góry wysokości środków przeznaczanych na konkretne obszary.

*Pomijam Miasto, ale szczebel wojewódzki, centralny to pod to bym mogła podciągnąć, jeśli mówimy o organizacjach pozarządowych i instytucjach będących w gestii samorządów lokalnych, powinniśmy rozdzielić na szczeblu rozdzielania tych środków, że określona pula środków jest przeznaczona dla instytucji kulturalnych, które prowadzą miasta, województwo czy starostwo natomiast określona pula dla organizacji pozarządowych. (Tarnów)*

*Uproszczenie tych wszystkich wniosków aplikacyjnych. One są tak już, że tak powiem, zagmatwane, przez tego typu obawę, że te pieniądze znikną, to jest według mnie rzecz klasyczna. (...) Wnioski uproszczone i nie dziesięć kartek, tylko jedna strona, dwie strony powinny wystarczyć, żeby to wszystko opisać. (Kraków)*

### 4.2.3 Nowe mechanizmy finansowania

Żadna z badanych regionalnych organizacji pozarządowych nie wskazuje na możliwość korzystania z jakichkolwiek nowoczesnych mechanizmów pozyskiwania środków na finansowanie działalności. Respondenci odwołują się jedynie do „starych”, utartych sposobów, jak np.: dotacje i granty, składki członkowskie, czy działalność gospodarcza.

W przeciwieństwie do regionalnych NGO, osoby reprezentujące lokalne organizacje pozarządowe wskazują, że w przyszłości coraz bardziej popularną metodą pozyskiwania finansów na działalność organizacji pozarządowych będzie profesjonalny *fundraising*, który z powodzeniem stosują od lat organizacje pozarządowe na zachodzie Europy. Kilka z badanych NGO jest na etapie szkoleń z tego zakresu lub planuje wprowadzenie takiego narzędzia pozyskiwania środków.

*(...) organizacje zaczynają coraz bardziej zabiegać o sponsorów (...) fundraisingi czy fundraiser to się tak zaczyna coraz częściej to słyszeć, znaczy osoba do pozyskiwania, gdzieś to się pojawia. (Kraków)*

*Dodam, że na Zachodzie jest to bardzo popularna praktyka, jest inna świadomość i zbieranie funduszy jest profesjonalne. W Anglii płaci się takiemu około 30 tysięcy funtów i on zbierze co najmniej 100 tysięcy funtów, to wtedy opłaci mu się dać 30 a mieć 70. (...) To, co pani porusza jest normalne. W Stanach to jest normalne zbieranie pieniędzy, tam nikt nie mówi – ty się dorobisz i skorzystasz na tym, tam nikt nie myśli w takich kategoriach. (Nowy Sącz)*

Pojedyncze lokalne organizacje pozarządowe wskazują na ekonomię społeczną jako na narzędzie, które mogłoby być wykorzystywane w generowaniu dochodów.

*Ekonomia społeczna działa na zachodzie. Polega na tym, że jest prowadzona działalność tylko nie do końca gospodarcza. Częściowo pomaga ludziom, poprawi im jakość życia, ale pewien procent z tej działalności tak zwana matka - córka, pewna część zysków będzie zabezpieczona dla organizacji, nawet w tych okresach kiedy nie ma dotacji. (Tarnów)*



---

## 4.3 Kapitał intelektualny małopolskich organizacji pozarządowych

### 4.3.1 Projekty innowacyjne

#### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Badane organizacje tworzą i realizują projekty społecznie użyteczne z elementami innowacyjnymi. Przeważnie dotyczą one zagadnień pomocy społecznej. Nieliczne NGO realizują koncepcje z zakresu zwiększania wiedzy i świadomości obywatelskiej mieszkańców.

*Teraz mam na przykład taki projekt edukacji konsumenckiej i na to środki samorządowe i własne. Uświadamiamy młodych ludzi, którzy wchodzi w etap pewnej odpowiedzialności prawnej, jakie mają prawa, przywileje, jeśli chodzi o bycie konsumentem. Jakie dobro, ale też jakie spustoszenie niesie na przykład reklama. To tego typu są edukacyjne przedsięwzięcia różnego rodzaju. Prowadzimy też różnego rodzaju warsztaty szkoleniowe dla nauczycieli, dla mniejszych grup. (Nowy Sącz)*

*Program „Na ratunek” to już są takie duże przedsięwzięcia zupełnie ze środków własnych. Finansujemy leczenie dzieci chorych. Zazwyczaj są to operacje ratujące życie. To są niebagatelne czasem środki. (Nowy Sącz)*

Pojedyncze NGO dysponują także odpowiednim potencjałem intelektualnym umożliwiającym im np.: pomoc małopolskim samorządom w przygotowaniu współpracy z organizacjami pozarządowymi.

*(...) generalnie dużo piszemy projektów i dużo do samorządów i nie tylko miasta Krakowa, ale też innych. (...) I tam poza tym, że jest zrozumienie i chęć współpracy w tych mniejszych samorządach. Ale jest absolutny brak informacji i wiedzy. Ja np.: ostatnio zajmuję się pisaniem projektów, zarządzenia i regulaminu otwartego konkursu ofert, bo nikt, nigdy w życiu ten samorząd tego nie robił. (Kraków)*

Niewiele z badanych organizacji posiada potencjał do realizowania projektów innowacyjnych w pełnym tego słowa znaczeniu. Organizacje te opierają się na najnowszym zdobyczach techniki, których zasięg ma charakter regionalny, a nawet ogólnopolski. Przykładem jest projekt realizowany przez jedną z regionalnych organizacji pn. „Demokracja 2.0”. Ma on na celu umożliwienie głosowania w wyborach powszechnych przez Internet oraz wprowadzenie możliwości zgłaszania wniosków obywateli do sejmu *on-line*.

*(...) projekt, który się nazywa Demokracja 2.0. I jego celem, takim na razie bardzo odległym, ale możliwe, że całkiem realnym po wprowadzeniu elektronicznych dowodów w 2011 roku, będzie stworzenie takiej internetowej platformy, narzędzia, które w łatwy sposób umożliwi ludziom korzystanie z tego konstytucyjnego prawa, jakim jest Obywatelska Inicjatywa Ustawodawcza. (Kraków)*

Wśród organizacji występuje duże zróżnicowanie źródeł finansowania realizowanych pomysłów. Zazwyczaj wykorzystuje się każdy rodzaj dofinansowania, poczynając od pozyskiwania środków na szczeblu centralnym (np.: Fundusz Inicjatyw Obywatelskich), regionalnym i lokalnym (konkursy, granty), UE (Program Operacyjny Kapitał Ludzki) na sponsoringu ze źródeł prywatnych i pieniądząch pochodzących z odpisu 1% kończąc.

*Jakie jest źródło dofinansowania? Kolonie są formie odpłatnej działalności pożytku publicznego, plus montaż finansowy robiony z kilku źródeł, zazwyczaj są to źródła publiczne, plus dochód z jednego procenta podatku. (...) Prowadzimy program „Starszy brat, starsza siostra” – identyczna zasada – środki własne plus środki samorządowe. Prowadzimy projekty związane z wolontariatem, to w różnej formie, zależy jakie tam są priorytety grantowe, od promocji wolontariatu jako takiej poczynszy, a skończywszy na organizacji już w sposób taki rzeczywisty i tutaj też znowu poziom finansowania ministerialny, to znaczy ten FIO, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich (...) no i do najniższego szczebla, do poziomu samorządu lokalnego. (Kraków)*

*Ja mam różne źródła finansowania. I tak, od fundacji, która wsparła pierwszy projekt z zakresu ochrony tradycji, czyli jest to inna fundacja. Przez darowizny osób prywatnych, które nas dofinansowały. I instytucji, takich jak np.: bank, który wspomógł np.: zakup samochodu. Przez pozyskanie środków ze sprzedaży własnych produktów i to jest jakaś kwota. Przez korzystanie z systemu dofinansowania do miejsc dla pracowników. Przez składanie grantów od Urzędu Miasta Krakowa, Cieszyna i dowolnych urzędów. Przez współpracę, to jest prowadzenie warsztatów, co jest finansowanie z miasta Krakowa. I w ten sposób mamy dużo źródeł finansowania. (Nowy Sącz)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Większość badanych lokalnych NGO tworzy i realizuje nowe projekty i zadania. Podobnie jak w przypadku organizacji regionalnych, przeważnie są to projekty społecznie użyteczne z elementami innowacyjnymi:

- ✓ projekt bezpłatnych badań mammograficznych w podkrakowskich gminach;
- ✓ projekt aktywizacji osób bezdomnych;
- ✓ warsztaty „Teatr Słowa i Tańca” dla dzieci z Zespołem Downa;
- ✓ projekt dogoterapii i hippoterapii dla niepełnosprawnych dzieci;
- ✓ Centrum Informacyjno - Doradcze dla Seniorów w Oświęcimiu;
- ✓ „Artystyczna Konfraternia” – projekt multimedialny dotyczący historii Tarnowa.

*Wyszukaliśmy 20 określonych zdarzeń istotnych dla historii naszego miasta, naszego regionu [...]. Biorąc pod uwagę historię naszego miasta, takich zdarzeń było wytypowanych 20. Wzięliśmy to na warsztat dziennikarski. Stworzyliśmy 20 audycji. Były to rozmowy, reportaże w formie 30 minutowych audycji. Były te audycje co wtorek emitowane w radio. Później te audycje były drukowane w naszym lokalnym wydaniu dziennika ogólnopolskiego. Był Internet i na samym końcu opracowanie zbiorowej prezentacji multimedialnej (...) (Tarnów)*

*(...) to jest Centrum Informacyjno - Doradcze dla seniorów. (...) poza wydawnictwem informacyjnym odnośnie uprawnień dla osób starszych, są dyżury prawnicze, psychologiczne i takie stricte informacyjne dla osób starszych plus stanowisko komputerowe. Nauka obsługi komputera i możliwość skorzystania z Internetu. (Oświęcim)*

*(...) dostaliśmy dofinansowanie na zajęcia z hippoterapii i przez cały rok dzieci jeździły na konie do Olszanicy, bo napisałyśmy z koleżanką taki projekt „Mój przyjaciel konik”. (Kraków)*



---

Środki na realizację pomysłów organizacji w zdecydowanej większości pochodzą ze źródeł publicznych – samorządowych i rządowych, zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym, jak i centralnym. Jeżeli chodzi o zasięg realizowanych projektów, to jest on lokalny. Nieliczne NGO lokalne realizują także projekty o zasięgu regionalnym, a nawet międzynarodowym.

*Jeden program to jest międzynarodowa współpraca młodzieży. [...] brały w nim udział cztery kraje członkowskie UE i tu cel był taki, żeby zrozumieć przed przystąpieniem, jak wyglądała UE i jak byliśmy postrzegani jako te nowe kraje i jak to się zmieniało po przystąpieniu Polski do Unii i też w kontekście mitów, stereotypów, uprzedzeń rasowych. (Tarnów)*

*Realizujemy teraz taki projekt, że zastępujemy tablice klasyczne tablicami multimedialnymi. Szczególnie w takich placówkach edukacyjnych bardzo małych i w środowisku wiejskim. To znaczy chcemy podnieść jakość i poziom kształcenia [...] (Kraków)*

Część organizacji o lokalnym zasięgu działania uczestniczy również w projektach realizowanych przez inne instytucje.

*To był projekt EQUAL bodajże, taki odnośnie zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Powstało przedsiębiorstwo, które zajmuje się zatrudnianiem i ono funkcjonuje dalej w oparciu o dotacje. (Kraków)*

Niektóre lokalne NGO mają też wystarczające doświadczenie i potencjał kadrowy, aby pomagać innym organizacjom w sprawach administracyjnych, a także w pisaniu wniosków o dofinansowanie projektów.

*My wspieramy jako stowarzyszenie inne stowarzyszenie międzyszkolne, wspieramy doświadczeniem, pomagaliśmy rejestrować, przecieramy szlaki, własnym doświadczeniem służymy, bo była potrzeba założenia takiego ogólnopolskiego stowarzyszenia. Pomagamy im, żeby ten statut organizacji pożytku publicznego dostała. (Kraków)*

Jedna z nowosądeckich organizacji wykonuje ekspertyzy w dziedzinie żeglarstwa.

*Nasza fundacja, ponieważ pełni też funkcję organizacji rządowej, bo mam uprawnienia do rejestrowania i oceniania stanu technicznego jednostek pływających, to wykonujemy takie rzeczy. W zeszłym roku wykonaliśmy ekspertyzę na zlecenie jednej z organizacji ubezpieczeniowych. (Nowy Sącz)*

Chociaż wiele organizacji boryka się z problemami finansowymi utrudniającymi kontynuowanie niektórych działań, czasami udaje się usamodzielniczyć projekty lub przekazać je z zachowaniem ciekawych inicjatyw, które powstają na ich gruncie. Nie odbywa się to jednak w sposób zinstytucjonalizowany – dochodzi raczej do „podłapywania” dobrych praktyk przez inne organizacje i administrację publiczną.

*Może nie tyle przejęto, ale stwarzając inną nazwę w innym miejscu i praktycznie rzecz biorąc stworzono to samo, ale to bardzo dobrze. (Tarnów)*

### 4.3.2 Bariery w realizacji nowych projektów

#### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Dla organizacji z podregionu Nowego Sącza barierami w realizacji nowych, innowacyjnych projektów są głównie: ograniczone możliwości własnego wkładu finansowego, a także brak profesjonalnej kadry do przygotowania wniosków o dofinansowanie projektów. Tego problemu organizacje nie zgłaszały mówiąc o barierach w finansowaniu. NGO działające w podregionie krakowskim, wskazują przede wszystkim na brak zrozumienia urzędników w stosunku do niektórych propozycji projektów, przedstawianych przez organizacje pozarządowe.

*(...) do reszty pisać projekty, to też trzeba mieć fachowców, jedni ci zrobią za „Bóg zapłać”, ale inni się cenią. (...) brak pieniędzy, żeby opłacić fachowców. Ja pisałem nieraz projekt, to siedzieliśmy nieraz miesiąc, bo to trzeba dopracować, jeżeli chcesz poważnie wyglądać gdzieś, to nie zrobisz szkieletu, tylko poważny projekt. (Nowy Sącz);*

*(...) problemem jest próg finansowy, jeżeli na przykład myślimy o większych projektach unijnych, to oczywiście tam ta bariera na poziomie 10% teoretycznie nie jest dużą, ale przy budżetach projektów, gdzie idzie to w miliony złotych, to są grube wkłady własne, gdzie nie zawsze jest samorząd zainteresowany, żeby partycypować na przykład, być partnerem (...) (Nowy Sącz)*

*Mieliśmy szansę polecieć do Stanów z naszym zespołem, który ćwiczy już od dawna pop rock. Prowadzonym przez uczestnika (...) I zgłosiłem się z tą prośbą do Urzędu Miasta o to. I powiedziano mi, że to nie za bardzo wygląda i że mam zgłosić się do biznesmenów i być może oni pomogą. (...) Ja nie mogę młodzieży ograniczać marzeń. A ten urzędnik tego nie rozumie. Bo on jest przykuty do stołka. (Kraków)*

#### LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Dla lokalnych organizacji pozarządowych istnieją dwie podstawowe bariery w realizacji nowych, innowacyjnych społecznie projektów. Część organizacji boryka się z niedoborem wykwalifikowanych członków, którzy przygotowywaliby projekty, a po wygranej realizowali je.

*Wiem, próbowaliśmy, swego czasu zajęliśmy nawet trzecie miejsce na ogólnopolskim przeglądzie potraw kulinarnych, z naszym sławnym dżemem boczkowym. Tak to się nazywa, ale jak potem przyjrzelśmy się całemu procesowi, jaki trzeba przejść, żeby próbować to wprowadzić w odpowiednie rejestry, to zrezygnowaliśmy. (Kraków)*

*Nie piszemy żadnych projektów, bo nie ma kto tego pisać, a nie mamy funduszy, żeby komuś zapłacić, więc nic z tych rzeczy. (Nowy Sącz)*

Niektóre NGO starają się przezwyciężyć tę trudność, uczestnicząc w projektach partnerskich z innymi organizacjami.

*My, jako organizacja przystąpiliśmy do Lidera, to są cztery gminy tutaj z terenu powiatu, tam są małe i większe projekty i liczymy, że wspólnie, z tego Lidera jest 9 mln zł na działania, po prostu więc myślę, że coś dzięki temu uzyskamy. To są bez wkładu własnego, więc można wszystko przeznaczyć. (Oświęcim)*

Drugim podstawowym problemem jest fakt, że wiele organizacji – ze względu na specyficzny profil działania (np.: pomoc społeczna) – nie jest w stanie dostosować przygotowywanych projektów do kanonu „innovacyjności”, który jest jednym z ważniejszych kryteriów przy ocenie wniosków. Dodatkowo, organizacje te często nie wpisują się z własnymi misjami w cele, na które przeznaczone są środki finansowe.

*Znaczy ja mam bardzo wąskie pole działania. (...) Nas nie interesują projekty innowacyjne. Jak jest dużo innowacyjności (...) Nasze sposoby działania, czy sposoby działania uczelni, a szczególnie takiego pozauczelnianego ruchu naukowego są dosyć ustalone i do tego nic innowacyjnego nie wymyślimy. (Kraków)*

*No właśnie z tymi innowacjami to jest problem, bo większość grantów jako jeden z warunków stawia innowacyjność, a tutaj tak jak mówię przy tego rodzaju pracy pewnie, że można wymyślać innowacyjność, ale tutaj jest dla nas najważniejsza kontynuacja. (Oświęcim)*

*Problem polega na tym, przepraszam. Problem polega na tym, że cele naszych organizacji się najczęściej mijają z celami, którzy chcą nam przyznać to dofinansowanie. (Kraków)*

## 4.4 Potencjał organizacyjny i zarządczy sektora pozarządowego w Małopolsce

### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Badane regionalne organizacje pozarządowe działają w bardzo różnych obszarach. W organizacjach krakowskich są to takie dziedziny aktywności, jak:

- ✓ aktywizacja i pomoc bezdomnym;
- ✓ pomoc żywnościowa ubogim;
- ✓ aktywizacja i przeciwdziałanie patologiom wśród młodzieży z blokowisk;
- ✓ działalność edukacyjna, biblioteczna i wydawnicza;
- ✓ promocja Krakowa i Polski oraz edukacja obywatelska;
- ✓ aktywizacja i pomoc osobom niepełnosprawnym ruchowo i intelektualnie.

*My się nie musimy martwić, że kiedyś nam braknie biednych i bezdomnych. Osoby biedne zawsze będą, więc nie muszę tu niczego zmieniać. I oprócz tych naszych bezdomnych, to my rozdajemy żywność dla około 70, 80 rodzin ubogich tu z Krakowa i okolic. I to wspólnie z bankiem. (Kraków)*

Nowosądeckie NGO działają na takich polach jak:

- ✓ prowadzenie świetlic dla dzieci (organizacja czasu wolnego, pomoc w lekcjach, dożywianie, rehabilitacja niepełnosprawnych dzieci);
- ✓ pomoc materialna Polakom na Ukrainie;
- ✓ działalność opiekuńcza, wychowawcza i edukacyjna.

*(...) zajmuje się pomocą Polakom na Ukrainie. Wozimy paczki, dary. (Nowy Sącz)*

Wśród badanych NGO przeważają organizacje zajmujące się pomocą osobom wykluczonym i zagrożonym wykluczeniem społecznym – tj. niepełnosprawnym, dzieciom z ubogich rodzin, a także bezdomnym. W większości tych organizacji misja sformułowana jest w statucie organizacji. Głównym założeniem funkcjonowania jest akceptacja podstawowych wartości i celów jakie wyznacza sobie organizacja. W statutach odnaleźć można zapisy powiązane z obszarami działalności danej organizacji. Misje sformułowane są szeroko i w sposób ogólny, ponieważ umożliwia to elastyczność w reagowaniu na nowe potrzeby i poszerzanie zakresu działań. Przy okazji omawiania tematu misji i statutu, po raz kolejny zwrócono uwagę na problemy związane ze współpracą z JST. Wyrazem tego mogą być poniższe stwierdzenia:

*- Dobrze by było, gdybyśmy wszyscy mieli w naszych statutach, w działaniach takie, taką misję uświadamiania naszym władzom wartości organizacji pozarządowych.*

*- To wtedy byśmy wołali wspólnym głosem. Bo normalnie świat funkcjonuje tak, że zadania państwa wykonują organizacje pozarządowe. (Kraków)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Badane małopolskie organizacje lokalne mają bardzo zróżnicowane pola działania, tj.:

- ✓ promocja kuchni regionalnej;
- ✓ wzrost atrakcyjności turystycznej regionu;
- ✓ popularyzacja wiedzy o mieście;
- ✓ promocja ekologii;
- ✓ popularyzacja tradycji średniowiecznej kultury;
- ✓ aktywizacja seniorów;
- ✓ profilaktyka chorób nowotworowych wśród kobiet;
- ✓ działania strażnicze w stosunku do samorządu;
- ✓ działania w obszarze edukacji, kultury i sportu (z regionu Oświęcimia).

*Zajmujemy się głównie sportem, a część z tych osób gra w innych klubach i w związku z taką ideą grania fair play [...] (Oświęcim)*

*My na rzecz rozwoju społeczności lokalnej samego terenu tych czterech gmin, to: Ciężkowice, Pleśna, Wojnicz i Zakliczyn. Naszym zadaniem jest polepszenie sposobu życia mieszkańców tych czterech gmin, rozwój tego terenu: rozwój turystyki [...] (Tarnów)*

*Stowarzyszenie (...) istnieje od sierpnia 2000 roku, głównym naszym zadaniem w tej chwili jest prowadzenie dwóch świetlic, socjoterapeutycznych na terenie miasta [...] ale też mamy statut bardzo pojemny i robimy wiele różnych innych rzeczy [...] Organizujemy na przykład festyny rekreacyjne. Przy naszym stowarzyszeniu działa lokalna grupa, która zajmuje się działaniami o charakterze strażniczym, czyli monitoringiem różnych działań, głównie samorządu. (Oświęcim)*

Najwięcej jest takich NGO, których celem jest szeroko pojęta pomoc społeczna – osobom wykluczonym lub zagrożonym wykluczeniem społecznym – niepełnosprawnym ruchowo i intelektualnie oraz ubogim.

*My też ją mamy zapisaną w statucie „zmieniać wizerunek osoby z zespołem Downa”. (Kraków)*

*W naszym przypadku głównym naszym zadaniem jest pomoc dzieciom osieroconym i realizujemy to jako fundacja w tym momencie przez prowadzenie konkretnego ośrodka - wioski dziecięcej [...] (Oświęcim)*

W większości przypadków misja i cele zapisane w statucie organizacji nie zmieniają się. Część organizacji ma tak sformułowaną misję, aby można było rozszerzać pola ich działalności. Niektóre organizacje planują także kontynuację i rozszerzenie realizowanych już projektów.

*Misja (...) ulega pewnym modyfikacjom w trakcie funkcjonowania organizacji, bo czasem jakieś słowo się dodaje, czasem na coś większy akcent się położą. (Oświęcim)*

*[...] przekopujemy informacje, gdzie są zagrożone dobra kultury, że w raz ze śmiercią danych mieszkańców tych czterech gmin zginą bezpowrotnie i wiemy, że w Janowicach jest pochowany brat generała Klimeckiego, który zginął na Gibraltarze z generałem Sikorskim, że na Lublinie był pałacyk Rudolfa Habsburga, mniej więcej wiemy, gdzie są fundamenty, chcemy to obrócić na naszą korzyść, czyli turystykę i zajmą się cmentarzami. (Tarnów)*

Zazwyczaj jednak misja nie jest wyodrębnionym i samodzielnym elementem statutu, a raczej w sposób pośredni wynika z niego. Najczęściej też, misja jest rozumiana po prostu jako zbiór podstawowych wartości i zasad, którymi powinni kierować się członkowie organizacji. Z tego względu wskazane jest, aby każdy członek identyfikował się z misją organizacji, w której działa.

*W każdym statucie jest napisane, ta misja. No może nie ma tego słowa „misja” ale pomaganie innym. (Kraków)*

*U nas na zasadzie nieformalnej. Gdyby to nie była kwestia pasji, która jest w każdym z nas i pewnego utożsamiania się z głównymi zapisami w statucie, to ciężko byłoby nam cokolwiek zorganizować. (Tarnów)*

*No to chyba jest warunek podstawowy, że jeżeli ktoś chce być członkiem takiej organizacji, to musi akceptować tę misję, musi dla niego być ważna. Bo inaczej to nie ma najmniejszego sensu, żeby przystępował do takiej organizacji, ale sama misja ona może nie jest stricte napisana w statucie, ale tak jak mówię ulega pewnym modyfikacjom w trakcie funkcjonowania organizacji, bo czasem jakieś słowo się dodaje, czasem na coś większy akcent się położą. (Oświęcim)*

## 4.4.1 Zarządzanie w organizacjach pozarządowych

### 4.4.1.1 Zarządy organizacji pozarządowych

#### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

W badanych NGO regionalnych zarządy organizacji skupiają w swoich rękach najwięcej zadań i obowiązków. Najczęściej członkowie zarządu są najbardziej aktywnymi i doświadczonymi działaczami organizacji. Najważniejszym zadaniem zarządów jest nadzorowanie pracy członków organizacji, wolontariuszy i pracowników.

*Ważną funkcją zarządu jest to, że skupia on pracę koordynatorów poszczególnych projektów. Bo u nas ze względu na to, że te projekty są bardzo różne i dotyczą bardzo różnych dziedzin. To ważne jest to, żeby gdzieś tam zawsze się to skupiało w jednym miejscu. I poszczególni członkowie zarządu odpowiadają za to, czuwają nad swoimi projektami. (Kraków)*

*Najczęściej to jest tak, że zarząd to są ci najbardziej aktywni członkowie organizacji (...) (Nowy Sącz)*

Zarząd przeważnie jest wybierany w sposób demokratyczny. Ma on później największy udział w kreowaniu planów strategicznych NGO. Generalnie rzecz biorąc, najważniejsze kwestie związane z funkcjonowaniem zarządu regulują statuty poszczególnych organizacji, chociaż wiele kwestii jest ustalanych w sposób nieformalny. Warto zaznaczyć, że funkcja członka zarządu nie wiąże się z żadną gratyfikacją finansową.

*Generalnie tak, natomiast wiadomo, że zarząd zawsze funkcjonuje non profit, czyli na zasadach wolontariatu jest zaangażowany zarząd. To są osoby, które poświęcają ogrom swojego czasu, zarząd decyduje o pewnych strategicznych posunięciach, natomiast później pracownicy szeregowi plus zarząd (...) realizują. (Nowy Sącz)*

*U nas np.: jest tak, że oczywiście trzymamy się statutu, statut określa, że jest od trzech do pięciu członków zarządu, że istnieje rada programowa. Ale jest to organ wyznaczający dalsze cele i taki nie działający na bieżąco. Natomiast zarząd może mieć od trzech do pięciu członków. Ich kompetencje, poza kompetencjami prezesa zarządu, nie są ściśle wyszczególnione. To już ustala zarząd między sobą. (Kraków)*

W badanych organizacjach również decyzje są podejmowane w sposób demokratyczny – najczęściej zarząd konsultuje je podczas walnych zebrań, a także innych okresowych spotkań z pozostałymi członkami NGO. Dzięki temu wiele z pomysłów wolontariuszy i pracowników ma szansę zostać zrealizowanych jako projekt danej organizacji.

*U mnie sporo do powiedzenia jeśli chodzi o jakieś innowacyjne działania poza prozą codziennego życia, to jednak pracownicy i wolontariusze. Czyli osoby takie zaangażowane w codzienną pracę. Zgłaszają swoje pomysły czy propozycje programu działania. (Kraków)*



## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Podobnie jak w przypadku dużych, regionalnych organizacji pozarządowych, członkowie zarządów NGO lokalnych są najbardziej aktywnymi działaczami. Skupiają w swoich rękach gros obowiązków – zarządy NGO reprezentują organizacje w kontaktach zewnętrznych, oprócz tego najczęściej odpowiadają za ogół spraw administracyjnych i finansowych organizacji.

*W naszej fundacji zarząd oprócz kierowania, niestety wykonuje szereg prac administracyjnych. [...] niestety, nie jest tak dobrze. To jest bardzo czasochłonne, bo to jest przygotowywanie sprawozdań, projektów, jak również innych rozliczeń, a więc zarząd jest obciążony wykonywaniem różnego rodzaju czynności. (...) Głównie administracyjne działanie. (...) I sekretarskie, bo wszystkie akty prawne musi tworzyć, to jest ta strona. (...) I kontrola. (Nowy Sącz)*

*Reprezentowanie na zewnątrz, plus zarządzanie majątkiem. (Tarnów)*

*Tak, zarządzanie, żeby to działało. (Kraków)*

*Na zarządzie spoczywa cała odpowiedzialność za całokształt pracy stowarzyszenia. (...) Jest motorem działania całego stowarzyszenia, jeśli są aktywni członkowie zarządu, to działalność wygląda jakoby na zewnątrz, jest widoczna, jeśli to są ludzie kreatywni. (Oświęcim)*

Jedną z organizacji krakowskich ma rozbudowane struktury terenowe ciesząc się autonomią. Koordynacją zadań w tym wypadku zajmuje się zarząd wojewódzki organizacji.

*My mamy specyficzną sytuację, bo my mamy te oddziały powiatowe i jednostki terenowe w placówkach edukacyjnych. I to wszystko zarząd wojewódzki musi trzymać w rękach i koordynować ich pracę. Ale siła tego rodzaju struktury polega na ich samodzielności w tym co czynią, na autonomii. I nasz sukces wynika z faktu, że obserwujemy, tak jak powiedziałem na wstępie, różny poziom aktywności i jednocześnie coś, co gdzieś może być uznawane za oczywiste, jeszcze w drugim ośrodku może być zupełnie nieczytelne. I ta wymiana tego typu pomysłów rodzić musi postęp. (Kraków)*

W poszczególnych organizacjach spotkania zarządu przebiegają z różną częstotliwością, w zależności od konkretnej sytuacji. Odbývają się one co najmniej raz w roku, chociaż w razie potrzeby mniejsze grupy i poszczególni członkowie zwołują zebrania i organizują nieformalne konsultacje.

*Najczęściej jest raz na dwa miesiące, zresztą, obligują nas do tego zapisy w statucie. Statut jest tą książeczką do nabożeństwa dla każdej organizacji, więc co najmniej raz na dwa miesiące, ale niewątpliwie te spotkania są wymuszane częściej. Ale w tych mniejszych grupach, to się oczywiście spotykamy na co dzień. Co roku jest walne zgromadzenie członków, jest to również wymóg statutu, żeby przedstawić to, co zrobiliśmy w ubiegłym roku łącznie z zaakceptowaniem rozszczenia finansowego. (Tarnów)*

*Raz na rok się spotykają. Jakiś kierunek, turnieje i potem się to realizuje. Jak coś się wydarzy, to trzeba się spotkać i wtedy częściej. (Oświęcim)*

Najważniejsze decyzje dotyczące organizacji podejmowane są zazwyczaj na walnych zgromadzeniach. Podobnie jak w przypadku organizacji regionalnych, pomysły mogą być zgłaszane przez każdego członka organizacji. Decyzje również podejmowane są w sposób demokratyczny.



*Najważniejsze, to chyba walne zgromadzenie podejmuje wszędzie. (Tarnów)*

*Jeśli ktoś, ma jakiś pomysł, to nie ma problemu. (Kraków)*

Plany strategiczne są przygotowywane w organizacjach z wyprzedzeniem co najmniej miesięcznym. Zgodnie z deklaracjami respondentów, w lokalnych NGO nie występują sytuacje, w których działalność organizacji mogłaby mieć charakter spontaniczny, bez planów i grafiku przygotowanego z wyprzedzeniem.

*Wiemy, co będzie w marcu. Trzeba wynająć salę, trzeba wynaleźć temat, lekarza, który będzie z Nami. (...) I to zawsze z wyprzedzeniem. (Kraków)*

*Raz na rok się spotykają. Jakiś kierunek, turnieje i potem się to realizuje. Jak coś się wydarzy, to trzeba się spotkać i wtedy częściej. (Oświęcim)*

*W naszym przypadku jest tak, że mamy roczny plan pracy. On jest tak skalkulowany, że są odpowiedzialni za pewne podjęte działania i są terminy. I tak ustawiliśmy, że w każdy drugi wtorek miesiąca jest spotkanie zarządu, na którym omawiane są sprawy, realizacje. Jeśli zaistnieją potrzeby, żeby spotkać się częściej, to oczywiście spotykamy się i to myślę, że funkcjonuje dobrze, bo każdy siebie rozlicza, jeśli jest odpowiedzialny. (Nowy Sącz)*

Niestety nie zawsze z łatwością przebiega wytyczanie planów strategicznych. Jedna z krakowskich organizacji zwraca uwagę na fakt, że NGO często nastawione są na realizację bieżących pomysłów i krótkoterminowych projektów, nie mając jednocześnie wizji organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym.

*Oczywiście, jeżeli chodzi o strategiczne planowanie, oczywiście, że są; statut właściwie wyznacza najistotniejszy sposób działania. Ale z tym jest największy problem. Czy zmobilizowanie do strategicznego myślenia jest najtrudniejsze? Ja mam to akurat w organizacji, walczę i spotykamy się z dużym oporem. Potrzeba czasu. (...) Tylko że rzecz polega na tym, że rzeczywiście problem jest, ja zawsze zadaję to pytanie: co będziemy chcieli robić za 5 lat (...) generalnie brakuje działania strategicznego. Raczej jest zbieranie projektów i tworzenie jakiegoś bieżącego (...) (Kraków)*

#### 4.4.1.2 Zespoły zadaniowe

##### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

W organizacjach o regionalnym zasięgu działania dość popularne są odrębne zespoły zadaniowe – np.: *Public Relations*, zajmujące się pozyskiwaniem i koordynowaniem pracy wolontariuszy oraz przygotowaniem i realizacją poszczególnych projektów.

*(...) są poszczególne zespoły, które się zajmują funkcjami wsparcia czyli, takimi stałymi, które muszą być realizowane. I są realizowane niezależnie od projektu. Więc jest zespół, który się zajmuje PR-em i (...) jest zespół, który się zajmuje, taką ogólną obsługą prawną. (Kraków)*

*(...) jest podział. Są odpowiednie osoby, które odpowiadają za konkretne przedsięwzięcia, ktoś tam odpowiada za kampanię, ktoś tam za taki czy inny projekt i go koordynuje. (Nowy Sącz)*

---

Niejednokrotnie podział obowiązków ma charakter elastyczny i wynika z niedoborów kadry. W organizacjach pozarządowych raczej nie stosuje się sztywnych stanowisk pracy, wymagających wąskiej specjalizacji.

*Trudno powiedzieć o takiej wąskiej specjalizacji, bo myślę, że to też jest bolączka wielu organizacji, u nas też, nie ma aż takiego... To znaczy nas jest mało, a jest bardzo dużo pracy, tak, że tu się nie da tak, jak w normalnym zakładzie pracy funkcjonować, że każdy zna swój zakres obowiązków i to jest sztampla i to od a do z, od siódmej do piętnastej wykonujemy. Tu trzeba być mocno elastycznym, dostosować się do sytuacji, sama praca, metoda projektu jakby to generuje. (Nowy Sącz)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

W organizacjach pozarządowych o charakterze lokalnym grupy zadaniowe tworzą się ad hoc. Uczestniczą w nich wszystkie osoby, które mają potrzebną wiedzę, doświadczenie i przede wszystkim dysponują wolnym czasem. Każdy z członków organizacji musi zatem posiadać jak największą wiedzę i umiejętności, aby podejmując różnego rodzaju zadania, zapewnić ciągłość funkcjonowania organizacji.

*Nie mamy żadnych zespołów czy grup takich oficjalnych roboczych, ale w zależności od tego jak się pracuje, przy jakim projekcie czy jakie działania podejmuje, to naprawdę pracują po dwie, trzy osoby głównie z kręgu zarządu, ale czasami inni członkowie w konkretnej sytuacji się sprawdzają. (Oświęcim)*

- U nas tworzą się ad hoc.
- Tworzą się pod zadanie. (Kraków)

### 4.4.1.3 Zarządzanie zasobami ludzkimi

## REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Wolontariusze w pozarządowych organizacjach regionalnych często są motywowani do pracy poprzez system rozwoju kariery wolontaryjnej. Organizacje zatrudniające pracowników zachęcają ich przy pomocy narzędzi finansowych (tj. pensji).

*Jest pewien cykl jakby awansu, są liderzy (...)* (Nowy Sącz)

*U nas pracodawca ma swoje narzędzia, jak każdy pracodawca. (Kraków)*

Wśród badanych organizacji duży nacisk położony jest na integrację członków organizacji – zwłaszcza w sytuacji, kiedy osoby wywodzą się z różnych środowisk i nie znały się wcześniej. Można to potraktować jako motywator pozafinansowy.

*U nas jest tak, że raz na jakiś czas robimy specjalne wydarzenie integrujące. I jest to taka regularna impreza. (...) U nas jest bardzo duży nacisk położony na integrację. Mamy taki system (...) wszyscy wiedzą co się dzieje w projektach, w których nie biorą bezpośrednio udziału. (...) Spędzamy czas z sobą i jedziemy gdzieś tam wypocząć. Idziemy na jakąś pizzę. (Kraków)*

W organizacjach głoszących wartości chrześcijańskie (NGO kościelne, NGO pomagająca osobom bezdomnym) bardzo ważnym elementem kształtowania członków organizacji jest ich rozwój duchowy i religijny.

*(...) trzeba dbać również o ich rozwój duchowy. I o takie spojrzenie, które będzie ich na bieżąco kształtowało. Dlatego, że pracujemy z trudnymi ludźmi. (Kraków)*

*Są organizowane co roku rekolekcje w Gródku, gdzie spotykają się wszystkie stowarzyszenia, członkowie wszystkich stowarzyszeń, oddziałów i czujemy się naprawdę dobrze, jak w jednej rodzinie. (Nowy Sącz)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Profesjonalne narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim funkcjonują jedynie w tych organizacjach lokalnych, które zatrudniają pracowników. Podstawowym instrumentem aktywizowania członków organizacji (przede wszystkim wolontariuszy) są w takim wypadku szkolenia. Pracownicy organizacji mobilizowani są przede wszystkim w sposób finansowy – za pomocą pensji oraz premii.

*W niektórych projektach czy placówkach czy ośrodkach jest możliwość dawania premii. To jest jeden z czynników motywujących. Są też rozmowy ewaluacyjne, w różnych ośrodkach, też zależy, jako czynnik motywujący, żeby pracownik miał też informację zwrotną, jak kto pracuje. (Kraków)*

W lokalnych NGO najczęściej motywatorem do pracy jest, po prostu, wykonanie konkretnego zadania lub projektu. Oczywiście istnieją w tych organizacjach również pewne zinstytucjonalizowane formy nagradzania za działalność, takie jak pochwały, dyplomy czy udział w imprezach okolicznościowych.

*My motywujemy nie tylko posiłkiem, ale również chodzi o zaświadczenia, które często wykorzystuje młodzież w szkole, dotyczące ilości godzin przepracowanych w ramach wolontariatu. (Nowy Sącz)*

*To są oczywiście nagrody, po każdej wystawie są wręczane dyplomy, na koniec roku jest podsumowanie, kto i jak brał udziału w wystawach. (...) Podziękowania, pikniki dla organizacji pozarządowych to jest okazja na takim większym forum gminnym podziękować i to też motywuje ludzi, że coś jest doceniane, a nie zostaje bez echa. Jedynie to może. (Oświęcim)*

*Tak, jakieś imprezy takie. Na przykład urodziny ośrodka. Co roku obchodzimy urodziny ośrodka, teraz mieliśmy trzynaste. Będą czternaste. To też okazja, żeby spotkali się rodzice, uczestnicy, dawni pracownicy. (Kraków)*

*Jakieś dyplomy się zdarzają, jakiś puchar, zawsze coś można zrobić. (Tarnów)*

Jedna z organizacji zwróciła uwagę (kwestia ta była podnoszona już wcześniej w części dotyczącej wolontariatu) na pewnego rodzaju proces zachodzący wśród młodego pokolenia – mianowicie, zawężanie się czynników, które można wykorzystać jako narzędzie motywacyjne. Głównym stymulatorem stają się gratyfikacje finansowe.

*Młodych ludzi to mają pewne pasje, pewne jakieś ambicje no i tutaj mogą zdobyć jakieś doświadczenie pierwsze. Działając w takiej organizacji po prostu. Później oczywiście mogą się realizować już, że tak powiem, w jakichś innych, w inny sposób, ale generalnie obserwuję też, jak Pan tutaj spojrzy, tutaj nie ma prezesa, który ma 30 lat po prostu i następane pokolenie już bardziej jeżeli nie dostanie za to pieniędzy, to nie jest skłonny pracować. (Kraków)*

Okazuje się, że jedna z organizacji oświęcimskich wypracowała narzędzia motywacyjne skierowane do sponsorów. Wydaje się to ciekawym rozwiązaniem, przywiązującym darczyńców do organizacji i zachęcającym do angażowania się i wspierania jej działalności.

*My się staramy motywować i nagradzać sponsorów za to, co dają i ewentualnie zapraszać do nas i pokazać, co zrobiliśmy z pieniędzmi, jakie od nich otrzymaliśmy, czy jakiś dom wybudowaliśmy i wtedy ewentualnie jakąś tablicę z nazwiskiem sponsora. (Oświęcim)*

#### 4.4.1.4 Monitorowanie działalności, działania ewaluacyjne

##### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Wśród organizacji regionalnych systemy monitorowania działań oraz ewaluacja projektów i zadań są dość dobrze rozwinięte. Część organizacji krakowskich regularnie prowadzi badania zarówno wśród członków organizacji, jak i badania satysfakcji wśród beneficjentów.

*(...) każdy projekt musi mieć swój etap ewaluacji, to jest sprawa oczywista. (...) Nie, to ewaluacja konkretnych, dużych projektów, normalnym trybem przebiega, czasami, jeżeli tworzymy coś większego, jak poradnia psychologiczno - pedagogiczna, jest taka wewnętrzna, wewnętrzny tryb ewaluacji. Po prostu taka nieformalna ewaluacja, czyli rozmowy nieformalne z pracownikami, z wolontariuszami. To jest też jakiś dopływ informacji. (Nowy Sącz)*

*Ja przeprowadzam ankiety bardzo często, jak są warsztaty. To później się je przeprowadza. (...) Raz miało coś takiego miejsce, że przeprowadzono takie duże badanie ewaluacyjne, w którym brali udział wszyscy członkowie organizacji. I Ci, którzy mieli na to ochotę. I ono dotyczyło przeróżnych aspektów w działalności organizacji. (Kraków)*

Część organizacji prowadzi monitoring swoich działań z uwagi na konieczność rozliczeń finansowych projektów, która wynika ze źródeł finansowania – przede wszystkim środków publicznych.

*Ja rozliczam się co miesiąc, prowadzimy kasę i raporty, przychody i rozchody przez raport, po czym idzie do głównej księgowości, do zarządu głównego, są sprawozdania. To jest podmiot, który musi się rozliczać. (Nowy Sącz)*

*Więc środki pozyskiwane z Urzędu Miasta muszą być stricte rozliczane co miesiąc łącznie, że robimy sprawozdania co kwartał. (Nowy Sącz)*

Reasumując, organizacje regionalne prowadzą ewaluacje działań nie tylko ze względu na wymogi zewnętrzne, ale również jest to wewnętrzna inicjatywa samych NGO. W wypowiedziach można doszukać się metod kontroli i monitoringu zbliżonych do założeń tzw. ewaluacji on-going oraz ewaluacji ex-post prowadzonej działalności. Może to świadczyć o tym, iż organizacje pozarządowe doceniają instrument, jakim jest ewaluacja w mierzeniu efektywności i planowaniu przyszłych przedsięwzięć.

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

W lokalnych NGO proces monitorowania ma charakter bieżący i nieformalny. Realizując konkretne działania na bieżąco rejestruje się ich efekty.

*Pan widzi no, przecież my jesteśmy z ludźmi razem, prawda, dla tych, którym coś robimy, służymy, to jesteśmy razem z nimi i my wiemy, czy to wyszło czy nie wyszło. (Kraków)*

*(...) w naszym przypadku też można powiedzieć, że robimy dla siebie, bo miernikiem dla nas jest to, czy młodzież się usamodzielnia, czy sobie da radę w życiu i na pewno, że robimy my zarząd i ludzie, którzy biorą w tym udział spotkania i analizujemy czy to była dobra metoda, czy coś zmienić, czy rzeczywiście to ma sens. (Oświęcim)*

Okazją do analizy celów i ewaluacji zadań bywa sporządzanie corocznego raportu z działalności organizacji. Nieliczne NGO stosują takie środki analizy działań, jak spotkania i rozmowy z szeregowymi członkami, sporządzanie statystyk itp.

*Natomiast na obecnym etapie każda sekcja ma składać coroczne sprawozdanie i ono jest publikowane. (Kraków)*

*Spotykamy się i delegaci wybrani sumują wszystko co zostało zrobione i również, jeżeli są jakieś minusy naszej pracy, to tam chcemy wysłuchać ich ewentualnie. I wtedy też, w czasie tego sprawozdawczego, które staramy się uczynić w miesiącu styczniu albo lutym, przyjmujemy program pracy, wcześniej na cały rok kalendarzowy. Więc taka jest strategia naszych działań. (Kraków)*

Zazwyczaj też rozliczanie środków traktowane jest jako ewaluacja sposobów ich wydatkowania (wymóg przy realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych).

*Tak, jeśli chodzi o te sprawy finansowe, po napisaniu projektu trzeba później się rozliczyć. (Oświęcim)*

## 4.5 Potencjał kooperacyjny małopolskich organizacji pozarządowych

### 4.5.1 Współpraca organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego

#### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Współpraca małopolskich organizacji z małopolskimi samorządami raczej nie układa się dobrze. Problem ten został już zasygnalizowany w części raportu dotyczącej potencjału ekonomicznego NGO. Badane organizacje pozarządowe wskazują na szereg przyczyn krytyki współpracy z samorządami. W opinii organizacji są one traktowane przez samorządy jak petenci, którzy chcą jedynie pozyskać środki, a nie jak partnerzy, którzy wspólnie pragną realizować zadania publiczne. W opinii badanych, urzędnikom brakuje świadomości, że NGO pewne zadania są w stanie realizować taniej i bardziej efektywnie. Problemy te widoczne są przede wszystkim na najniższym szczeblu władzy samorządowej – w miastach i gminach. Współpraca organizacji o zasięgu regionalnym z samorządem wojewódzkim przebiega bez większych

problemów. Z drugiej jednak strony, przedstawiciele organizacji przyznają, że trzeci sektor jest zbyt różnicowany i rozproszony, aby samorządy traktowały go jako silnego partnera. Ponadto, mało jest organizacji działających w pełni profesjonalnie.

*(...) Brak chęci współpracy, brak otwartości urzędu. Zawsze organizacje są traktowane – ja się często z tym spotykam – jako ktoś, kto wyciąga pieniądze, a nie ktoś, kto realizuje zadania publiczne zamiast samorządu. (...) więc zawsze organizacja jeszcze mocno jest traktowana jako petent, nie jako partner. Inna sprawa, powiedzmy sobie szczerze i tu można się uderzyć w pierś, że kondycja trzeciego sektora zwłaszcza tutaj w Małopolsce, nie jest nad wyraz jakaś taka dająca poczucie satysfakcji. Sektor jest mocno zróżnicowany, wiele organizacji umiera śmiercią naturalną ze względu na chociażby wiek członków, nie odświeżają się te organizacje. Nie jest dużo organizacji, które działają profesjonalnie. Bo nie da się stworzyć normalnie funkcjonującej organizacji, jeżeli nie ma w niej pracowników etatowych, a statystyka jest tutaj nieubłagana. (Nowy Sącz)*

Organizacje o zasięgu regionalnym często biorą udział w konsultacjach społecznych organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, a nawet są członkami samorządowych ciał doradczych. Większość organizacji uznaje jednak konsultacje społeczne za zbyt sformalizowaną i nieefektywną formę wymiany informacji z JST. Jedna organizacja z Krakowa sugeruje nawet, iż konsultacje odbywają się tylko i wyłącznie pro forma, że w zasadzie ich nie ma.

*(...) jestem w zespole konsultacyjnym przy prezydencie miasta do spraw organizacji pozarządowych i współpracujemy z Marszałkiem w sprawach wolontariatu. Jest taka też rada konsultacyjna, ja tam jestem ekspertem. (Nowy Sącz)*

*Ja myślę, że też siła tych konsultacji jest bardzo słaba w naszym regionie z tego względu, że z tych konsultacji praktycznie nic nie wynika. (Nowy Sącz)*

*- (...) Chciałam jeszcze dodać barierę braku konsultacji społecznych. (...) I jeszcze zmiana w ustawie, która teraz się szykuje. A zero możliwości konsultowania i badania tych potrzeb.*

*- Tak. Są narady i rzadko się o nich powiadamia. Rzadko się o nich powiadamia. Ukryje się na stronie. Ja w tym roku na 7 stron napisałam miastu Kraków, a pan mi podziękował uprzejmie i na tym się skończyło.*

*- Nie ma ich. Ściema. Muszą wywiesić, że są i tyle. (Kraków)*

Częstym problemem w tym przypadku jest ocena realnych możliwości wpływania na decyzje administracji publicznej w drodze konsultacji społecznych. Dotyczy to zarówno spraw zgłaszanych do konsultacji przez NGO, jak i innych spraw, w których występują organizacje pozarządowe w charakterze konsultantów.

*- Tak, jak mówię, są na przykład pewne rzeczy, które się zgłasza od lat, nie są uwzględniane, bo zawsze decydujący głos mają urzędnicy i tego nie przeskoczymy. Dopóki nie będzie równowagi siły, jeżeli chodzi o głosowanie, to te konsultacje będą tylko...*

*- Jeżeli chodzi na przykład, w wielu przypadkach, o konsultacje takie społeczne, realizowane z udziałem organizacji pozarządowych – sztuka dla sztuki. I tak ostateczna formuła, czasem coś jest wzięte pod uwagę, natomiast jeżeli jest jakby zgodne z wyobrażeniem urzędu. (Nowy Sącz)*

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, jakiego typu zadania organizacje chciałyby wykonywać w ramach współdziałania z jednostkami samorządu terytorialnego. Trudność ta polega na rozbieżności w deklaracjach, która jest wynikiem zróżnicowania prowadzonej działalności. Większość



organizacji deklaruje chęć długotrwałej współpracy z JST, jednak partnerstwo to rozumiane jest przede wszystkim jako stały dopływ środków finansowych. Najbardziej optymalną formą współdziałania byłaby, zdaniem respondentów, stała umowa z samorządem na realizację określonych zadań. Z drugiej zaś strony, niektóre organizacje o bardziej doraźnej i akcyjnej działalności wołałyby, aby istniał sprawny mechanizm nawiązywania współpracy i aplikowania o środki pochodzące z administracji publicznej.

- *Mi się lepiej współpracuje w sposób stały, kiedy jest zawarty jakiś rodzaj umowy.*
- *Ja myślę, że to zależy od profilu organizacji. W moim przypadku ja też dążę do stabilizacji. Natomiast są organizacje, które pracują inaczej.*
- *Są jakieś dziedziny działalności kulturalnej, gdzie trudno tworzyć pięcioletni program np.: szopenowski. [...] Są akcje, które trwają kilka dni albo kilka tygodni. Albo są długofalowe działania, że rok po roku trzeba coś prowadzić. Są różne (...)*
- *Więc powinno być rozróżnienie na takie krótkoterminowe, że jest początek i koniec. I te, które trwają w czasie. Nie wiem, ten czas jest dość długi (Kraków)*

Niezależnie jednak od charakteru prowadzonej działalności, badani często zwracali uwagę na ogólny problem związany *stricto* z finansowym wymiarem współpracy NGO z JST. Sposoby organizowania konkursów oraz nienajlepszy zdaniem respondentów harmonogram przyznawania dotacji, wpływa bardzo negatywnie na możliwości funkcjonowania NGO.

- *Bo to są takie budżety roczne. I do połowy roku, tak jeszcze nie ma ogłoszonego konkursu. A potem przez chwilę można składać wnioski. (...) Nic, co jest ciągle, stabilne nie da się w ten sposób finansować.*
- *Mam wynajętą prywatną kamienicę i styczeń, luty, marzec jest i nie wiem czy dostanę i ile dostanę. A już koszty rosną. Wtedy było trudno, ale też można było do tego się przyzwyczaić. Właściciel kamienicy też się zdążył przyzwyczaić (...)*
- *U nas zatrudnienie odbywało się tak, że poradnia psychologiczna funkcjonowała cały rok, a wynagrodzenie (...). Wolontariusze, pracownicy byli od stycznia do marca. W marcu dostawali środki. W październiku coś i 3 miesiące byli wolontariuszami. I to jest nieadekwatne. (Kraków)*

Mimo tak wielu negatywnych opinii dotyczących systemu wsparcia i sposobu, w jaki zorganizowana jest współpraca z JST, respondenci doceniali korzyści finansowe z niej płynące. Profity finansowe były jedynymi korzyściami, na które wskazywały badane organizacje, spośród całej możliwej gamy korzyści współdziałania na linii NGO – samorząd. Takie deklaracje wydają się być zaskakujące biorąc pod uwagę zarzuty, iż administracja publiczna nie rozumie roli i znaczenia NGO. Być może więc, podejście urzędników jest wynikiem postawy samych organizacji. Z drugiej strony, takie postrzeganie korzyści może być wynikiem właśnie postaw urzędników, którzy nie rozumiejąc roli NGO oraz nie uwzględniając ich wkładu w kształtowanie polityki lokalnej i regionalnej (np.: w charakterze konsultantów), nie tworzą podstaw do budowania trwałych relacji, których treścią nie będzie jedynie kwestia pozyskiwania środków finansowych.

Na koniec tego bloku tematycznego informatorzy zostali poproszeni o wskazanie warunków poprawy i intensyfikacji współpracy z instytucjami publicznymi. Najefektywniejszym sposobem budowania partnerskich stosunków z JST, według badanych, będą działania edukacyjne i promocyjne wśród urzędników i samorządowców. Promocja dobrych praktyk w zakresie współpracy oraz kampanie informacyjne powinny być prowadzone nie tylko przez same organizacje, ale również przez instytucje parasolowe, czy administrację publiczną wyższych szczebli.



*A ja uważam, żeby nie być prowadzonym, że potrzebne są działania uświadamiające i edukujące urzędników i samorządów. I Jurek tu fajnie powiedział, że my powinniśmy to mieć zapisane w statucie, tę współpracę i promowanie. I my ich możemy przekonywać. Ja też sobie przekonam samorząd gminy X, żeby ze mną pracował. I ona zrobi wszystko, o co ja ją poproszę i będzie fajnie. Ale też nie o to chodzi. Bo chodzi o to, żeby ten samorząd bez mojego istnienia wiedział, rozumiał, doceniał i miał zaufanie do organizacji pozarządowych. A niestety, tak nie jest. I myślę, że niestety, to nie tylko nasza rola. Bo my pójdziemy i się będziemy się chwalić, że jesteśmy świetni. Ale w jakiś sposób to powinno być, może przez te istniejące już parasole ogólnopolskie. Ale też przez poszczególne administracje szczebli wyższych. Jak samorząd województwa wydaje jakieś ciężkie pieniądze na różne tam obserwatoria, badanie i inne rzeczy. To mógłby się też zająć... Ja myślę od roku o współpracy z samorządem lokalnym. I mógłby się zająć promowaniem tych dobrych praktyk samorządu i organizacji. Uświadamianiem lokalnych samorządów wójtów, burmistrzów, że organizacja nie gryzie i nie musi od razu kraść i nie jest zła. (Kraków)*

*Przede wszystkim musi być otwartość też sektora publicznego na współpracę z organizacjami pozarządowymi. Takich inicjatyw ja nie dostrzegam, przynajmniej na poziomie samorządów tego najniższego szczebla. (Nowy Sącz)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Badane organizacje lokalne dość aktywnie współpracują z jednostkami samorządu terytorialnego. Podstawową formą współpracy jest wspieranie realizowanych działań - jednostki samorządu w głównej mierze przyznają środki, na wniosek zainteresowanych organizacji.

*Wspieranie przede wszystkim. (...) Gminy powinny i wręcz mają obowiązek część zadań zlecać w ramach konkursu. (Tarnów)*

*Jest chyba tylko wspieranie, nie ma powierzenia już. (Kraków)*

*My wykonujemy w tym roku siedem projektów współfinansowanych przez Marszałka, w tym jeden dotyczący wydawnictwa. Jeden, o którym wspominałem, będzie drukowany teraz przewodnik turystyczny: „Jeziora Małopolskie”. (Nowy Sącz)*

Przy okazji pytań o współpracę pojawił się jeszcze jeden ciekawy wątek. Podobnie jak w przypadku sugestii, że JST bardziej wspierają niż powierzają zadania, jedna z organizacji tarnowskich zwraca uwagę na fakt, iż relacje te nie są partnerskie, a jest to raczej obowiązek. Jednostkom samorządu terytorialnego zarzuca się też brak inicjatywy i zrozumienia dla bardzo istotnej roli organizacji pozarządowych.

*Partnerami to nie. (...) To nie jest ta sama pozycja, bo oni muszą rozdysponować jakieś środki, a my chcemy je pozyskać. Gminy powinny i wręcz mają obowiązek część zadań zlecać w ramach konkursu. (Tarnów)*

*Jeżeli my realizujemy zadanie własne gminy o charakterze obowiązkowym, to uważam, że to po prostu z jednej i z drugiej strony musi być inicjatywa. (Oświęcim)*

Część organizacji z podregionu Krakowa i Oświęcimia deklaruje bardzo dobrą współpracę z najniższym szczeblem samorządu – urzędami gmin, miast i powiatów, podczas gdy organizacjom z podregionu

Nowego Sącza współpraca najlepiej układa się samorządem wojewódzkim; trudno jednak mówić w tym przypadku o jakiegokolwiek tendencji, gdyż współpraca ta jest mocno powiązana z konkretnymi, lokalnymi uwarunkowaniami.

*Z miastem. Super się pracuje z panem, który jest pełnomocnikiem do spraw osób niepełnosprawnych. Jest taki referat w Urzędzie Miasta. (Kraków)*

*Z Urzędem Gminy bardzo dobrze się współpracuje i są ludzie od lat tacy przychylni tej działalności pozarządowej, w starostwie też nie ma takich problemów, ale z każdym problemem do województwa niekoniecznie łatwo dotrzeć. (Oświęcim)*

*Ja mam dobry przykład i polecam, kiedy były wnioski pisane do województwa i tam spotkałem się z dużą życzliwością, (...) życzliwie, spokojnie, wszystko wytłumaczył, czy jakiś brak, zwłaszcza przy rozliczeniu. (Nowy Sącz)*

Należy jednak podkreślić w tym miejscu fakt, iż dobre relacje i współpraca z JST jest niejako wypracowana przez członków konkretnych organizacji pozarządowych. W kilku przypadkach krakowscy respondenci wskazywali, że niezbędne są działania uświadamiające administrację publiczną o pożytecznej roli NGO, a przede wszystkim uczciwości tego typu organizacji. Pozytywny lobbing kreujący odpowiedni wizerunek, wydaje się więc być warunkiem koniecznym dobrych stosunków z JST.

*Ale wie Pan, ja odkryłem już dość dawno, bo to trzeba trochę lat, że jak na przykład zrobiliśmy spotkanie Wielkanocne tośmy zaprosili radnych na to spotkanie Wielkanocne, radnych dzielnicowych, generalnie z dzielnicami się najlepiej współpracuje. I jak oni zobaczyli, że my każdą złotóweczkę wykorzystujemy dokładnie do cna, a nawet więcej, to już mieliśmy troszkę drzwi otwarte, uchylone do kasy gminnej. (...) Przysięgam, że mówię prawdę, z tych radnych, których znam, lubią wiedzieć, jak są wykorzystane pieniądze. Czasem to denerwuje ta kontrola, ale jeśli się rozliczamy my jako stowarzyszenie do złotówki, okazuje się, że dostaliśmy tysiąc, a wydaliśmy dwa, to następnym razem mamy szansę na dwa i cztery. (Kraków)*

*W naszym przypadku to współpracujemy bardzo szeroko, chcę z nami się widzieć, prowadzimy pozytywny lobbing, z instytucjami też. (Kraków)*

Jedna z krakowskich organizacji wskazała, iż relacje kształtowane są w oparciu o polityczne sympatie i przynależność partyjną. W związku z tym zmiany we władzach często wpływają na możliwości funkcjonowania NGO i na stosunki tych organizacji z administracją publiczną.

*Najlepiej jakby prezes był, wie Pan, w PiSie, w Platformie, w SLD, LPR. (...) Tak jest, wszystkie legitymacje jak Pan ma jako prezes to wtenczas jest Pan swoim człowiekiem. (Kraków)*

*Była sytuacja, że poprzedni prezydent jak był, to przywieźliśmy wiceprezydenta na osiedle, oglądał, stwierdził, że rzeczywiście trzeba zrobić, ale zmieniła się władza i przyszedł nowy prezydent, sam do niego pisałem i odpowiadali mi urzędnicy, którzy w ogóle nie wiedzieli, o co chodzi. (Kraków)*

Ogólnie, można stwierdzić, że istnieją wypracowane mechanizmy wymiany informacji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, a lokalnymi organizacjami pozarządowymi.

Jeszcze bym dopowiedział pewne informacje: z oficjalnych kanałów informacyjnych. Bo zarówno Nowy Sącz, jak powiat nowosądecki mają umowy współpracy z trzecim sektorem, z reguły rozsyła się informacje do wszystkich aktywnych organizacji, do tych mniej aktywnych przestaje rozsyłać, bo to szkoda czasu, ale dostajemy wiele informacji, więc jesteśmy dobrze poinformowani. (Nowy Sącz)

To tylko e-mail, ewentualnie list podpisany. (Kraków)

Gmina robi takie spotkania, jakie są potrzeby, w powiecie jest pełnomocnik do spraw zarządu, do spraw organizacji pozarządowych i on tam też działa. Są organizowane, pikniki przez powiat. (Oświęcim)

U nas w Brzeszczu stoi forum organizacji pozarządowych, bo u nas jest ze 40 organizacji, z inicjatywy pani burmistrz są organizowane takie spotkania pod koniec roku, na początku roku, jakie plany, te pikniki organizacji pozarządowych, więc ta współpraca jest na bieżąco. Organizacje tak 3 razy do roku, a to forum częściej spotyka się z władzami gminy i przekazuje potem wszystkim informacje, podzielone są na zdrowotne, sportowe, medyczne, ci przedstawiciele w tym forum są, żeby nie musieli wszyscy za każdym razem. (Oświęcim)

Jedynie w podregionie tarnowskim nie istnieją żadne sformalizowane kanały wymiany informacji.

- Trzeba szukać tych informacji.
- Każdy musi sam szukać.
- Czasem ktoś usłyszy, że jest jakieś spotkanie, czasem coś wyjdzie. (Tarnów)

Także badane organizacje lokalne (podobnie jak regionalne) dość często biorą udział w procedurze konsultacji społecznych. W przeciwieństwie do NGO regionalnych, które wskazywały na raczej małą skuteczność konsultacji, zdecydowana większość lokalnych organizacji deklaruje dobry przepływ informacji na linii NGO – samorządy. Dotyczy to zarówno konsultacji społecznych, jak i konsultacji projektów aktów normatywnych.

No jeżeli są spotkania, zebrania jakiegokolwiek to w jakiś sposób jesteśmy zapraszani też na osiedle czy tam na takie spotkanie, no i wyrażamy swoje też poglądy. (Kraków)

Czasem dostajemy do opiniowania, czytamy, ostatnio był taki przypadek, takie formy procedur stosowanych przez Urząd Marszałkowski, więc my też wyrażaliśmy opinię, co powinno się uprościć, a co zmieniać. Raczej tak. (Tarnów)

Czasem się zdarza. Dostajemy czasem takie zawiadomienie, że odbędzie się wizja lokalna w sprawie budowy parkingu, czy coś innego. I wszyscy dyskutujemy czy wyrażamy zgodę w takim kształcie, czy nie. (Kraków)

Konsultujemy i odbywa się to corocznie podczas konsultacji organizowanej przez samorząd. Natomiast, jeśli chodzi o akty normatywne wyższego rzędu, mam tu na myśli ustawę, to była taka możliwość na etapie sortowania ostatecznie tej ustawy o wolontariacie i pożytku publicznym. (Nowy Sącz)

Na przykład piątka, w której my jesteśmy zawieszani, nasza dzielnica, zwraca się do nas z zapytaniem jakiego rodzaju zadania chcielibyśmy, żeby były realizowane w obszarze „niepełnosprawni”. Na przykład w tym roku bardzo pięknie się z nami konsultowali w tej sprawie i cztery z pięciu proponowanych zadań weszło w obszar działań na rok 2010, który będą realizować. (Kraków)

*Tutaj są te zadania rozpisane po prostu i to zależy od tej organizacji, bo część dostaje. Pewne środki są na to przeznaczone, nie są to wielkie środki, ale są. Dostają głównie sportowe organizacje, są różne konkursy robione na ten nabór i dlatego jest ten pełnomocnik, który podaje zarządowi, na co jest nacisk i na co trzeba przydzielić pieniądze i później są ogłaszane granty. (Oświęcim)*

Organizacje pozarządowe z terenu Krakowa i okolic częściej niż NGO z innych regionów wskazują na bariery we współpracy z samorządami. Należą do nich przede wszystkim:

- ✓ brak świadomości samorządowców, co do korzyści wynikających ze współpracy z NGO;

*(...) zorganizowanie imprezy jakiejś na terenie gminy, w tym wypadku gminę kosztuje 0 zł. Jeżeli wynajmuje, bo organizacja pozarządowa robi to dla przyjemności i jeszcze wytarguje dobrą cenę z wykonawcą i po prostu i ludzie przyjdą i będą zadowoleni. (...) więc gmina na tym zarabia i gmina musi wreszcie uzyskać tą świadomość, którą my już mamy, że my mamy tą świadomość, że pomagamy ludziom i gmina powinna uzyskać świadomość, że powinna pomagać organizacjom pozarządowym. (Kraków)*

- ✓ problem we współdziałaniu z samorządami w postaci uznaniowości w przyznawaniu dotacji organizacjom pozarządowym, a także zbyt długiej procedury rozpatrywania wniosków o dofinansowanie projektów;

*(...) bo jest to bardziej uznaniowe, radni decydują o tym ile dla organizacji pozarządowych dadzą, albo nie dadzą. (Kraków)*

*To znaczy główna bariera, tak jak mówię, to jest ustawowa, żeby jednak organizacje pozarządowe były trwałym elementem, musi to być jakoś usankcjonowane, a nie uznaniowo. W tej chwili dochodzi do uznaniowości w gminach, że tyle i tyle damy, temu i temu damy, temu nie damy, tamtemu obniżymy o 50%. Jest to kwestia uznaniowa i tutaj po prostu wszystko, co jest uznaniowe, to jest niestety (...) (Kraków)*

*(...) im wyżej, czy to województwo, ministerstwo, tym są środki później przekazywane, później są rozpatrywane dotacje, wszystko się przesuwają, trzeba zmienić harmonogramy, wszystko idzie dłużej i pod tym względem na pewno są utrudnienia. (Oświęcim)*

- ✓ problem w kontaktach z jednostkami samorządu terytorialnego Małopolski;

*Tak, kiedyś była mniejsza liczba. Jeżeli w dzielnicach były trzy, cztery organizacje, to jakoś można się było tam ogarnąć. A w tej chwili prawie przy każdej szkole, przy DPS są organizacje, bo mają możliwość pozyskiwania funduszy. U nas na przykład Dom Pomocy Społecznej nie może występować o pozyskiwanie funduszy i dlatego zostały utworzone te organizacje, a jednocześnie jest ich coraz więcej. (Oświęcim)*

- ✓ zbyt duży nacisk na samą formę i formalną stronę konsultacji, bez brania pod uwagę treści i wniosków z nich wypływających. Wydaje się, że konsultacje nie są traktowane jako narzędzie kreowania polityki, ale jako przymus;

*Kiedy pan starosta, który dysponuje środkami grantowymi przedstawia projekt, który ustawowo musi być skonsultowany z organizacjami pozarządowymi. To go to oblige. On to musi zrobić. Ale w moim takim odczuciu to wszystko działa się trochę w taki sposób zbytnio sformalizowany. (...) Tu się zaprosi, tam się odbędzie dyskusja, no i później podniosą rączki do góry, że ten projekt jest zaakceptowany. To mniej więcej na tej zasadzie funkcjonuje. (Kraków)*

Wśród organizacji z regionu Krakowa widoczne są próby przełamania rozdrobnienia NGO i powołania wspólnej reprezentacji do kontaktów z samorządem. Jest to oddolna inicjatywa krakowskich organizacji.

*(...) 29 listopada, organizacje pozarządowe krakowskie spotykają się po to, żeby wypracować takie stanowisko odnośnie kontaktów z władzami miasta. Ma się urodzić coś w rodzaju takiego przedstawicielstwa (...) (Kraków)*

Mimo wymienionych powyżej trudności i barier w budowaniu partnerskich relacji i trwałej współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, lokalne organizacje poza korzyściami wynikającymi z możliwości pozyskania środków na działalność, wskazują również na włączanie się administracji publicznej w niektóre inicjatywy NGO.

*Są pola społecznego działania, których nie wypełni żaden urząd, a tylko organizacja, która działa sama z dobrej woli. Trzeba wyłuskać pomoc z organizacji na realizację konkretnego działania. Mogę powiedzieć tutaj, w związku z tym, w czym się uczestniczyło to był piąty festiwal Cantores, ja go organizowałem i miasto też się włączyło. (Nowy Sącz)*

## 4.5.2 Współpraca organizacji pozarządowych z innymi organizacjami trzeciego sektora

### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Do współpracy między organizacjami pozarządowymi dochodzi najczęściej, jeśli mają one zbieżne pola działalności lub jeśli wywodzą się z jednego środowiska – np.: z kościoła katolickiego.

*Współpraca z innymi organizacjami, z Akcją Katolicką, z Caritasem (...) Z Bankiem Żywności współpracujemy już sześć lat - bardzo dobra współpraca. (Nowy Sącz)*

Jeśli organizacje współpracują, działania te mają raczej charakter nieformalny. Badanym organizacjom dość trudno jest znaleźć partnerów o podobnym profilu działalności, którzy byliby chętni do współpracy. Część z nich próbuje rozwiązać ten problem tworząc na swoje potrzeby listę organizacji, z którymi potencjalna współpraca jest możliwa. Niestety pewną barierą we współdziałaniu między organizacjami może być rywalizacja o dotacje.

*- Nam jest ciężko znaleźć organizację o podobnym profilu działalności. Jeżeli to się dzieje, to jakoś tak się działo, że to było poza porozumieniami, tylko tak bezpośrednio.  
- Niektórzy wolą to traktować formalnie. Ale my np.: z bankiem nie traktujemy tego formalnie, bo ta współpraca naprawdę jest. I oni dzwonią, pytają, a może coś wspólnie.  
- U nas jest tworzony katalog branżowy organizacji pozarządowych. I jeżeli jest jakieś większe wydarzenie, to te organizacje, które są w danej branży próbują się kontaktować i wspólnie coś robić razem. (...) I w tej branży mamy 6, 8, 20 organizacji. I do nich się zwracam, słuchajcie robimy coś razem, mam taki pomysł. Nie zawsze oczywiście to się udaje. Bo niestety (...) rywalizacja pomiędzy organizacjami, które chcą przeżyć. I chcą może też pokazać, że coś robią. (Kraków)*

Badani są zgodni co do tego, że organizacje pozarządowych nie należy „odgórnie” nakłaniać lub zmuszać do modnej od pewnego czasu w środowisku „federalizacji”. Współpraca powinna być podejmowana przez NGO tylko dobrowolnie, spontanicznie, dzięki inicjatywom „oddolnym”.



- (...) tworzenie tych SPLOT-ów i na siłę do Małopolskiej sieci takiej i owakiej. (...) Uważam, że nie ma takiej potrzeby. Nic na siłę. Jeżeli organizacje same nie chcą.  
- Ja uważam, że to musi się samo chcieć oddolnie. A nie, że od trzech lat panuje moda na federalizację i się ludzi zmusza. (Kraków)

Wśród organizacji krakowskich współpraca z NGO o charakterze infrastrukturalnym ma miejsce częściej niż w przypadku NGO nowosądeckich. Te ostatnie wskazują na problem rywalizacji organizacji doradczych z pozostałymi NGO o dofinansowanie.

Oczywiście tutaj usługi doradcze, wspierające trzeci sektor są potrzebne, natomiast często jest tak, że ludzie, którzy tworzą doradztwo, konkurują z tymi samymi organizacjami w konkursach grantowych. (...) popatrzmy też ile projektów, które są realizowane, są realizowane przez ludzi, którzy prowadzą jednostki doradcze. (Nowy Sącz)

Istotną uwagą jest opinia, iż kampanie informacyjne i promowanie otwartości we współpracy z JST powinny być prowadzone również wśród samych organizacji pozarządowych, gdyż partnerstwo i charakter relacji w równym stopniu zależą od każdej ze stron.

Natomiast nie ma dobrego klimatu do współpracy, czyli nie ma tej wzajemnej życzliwości, otwartości i zrozumienia jednej i drugiej strony. Czasami organizacje nie rozumieją, że pieniądź publiczny jest obwarowany pewnymi standardami, a z drugiej strony organizacje pozarządowe nie są często traktowane jako partner we współpracy, tylko jako petent. (Nowy Sącz)

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Badane organizacje pozarządowe o lokalnym zasięgu działania często współdziałają z innymi NGO na zasadzie tworzenia partnerstw. W wielu przypadkach (podobnie jak w przypadku organizacji o charakterze regionalnym) współpraca ta ma charakter nieformalny. Tu także najczęściej kooperują ze sobą organizacje o podobnym charakterze – np.: w obszarze pomocy społecznej lub edukacji. Często podejmowane są działania zmierzające do zawiązywania partnerstw przy realizacji konkretnych zadań czy projektów.

(...) aktualnie jesteśmy w partnerstwie ze stowarzyszeniem Rodzina w takim programie na rzecz bezrobotnych (...) (Oświęcim)

A my z takimi artystycznymi fundacjami, jak Fundacja Amadeusa, która pomaga dzieciom z trudnych rodzin i wspólnie organizujemy projekty w ten sposób, że dzieci występują u nas, w naszych projektach tanecznych, nasi instruktorzy uczą ich, a oni potem występują na scenie. (Kraków)

Dążymy, bo są przykłady pozytywnego współdziałania, wymienię tutaj Nowosądeckie Stowarzyszenie Kana, czy Nowosądecką Bibliotekę Publiczną, jak również szkołę muzyczną pierwszego i drugiego stopnia, gdzie współpraca przebiega dobrze, też domy kultury. (Nowy Sącz)

Zdarzają się również przypadki, w których jedna organizacja wspiera inną swoją wiedzą i doświadczeniem. Taka pomoc postrzegana jest w kategoriach ogólnych korzyści dla całego trzeciego sektora.

*My wspieramy jako stowarzyszenie inne stowarzyszenie międzyszkolne, wspieramy doświadczeniem, pomagaliśmy rejestrować, przecieramy szlaki, własnym doświadczeniem służymy, bo była potrzeba założenia takiego ogólnopolskiego stowarzyszenia. Pomagamy im, żeby ten statut organizacji pożytku publicznego dostała. Jest potrzeba stworzenia stowarzyszenia ogólnopolskiego, w zasadzie dwa województwa już ze sobą współpracują. (Kraków)*

Zdecydowana większość lokalnych NGO ceni sobie współpracę z innymi organizacjami. Korzyścią z takiego współdziałania jest zdobywanie nowej wiedzy w zakresie realizacji projektów.

*My współpracujemy z 39 innymi organizacjami plus z kilkoma w skali kraju. Praca sieciowa jest bardzo istotna pod kątem wymiany doświadczeń, żeby podpatrzeć od środka jak niektóre projekty się organizuje. Są też dobre pomysły, tak zwane dobre praktyki. (Tarnów)*

Niektóre – głównie organizacje działające na terenie Krakowa i okolic – wskazują na dużą konkurencję. Nie zawsze konkurencja i rywalizacja rozumiana jest w ten sam sposób. W większości przypadków chodzi o obiektywną sytuację występowania na jednym terytorium organizacji o podobnym profilu działalności, które starają się pozyskać środki z tych samych źródeł. Nie jest to jednak otwarta rywalizacja i antagonizmy pomiędzy konkretnymi organizacjami.

*Tylko jest też spora konkurencja, pisząc wnioski grantowe też staraliśmy się o patronat Małopolski, dwukrotnie odpadliśmy. (...) bardzo ciężko. Jeśli ktoś tam raz zaistnieje, albo drugi raz to jest łatwiej. To tak, ale żeby zaistnieć to trzeba być silną organizacją i mieć kogoś tam. (Kraków)*

*Jest konkurencja o granty, ale to nie między sobą. (...) Przy czym to jest bardziej konkurencja, która wynika z fantazji czy wyobraźni każdego, kto pisze te granty, a nie jest to walka bezpośrednia. To mówimy tylko takim. Nie przeszkadzamy sobie. (Oświęcim)*

*Powinna być współpraca, ale nie da się, bo jest wyłącznie rywalizacja. (Tarnów)*

*U nas nie ma stowarzyszenia, które działa na podobnych zasadach jak my, więc trudno to nazwać rywalizacją, albo podejściem egoistycznym. Po prostu działamy i nie zastanawiamy się, czy ktoś działa podobnie jak my, czy nie. (Tarnów)*

Pewną barierą w formalizacji współpracy organizacji pozarządowych jest strach przed obarczeniem organizacji pełniącej rolę lidera w ramach partnerstwa, obowiązkiem zarządzania dokumentacją i rozliczania środków.

*Bo ta współpraca, jeżeli już się nawiązuje, to jest bardzo dobra i nie czujemy takiej potrzeby. [...] Być może gdyby przepisy były bardziej spójne i czytelne, to łatwiej byłoby w ramach jakiejś współpracy występować wspólnie o granty. (Oświęcim)*

Intensyfikacja i zacieśnienie współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi jest zdaniem respondentów związana głównie z dobrą wolą członków poszczególnych NGO. Zależy ona także od odpowiedniego przepływu informacji między organizacjami.



- Przepływ informacji dobry. (...) Jak są fajne informacje, że są organizowane szkolenia, albo inne inicjatywy, to poczta elektroniczna jest w tej chwili nieoceniona, pomogę rozesłać, przeczytać, że coś się dzieje.
- Dobra wola.
- O, przede wszystkim.
- Dobra wola współdziałania. (Kraków)

### 4.5.3 Organizacje parasolowe

#### LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Wśród lokalnych NGO idea tworzenia organizacji parasolowych jest przyjmowana dość sceptycznie. Główne zarzuty dotyczą tego, iż zazwyczaj organizacje parasolowe działają we własnym interesie, nie pełniąc misji wynikającej z założeń instytucji parasolowych. W pewnym sensie, zarzuca się tego typu inicjatywom interesowność i brak zaangażowania. Dodatkowo oferta instytucji parasolowych nie wpisuje się w potrzeby samych organizacji.

*Tak, tworzą się te organizacje parasolowe i najczęściej jest tak, że ta organizacja zaczyna później działać dla samej siebie. Przede wszystkim organizuje szkolenia, które prowadzą członkowie tej organizacji na rzecz mniejszych organizacji w ramach opłaconych składek. (Oświęcim)*

*Była w Krakowie organizacja, której głównym celem była nauka organizacji pozarządowych, nauka organizacji pozarządowych, jak pozyskiwać fundusze z pominięciem gmin, czyli jakby struktur państwowych. I ta organizacja na te szkolenie zwróciła się o pieniądze do gminy Kraków. Pięknie, innych chciała uczyć, jak nie brać od gminy, a sama chciała brać. (Kraków)*

*Myśmy swego czasu spróbowali sobie taki parasol stworzyć, to było pięć lat temu, ale na etapie projektowania, pisania założeń, współdziałania, przy zachowaniu autonomii, to się nie udało. (...) Patrzenie w sposób patrykularny na interesy własnej grupy, zabrakło tej większej wyobraźni, że można w grupie więcej zrobić. (Tarnów)*

*Ja uważam, że tam jest więcej samej sztuki dla sztuki, niż pożytku. Ja w tamtym roku uczestniczyłem czterokrotnie w takich działaniach i szczerze powiedziawszy nie wynosiłem wiele, większą wiedzę miałem. (...) Z tych oczekiwań, które ja wskazałem, a jednym z nich było prowadzenie księgowości, bo to jest praktycznie, jedna księgowa zatrudniona na etacie mogłaby prowadzić dwadzieścia, trzydzieści organizacji, a może nawet więcej. To byłaby pomoc bardzo konkretna dla organizacji i nikt tego tematu nie poruszył. (Nowy Sącz)*

Dodatkowy problem stanowi mała skuteczność tego typu organizacji. Część małych organizacji pozarządowych negatywną opinię o NGO parasolowych opiera na swoich złych doświadczeniach we współpracy z nimi. Może to świadczyć o braku kompetencji organizacji parasolowych.

*Niestety bardzo krytyczne mam doświadczenia. W zeszłym roku korzystałem z takiej firmy parasolowej w zakresie doradztwa, temat był przy spełnianiu wymagań towarzystwa pożytku publicznego. Muszę powiedzieć, że byłem źle prowadzony i spowodowało to opóźnienie i ogromne kłopoty organizacyjne (...) (Nowy Sącz)*

---

W kontekście działalności organizacji parasolowych po raz pierwszy, w nielicznych głosach pojawiały się pozytywne przykłady współpracach lokalnych NGO z organizacjami pozarządowymi o charakterze infrastrukturalnym.

*Stowarzyszenia, które pomagają, Jawor - Klon, małopolskie. (...) oni pomagają, odpowiadają na pytania. (Oświęcim)*

*-Tak, my też (współpracujemy) z Towarzystwem Inicjatyw Społecznych, jest taka organizacja zajmująca się właśnie organizowaniem stowarzyszeń, pisanem projektów. [Warto współpracować] nawet dla poszerzenia wiedzy. (Kraków)*

## 4.6 Budowanie relacji z otoczeniem oraz wizerunku trzeciego sektora w Małopolsce

### 4.6.1 Współpraca z mediami

#### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Współpraca z mediami to bodaj najistotniejsze narzędzie w budowaniu wizerunku i marki organizacji pozarządowych. Gdyby nie media, działania NGO byłyby mniej zauważalne przez społeczeństwo. Wśród badanych NGO nie ma takich organizacji, które nie budowałyby relacji ze środkami masowego przekazu. Nieliczne organizacje z regionu Nowego Sącza narzekają jednak na sposób działania i upolitycznienie mediów.

*Jeżeli konferencje, no to zapraszam wszystkie media. Z dzisiaj przykład - prawie wszystkie tarnowskie media przyszły na spotkanie, może dlatego że mnie też trochę znają, znam tych dziennikarzy. (...) Media są upolitycznione i w pewnym momencie nie mogą pewnych rzeczy nagrywać (...) (Nowy Sącz)*

*(...) realizuję takie projekty dosyć nośne, może tak powiem medialnie. Jak właśnie głosowanie. Ze względu na to, że to są takie projekty, w których ważnym elementem jest edukowanie czy budowanie jakieś świadomości tematu w społeczeństwie. To ten PR i współpraca z mediami jest kluczowa wręcz dla niektórych projektów. (Kraków)*

#### LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Najbardziej skutecznie współpracują z mediami organizacje zajmujące się pomocą społeczną (osoby chore, niepełnosprawne). W ocenie liderów organizacji ich działania mają „bardziej medialny charakter” od działań innych organizacji. Warto podkreślić w tym miejscu duże sukcesy jednej z lokalnych organizacji, która promuje kuchnię regionalną w mediach o zasięgu ogólnopolskim. Organizacja ta gościła np.: w programie Ewy Drzyzgi „Rozmowy w toku” i w Teleexpressie.

*W naszym przypadku, mieliśmy wiele przyjemności występując w wielu programach ogólnopolskich, między innymi u Jana Materny, Ewy Drzyzgi, kilkanaście razy w Kronice Krakowskiej, a przez nią w Teleexpresie. (Kraków)*

*Prasa, TV, Internet. W tym roku mieliśmy z Telewizją Polską, program 2 się zainteresował Salezjańskim Centrum, Akademią Sztuk Przeróżnych, Akademią Radości (...) (Oświęcim)*

*(...) kontaktujemy się też drogą elektroniczną i też od czasu do czasu o naszych działaniach pisze prasa lokalna. Korzystamy również czasem z Radia Kraków, które zapowie czasem nasz koncert (...) (Nowy Sącz)*

Organizacje lokalne nie mają problemów z kreowaniem pozytywnego wizerunku w mediach, wśród usługobiorców i innych aktorów społecznych.

*W mediach jest na pewno dobry, bo październik jest Miesiącem Szansy i wtenczas się bardzo dużo mówi o nowotworze piersi. I muszę państwu powiedzieć, że mnie dziennikarze szukają i ja tych dziennikarzy mam pełno. Czy z telewizji czy z prasy. (Kraków)*

*Jesteśmy rozpoznawalni, bo to stuletni klub, ale czy tak, jak chcemy? Myślę, że tak. Tym bardziej, że są konkurencyjne kluby. (Tarnów)*

Część z organizacji przyznaje jednak, że coraz większą barierą w przyciąganiu uwagi mediów jest sposób ich działania – nastawienie na poszukiwanie sensacyjnych newsów. Działalność niektórych organizacji w wielu przypadkach po prostu nie jest atrakcyjna z punktu widzenia mediów.

*- Media szukają sensacji, a u nas jest praca u podstaw.*

*- Jakby coś było złe, to by były media, a jak jest dobrze, to nie ma mediów. (Oświęcim)*

*I była (...) pani z radia, pytała o różne rzeczy, ale ogólnie ludzie to chcą sensacji, albo pytają o takie ogólne rzeczy, które niczego nie wnoszą. (Kraków)*

Okazuje się, że częstą praktyką przy współpracy z mediami jest przygotowywanie gotowych materiałów, które następnie przekazuje się do konkretnych programów i gazet.

*Ale ważne, że chcą, nie ma problemu, ostatnio miałem właśnie program z dziennikarką, ja ci napiszę wszystko, wyślij zdjęcia, a ja ci prześlę. To się szybko robi, bo przez maila, ona tekst zmienia trochę. (Nowy Sącz)*

*Nie. Ja bym może powiedziała w ten sposób, że media są zainteresowane, to nie jest tak, że nie chcą informować, ale dobrze jest po prostu dać gotowca. (Oświęcim)*

## 4.6.2 Inne formy budowania wizerunku

### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Innym, porównywalnie ważnym (jak media) narzędziem w budowaniu wizerunku, są dla badanych organizacji ich strony internetowe. Coraz bardziej popularnymi środkami komunikacji zewnętrznej, w przypadku organizacji regionalnych, są serwisy społecznościowe: *facebook* i *naszaklasa.pl*, a także blogi.

Strony internetowe w bardzo dużym stopniu zastępują tradycyjne formy komunikacji i promocji, jak plakaty i ulotki, choć niejednokrotnie obie formy stosowane są równolegle.

*Ulotki, materiały promocyjne, strona internetowa. Jeżeli jest kampania 1% to staram się też w miarę możliwości te kanały dystrybucyjne wykorzystywać, jakieś tam banery itd. (Nowy Sącz)*

*Strony internetowe, blog, ulotki. My jesteśmy w centrum miasta i jesteśmy widoczni. Nas widać. (Kraków)*

Badane organizacje również budują swój wizerunek wśród społeczności lokalnych za pomocą happeningów, czy imprez dla mieszkańców. Generalnie organizacje są przekonane o dobrym odbiorze społecznym ich działań, a także samych organizacji. Nieliczne NGO wskazują na pewnego rodzaju nieufność, czy podejrzliwość wobec ich organizacji.

*Mieliśmy imprezę dla mieszkańców, którzy mieszkają wokół naszego miejsca, gdzie jesteśmy. Taki happy day, w którym zapraszamy wszystkich mieszkańców i organizujemy różne zabawy dla dzieci i młodzieży także. (Kraków)*

*Wie pani, jedni ludzie bardzo uznają naszą pracę, zaangażowanie, a drudzy - „oni coś z tego muszą mieć”, „to jest niemożliwe, żeby to za darmo robić, tam dopiero kasę się trzepie”. I to są takie dwa nasze wizerunki według tych ludzi. (Nowy Sącz)*

Pomimo wątpliwości ze strony części społeczeństwa, wizerunek poszczególnych organizacji jest zdaniem respondentów pozytywny, choć oczywiście kreowanie go wiąże się z nakładem pracy i czasem. Tworzenie odpowiedniego wizerunku, niestety w coraz większym stopniu, wymaga również profesjonalnego działania w tym zakresie.

*Pozytywny, pozytywny. Generalnie. (...) Zwłaszcza jak się ludzie spotykają z taką obojętnością. I dopiero jak problem urósł do 2500 bezdomnych w samym Krakowie. To zaczęliśmy być ważni. (Kraków)*

*Ja uważam, że mamy dobry wizerunek, z tym że mam świadomość, że możemy jeszcze mocno na niego pracować, marzeniem byłaby możliwość zatrudnienia kogoś, kto by się stricte tym zajmował w organizacji. Z tym, że to są znowu koszty, to są specjaliści którzy muszą z czegoś żyć. (Nowy Sącz)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Podobnie jak w przypadku organizacji o charakterze regionalnym, lokalne NGO porozumiewają się z otoczeniem, przede wszystkim przez swoje strony www. Internet jako kanał komunikacji jest oceniany przez respondentów bardzo wysoko – traktuje się go jako podstawowe w dzisiejszych czasach narzędzie służące do kreowania wizerunku. Jedynie nieliczne – najmniejsze NGO – nie posiadają własnego serwisu internetowego.

*Podstawa Internet teraz. (Kraków)*

*Zdecydowanie, w tych czasach nie mieć strony, to nie istnieć. (Kraków)*

*My jeszcze mamy własną stronę internetową. (...) Teraz to podstawa. (Tarnów)*

*Mamy [stronę internetową], funkcjonującą ciagle, to jest fajna rzecz. A dziennikarze, to może coś napiszą, ale najpierw napisz ty. (Nowy Sącz)*

*Po pierwsze strona internetowa. Myśmy ją stosunkowo niedawno założyli, gdzieś tak przed rokiem i na tej stronie było ponad 10 tysięcy osób. Uważam, że posiadanie tej strony internetowej jest dla organizacji pozarządowej rzeczą bardzo istotną. (Kraków)*

W przypadku małych organizacji, w kontaktach ze społecznością lokalną częstym sposobem budowania relacji są imprezy okolicznościowe – np.: pikniki, festyny czy koncerty. Część organizacji wydaje także okresowo biuletyny lub gazetki skierowane do lokalnych odbiorców.

*(...) uczestniczymy w wielu wydarzeniach, jak również organizowanych na przykład w Świątowaniu Obywatelskim, gdzie ten udział jest bardzo publiczny. (Nowy Sącz)*

*(...) mamy teraz swój biuletyn, który wysyłamy do wszystkich członków stowarzyszenia, zamieszczamy artykuły w takim miesięczniku - Echo Chełmka. Mamy też stronę internetową. (Oświęcim)*

Niektóre organizacje działające na terenie podregionu krakowskiego wykorzystują do swojej promocji znane osoby – np.: Łukasza Ziębę (uczestnika programu *You Can Dance*), czy aktorów: Annę Polony i Andrzeja Mrowca. Organizacje przyznają, że mają bardzo dużą konkurencję w budowaniu silnej marki – nie mogą konkurować ze Stowarzyszeniem „Mimo Wszystko”, które dzięki popularności Anny Dymnej ma zdecydowanie większą „siłę przebicia” niż inne NGO, a także nieporównywalnie większą renomę. Przekłada się to bezpośrednio na ilość środków finansowych, które są w stanie zdobyć.

*My teraz mamy projekt, który się nazywa: Krakowska Kameralna Sala Baletowa, w każdy ostatni poniedziałek miesiąca mamy spektakl na małej scenie pod ratuszem i teraz dla nas gościnnie występuje Łukasz Zięba, który występował w You Can Dance, jest duże zainteresowanie, bo jest osobą rozpoznawalną i to, że widnieje u nas na plakacie. (Kraków)*

*Jeżeli Pani Anna Dymna jest popularna i ma fundację to o wiele lepsze środki ma, poza tym, tyle przyjaciół wśród aktorów, różne środki, jest medialna i jest to na dużą skalę, ma wiele osób i zupełnie inaczej jest to przełożone, niż takie małe stowarzyszenie, gdzie nikt z nas nie jest popularną aktorką. (Kraków)*

Dodatkowo wykorzystywane są standardowe środki promocji i reklamy organizacji, takie jak ulotki, plakaty itp.

*Tak, to są ulotki, które mają być zastąpione wkrótce innymi, dlatego między innymi mam je teraz przy sobie. Ulotki, wizytówki. (Oświęcim)*

*- Ulotki, plakaty.*

*- My takie ulotki mamy o naszej organizacji i są, jak ktoś przyjdzie, siedzi, czeka do lekarza. (Kraków)*

Lokalne NGO dużą wagę przywiązują do logotypów organizacji i logotypów realizowanych projektów. Mimo, że nie mogą w ten sposób budować silnej marki uważają, że zwiększa to w znaczny sposób rozpoznawalność ich organizacji w lokalnym środowisku.

*- Przez te lata jakiś wizerunek sobie wyrobiliśmy, organizacja jest rozpoznawalna, zwłaszcza, że ma swoje logo (...)*

*- My mamy, to jest ważne. Uważam, że to jest bardzo istotne. Chcieliśmy sobie jeszcze zrobić logo muzyczne, na razie się nie udało. Ale może w najbliższych miesiącach. (Nowy Sącz)*

*W statucie nie mamy logo, ale założyliśmy od razu, przy tworzeniu strony internetowej wypadało się jakoś przedstawić, zwizualizować, żeby było przyjemniej i od tego czasu to wykorzystujemy przy imprezach. (Tarnów)*

Bardzo istotną formą reklamowania własnej działalności – szczególnie w małych środowiskach jest tzw. „poczta pantoflowa”. Nie bez znaczenia pozostaje tutaj także rozpoznawalność członków NGO (najczęściej lokalnych liderów społecznych) oraz ich osobiste kontakty.

*Jeżeli chodzi o nasze działania to wykorzystujemy tutaj znajomości. Jeden z naszych członków zna dziennikarza, prześlemy mu zdjęcie, czy tekst, więc jest szansa, że opublikuje to w gazecie. (Nowy Sącz)*

*Poczta pantoflowa jest najświetniejsza, jeśli tam coś dobrą ofertę oferuje, prawda, wszyscy się dowiedzą, jeszcze za dużo, już pan musi stać przy drzwiach, mówić dziękujemy, ale to następnym razem. Bo nie ma problemu, ludzie się znają i potrafią dotrzeć do siebie (...). (Kraków)*

## 4.7 Obszary profesjonalizacji małopolskich organizacji pozarządowych

### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Regionalne organizacje pozarządowe – zwłaszcza działające w podregionie krakowskim – mają dość duży potencjał profesjonalizacji. Świadczy o tym:

- ✓ korzystanie z nowoczesnych metod pozyskiwania wolontariuszy i kształtowania wizerunku (portale społecznościowe, własne centra wolontariatu);
- ✓ budowanie dedykowanych zespołów zadaniowych (np.: PR);
- ✓ dywersyfikacja źródeł dochodów (działalność gospodarcza, prowadzenie przedsiębiorstwa opartego o model ekonomii społecznej);
- ✓ stosowanie narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim;
- ✓ systematyczne i przy użyciu dedykowanych narzędzi monitorowanie swojej działalności.

Niektóre z organizacji wykazują się takim potencjałem intelektualnym, który pozwala im na pomoc małopolskim samorządom w przygotowaniu programów współpracy z NGO.

*Ja np.: ostatnio zajmuję się pisaniem im projektów, zarządzenia i regulaminu otwartego konkursu ofert bo nikt, nigdy w życiu ten samorząd tego nie robił. (Kraków)*



Zdaniem badanych profesjonalizacja powinna dotyczyć przede wszystkim ustanowienia i utrzymywania pewnych standardów działania. Niezwykle istotne jest w tym przypadku ciągłe dokształcanie się oraz zdobywanie kompetencji i wiedzy odnoszących się do obszarów, w których funkcjonują organizacje. W tym zakresie niezwykle istotna jest profesjonalna kadra, która posiada niezbędne kwalifikacje do pracy.

*- Posiadanie różnych umiejętności.*

*- Trzeba się cały czas kształcić.*

*- Ta staranność pracy. Nie można dać się złapać, że w czynie społecznym inaczej się robiło, a za pieniądze inaczej. Więc to tutaj musi być wyeliminowanie. Więc w tym momencie według tych standardów musi być bardziej profesjonalna praca amatora i kogoś, kto jest wolontariuszem za darmo, niż kogoś, kto ma etat i jest wykształcony, po kursach. Zrobił maturę i kursy niektóre i uważa się za profesjonalistę, ale robi głupotę. Więc tutaj kwestia takiego zaangażowania, takiego poważnego podejścia do pracy. I uważam, że to jest ważne, a mniej robić rzeczy nieistotnych. (Kraków)*

*Druga sprawa – brak ludzi umiejących pracować i myślących metodą projektu. To jest bolączka. My w tej chwili szukamy takiego człowieka, chętnie zatrudnię na etat – nie ma, po prostu nie ma. Dużo osób oczywiście szuka pracy, natomiast ludzi, którzy są elastyczni, są otwarci, mają takie horyzonty intelektualne (brakuje). (...) Pomimo tego, że jestem w stanie kogoś zatrudnić na etat. Pięknie, ładnie, tylko, żebyś ty cokolwiek wiedział na ten temat, a nie tylko się legitymował tym, że skończyłeś uczelnię i chcesz, bo to nie jest wystarczające i zaczynają coś próbować i jest kłopot. (Nowy Sącz)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Badane lokalne organizacje profesjonalizują się w kilku obszarach:

- ✓ stosowania nowoczesnych narzędzi komunikowania się z otoczeniem i pozyskiwania wolontariuszy;
- ✓ dywersyfikacji źródeł dochodów (np.: poprzez prowadzenie działalności gospodarczej);
- ✓ stosowania nowoczesnych narzędzi zarządzania personelem (np.: normy ISO);
- ✓ budowania zespołów ds. pozyskiwania środków na działalność.

*Nasze stowarzyszenie ma ... pracuje w oparciu o normy ISO'wskie i jakby jest na to procedura, na zatrudnianie ludzi i ich pozyskiwanie. (...) To jest nowość (...) od 2006 roku zostaliśmy certyfikowani. (Kraków)*

*(...) postępujemy bardzo aktywnie, bo rok działalności, to jeszcze nie było doświadczenia, a teraz doświadczenie jest, mamy specjalistów, bo mamy zespół do spraw pisania projektów, ludzi, którzy wiedzą jak to robić. (Nowy Sącz)*

Warunkiem profesjonalizacji jest odpowiednia kadra, która posiada właściwe kompetencje do prowadzenia organizacji i wykazuje chęć ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji.



*[Chodzi] o potencjał ludzki, to jest najważniejsze, to w mojej ocenie jest najważniejsze, jeśli tego nie będzie, to nigdy nie będzie profesjonalnie. (Tarnów)*

*Ja to mogę może na przykładzie, jak profesjonalizować się powinna organizacja, na przykładzie ogniska. Na początku to był taki ruch ściśle ideowy. Ludzi z pomysłem, z chęcią, i to szło w takim kierunku, żeby nie stracić tych ideałów, tych wartości, a jednocześnie zyskiwać kompetencje konkretne, że to nie będzie ktoś, kto tylko zajmuje się tym wolontaryjnie, ale pójdzie na studia, skończy studia, będzie już fachowcem w danej dziedzinie. (...) Tak, jeżeli ktoś pracuje w biurze, żeby był osobą kompetentną, to jest ciągłe doskonalenie się. To też jest ważne. (Kraków)*

Wśród badanych NGO nie ma spójnej opinii na temat tego, czy profesjonalizacja organizacji niesie ze sobą korzyści, czy zagrożenia. Duża grupa przedstawicieli NGO uważa, że jedynie dzięki zwiększaniu potencjału profesjonalizacji, organizacje są w stanie przetrwać. Inni deklarują, iż profesjonalne kierowanie organizacją niesie ze sobą pewne zagrożenia.

*Tak, na każdej płaszczyźnie. I medialnej, organizacyjnej, to, kim ty jesteś, jeśli nie jesteś profesjonalny? (...) Ja myślę, że to jest konieczne i to jest bardzo dobra wartość. Profesjonalizacja, kompetencja, umiejętność sprawnego działania, to jest bardzo ważne. (Nowy Sącz)*

*Profesjonalna, czyli wiarygodna, konkretna, zdolna do realizacji projektu, dysponująca odpowiednimi zasobami. (Tarnów)*

*To jest nieuniknione, bo działania amatorskie skazane są na zagładę, nie ma innej możliwości. (Nowy Sącz)*

*(...) osoba, która bezpośrednio jest zaangażowana w działanie tego stowarzyszenia, niejako musi być takim menedżerem. Już chyba musi być oderwana od tej zwykłej pracy codziennej, natomiast musi zatopić się w papierach, komórka przy uchu ciągle, ciągle w rozjazdach i to jest ta negatywna strona. (Oświęcim)*

*Może dobrze, że te organizacje nie są specjalnie profesjonalne, bo nie jest to organizacja, która powinna być od początku do końca profesjonalna, bo to przestaje mieć sens tego społecznego podejścia. (Kraków)*

Niektóre lokalne organizacje mają problem ze zwiększeniem swojego potencjału profesjonalizacji. Podstawową barierą jest w tym wypadku brak możliwości skutecznego ubiegania się o środki finansowe. Działa to na zasadzie „błędnego koła” – nie stać ich na wynajęcie lub zatrudnienie profesjonalnej kadry, która mogłaby pomóc w ubieganiu się o fundusze.

*I teraz ten brak kompetencji powoduje, że Państwo są zdani na tych, którzy świadczą pewne (...) usługi odpłatnie. I teraz, no i niestety sprowadza się to do tego, że wzrost kompetencji w organizacjach pozarządowych będzie wprost proporcjonalny do środków, jakie się będzie na to przeznaczać. (Kraków)*

## 4.7.1 Zewnętrzni konsultanci

### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Badane regionalne NGO często korzystają z pomocy zewnętrznych konsultantów w ramach realizowanych projektów – np.: specjaliści profilaktyki uzależnień prowadzą fachowe szkolenia, a prawnicy zapewniają porady prawne dla beneficjentów. Czasem są to również specjaliści od kreowania wizerunku.

*- Mamy kontakt z ośrodkiem profilaktyki i oni przychodzą i mówią o AIDS, o alkoholu, o paleniu papierosów. Mamy też różnych ludzi, którzy przyjeżdżają z innych krajów i mówią o swoim życiu np.: jacyś doradcy (...). Jak to się stało, że są inni, że prowadzą duże organizacje tam. (...) Ludzie, którzy są żywym świadectwem (...).*  
*- I słuchali ich opowiadań i to są fachowcy, z których korzystamy najchętniej. (Kraków)*

### LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Organizacje lokalne często korzystają z usług zewnętrznych konsultantów, aby móc prowadzić bieżącą działalność NGO – np.: księgowość i rozliczenia, porady prawne.

*(...) organizacja na Mikołajskiej ma super prawnika, który pomógł nam przy rejestrowaniu organizacji pożytku publicznego, jest taki pan i nieodpłatnie robią, to jest duży plus (...) (Kraków)*

Część lokalnych NGO działających w wyspecjalizowanych dziedzinach – np.: pomocy kobietom po mastektomii – korzysta z porad i szkoleń z zakresu medycyny i psychologii.

*- Jak istnieje taka potrzeba to tak. Na przykład prawnicze, przede wszystkim.*  
*- Psychologiczne.*  
*- My, przy zakładaniu fundacji korzystaliśmy, ale też byli to pasjonaci prawnicy, zakochani w tamtych okolicach, stwierdzili, że oni to robią z miłości do obiektu. Nie mogłyśmy się przebić przez tę biurokrację sądową, to jakiś przecinek, coś nie tak, podpis. Nie mogłyśmy tej biurokracji przejść. (Kraków)*

Tak, jak było wspomniane na początku raportu, organizacjom lokalnym – przede wszystkim w zakresie finansów i prawa – mogłyby doradzać agendy utworzone przy jednostkach samorządowych z terenów, na których działają NGO.

*Nasze centrum organizacji pozarządowych, gdyby miało pracownika kompetentnego, który byłby na miejscu i dostępny dla nas wszystkich, to jak najbardziej. (...) (Oświęcim)*

## 4.7.2 Organizacje działające nieetycznie

### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Przedstawiciele organizacji nowosądeckich dostrzegają coraz więcej NGO, które powstają tylko po to, by korzystać z funduszy. Część z konsultantów oceniających projekty (wnioski o dofinansowanie) uczestniczy w przygotowaniu takich projektów dla organizacji. Zdaniem przedstawicieli NGO jest to nieuczciwa konkurencja, która tylko zaostrza rywalizację o środki między małopolskimi organizacjami.

*Ludzie, którzy czasami konsultują projekty, którzy oceniają projekty, uczestniczą czy są współtwórcami projektów dla różnych fundacji, organizacji i tak dalej, są ludzie, którzy działają w kilku organizacjach, tworzą fikcyjne partnerstwa między organizacjami. W zarządach są te same osoby. Bo tu jest gra o duże pieniądze. (Nowy Sącz)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Także informatorzy z organizacji o charakterze lokalnym zauważają w swoim otoczeniu organizacje, które działają nieetycznie. Najczęściej podejrzewają je o „pranie pieniędzy” i nie stosowanie się do procedur kontrolnych w rozliczeniach. Wydaje się jednak, że małopolskie NGO nie boją się konkurencji nieetycznych organizacji. Mimo ewidentnego „psucia rynku” takie organizacje są skazane na zniknięcie.

*Są takie, ale to są osoby, które nie mają w sobie ducha społecznikowskiego, one szybko są weryfikowane, upadają, bądź różne malwersacje się dzieją. (Tarnów)*

Większość badanych lokalnych NGO jest sceptycznie nastawionych do działania organizacji promujących etyczne zachowania w organizacyjnych. Ich zdaniem zasady etyczne są immanentną, nieodłączną częścią funkcjonowania wszystkich organizacji pozarządowych. Działania odgórne w tym obszarze odbierane są jako niepotrzebne.

*(...) w tych organizacjach akurat w moim przekonaniu etyki nie należy uczyć. (Kraków)*

## 4.7.3 Szkolenia

### REGIONALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Część organizacji pozarządowych o zasięgu regionalnym korzysta z oferowanych szkoleń, lecz nie jest usatysfakcjonowana poziomem merytorycznym większości z nich.

*- No i sama praca metodą projektu, niby na rynku jest sporo tego typu szkoleń, ale nie zawsze prowadzą to kompetentni ludzie.*

*- Ja znam szkolenia, które są żenujące. Ja byłam na jednym. A byłam też na kilku szkoleniach fajnych i dobrze poprowadzonych. Ale byłam na jednym szkoleniu z zakresu public relations i wyszłam zażenowana. Bo dowiedziałam się tam, tak absurdalnych i śmiesznych rzeczy, że to koszmar. (Kraków)*

Badane organizacje bardzo potrzebują jednak szkoleń do dalszej profesjonalizacji swoich działań. Deklarują chęć uczestniczenia w fachowych szkoleniach z zakresu zarządzania projektami, zarządzania organizacją, w zakresie *Public Relations* oraz kursach księgowości.

*Zarządzanie organizacjami pozarządowymi – tu temat mocno leży, jak zarządzać skutecznie organizacją pozarządową, jak wzmocnić jej potencjał, jak się profesjonalizować, jak pracować nad swoim wizerunkiem, jak pracować nad określeniem misji, wizji, planów i tak dalej. (Kraków)*

Niektóre nowosądeckie organizacje przyznają, że mają trudności z pozyskaniem kadry, która przygotowałaby i realizowała projekty z funduszy Unii Europejskiej. W tej sytuacji szkolenia w zakresie pozyskiwania środków unijnych i rozliczania tego typu projektów, byłyby bardzo pożądane.

*My w tym momencie chcemy wejść w projekty unijne, natomiast nie mamy ludzi, którzy by byli w stanie to realizować. [...] Brakuje moim zdaniem na rynku tego. Są też potrzebne szkolenia w tym zakresie. (Nowy Sącz)*

*U nas jest nieustanne zapotrzebowanie na szkolenia. I ja je robię, ponieważ generujemy bardzo dużą liczbę tekstów i informacji prasowej często. I to jest rzeczywiście duża potrzeba. (Kraków)*

Często zwracano również uwagę na fakt, iż prowadzone szkolenia powinny w większym stopniu kłaść akcent na praktykę, w mniejszym zaś na kwestie teoretyczne. Respondenci sygnalizowali, że ten problem dotyczy w szerszym kontekście wielu szkoleń, które prowadzi się w Polsce.

*Ja myślę, że nie jest jedynym problemem samo szkolenie, bo szkoleniem nie rozwiążemy problemów systemowych. To tak samo, jak z bezrobotnymi. Z EFS idą gigantyczne pieniądze na różnego rodzaju szkolenia. (...) Myśmy teraz potrzebowali sekretarki, to sto pięćdziesiąt osób się zgłosiło na stanowisko. Natomiast jak przyszli porozmawiać, już umiejętności faktyczne są żadne. Natomiast wszyscy piękne CV i listy motywacyjne, prawie toczka w toczkę, jak wszyscy piękne identyczne, skopiowane z Internetu. Więc co z tego, że są przeszkoleni ludzie, jak nie ma umiejętności, nie ma praktyki. (Nowy Sącz)*

*Nam, jest potrzeba praktycznych. Praktycznych konsultacji i konferencji, seminarium, czegokolwiek. Gdzie człowiek praktycznie dotknie szklanki i wie, że tak ma ją przechylać. Jest tylko teoria, która jest walona, przepraszam za brutalne słowo, do głów ludzi. A nie ma praktyki. I to jest najgorsze. (Kraków)*

Respondenci pytani o to, kto powinien prowadzić szkolenia dla NGO nie wskazali jednego dominującego ośrodka. Są raczej zdania, że to zależy przede wszystkim od tematyki szkoleń. Należy dołożyć jednak wszelkich starań, o czym była już mowa powyżej, aby szkolenia te były prowadzone przez fachowców i praktyków z danej dziedziny, a co za tym idzie, żeby program szkoleń miał charakter praktyczny/warsztatów.

*- To zależy od tematu.*

*- To nie jest powiedziane, że tacy albo tacy. Mogą być różni.*

*- Bo wiedza ta też jest potrzebna nam. Ktoś to musi poukładać wszystko. Więc tacy ludzie są bardzo potrzebni. A jeśli chodzi o praktyczne, to ja bardziej patrzę na praktykę. Rozumiem, gdy ludzie wolą praktykę niż słuchane suchej teorii, która faktycznie mi nic nie wnosi. Więc ja to, tak to widzę. (Kraków)*

## LOKALNE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

NGO o charakterze lokalnym deklarują potrzebę szkoleń z zakresu przygotowania wniosków o dofinansowanie projektów, a także z zakresu obsługi księgowej organizacji. Duże, lokalne NGO deklarują chęć uczestniczenia w profesjonalnych szkoleniach z zakresu zarządzania projektami, zarządzania organizacją oraz Public Relations, czy fundraisingu.

*My potrzebujemy szkoleń z różnych obszarów. Zarówno od takich jak pisać projekty, granty, też jak kształtować wizerunek stowarzyszenia (...) (Kraków)*

*No ja jestem teraz na jednym, uważam, że fundraising to jest świetna sprawa, odnalazłam się tam, jak na żadnym wcześniejszym szkoleniu. To jest Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, do którego warto należeć, staram się o członkostwo, to jest stowarzyszenie, które też wspiera inne stowarzyszenia i organizuje teraz różne szkolenia. (Kraków)*

Niektóre NGO podkreślają, że bardziej niż szkoleń, na które często nie mają czasu, potrzebują profesjonalnego doradztwa w konkretnych sytuacjach problemowych.

*Czasami jest tak, że potrzeba w konkretnej sprawie i ja wolę zadzwonić i zapytać, bo mam wątpliwość w konkretnej sprawie, nie potrzebuję wysłuchać ileś godzin wszystkiego. Czy to jest, czy moje rozumowanie jest słuszne czy nie? Czy to jest zgodne z prawem, czy jest niezgodne z prawem (...) (Oświęcim)*

## **4.8 Potencjał zakorzenienia małopolskich organizacji pozarządowych o zasięgu lokalnym**

### **4.8.1 Społeczności lokalne**

Część organizacji działających w podregionie krakowskim zauważa, że mieszkańcy są dość aktywni gospodarczo – zwłaszcza na wsi, gdzie powstaje dużo produkcyjnych spółdzielni rolniczych. Niektórzy mieszkańcy małych gmin działają aktywnie na rzecz poprawy infrastruktury drogowej i kanalizacyjnej w swoich miejscowościach. Mieszkańcy mniejszych miejscowości wykazują zainteresowanie, a także chętnie angażują się w działania organizacji pozarządowych.

*Zależy, jak są inicjatywy, które są związane z jakąś infrastrukturą, która jest dla wszystkich korzystna to się zaraz tworzy odpowiednia grupa ludzi, która potrafi wciągnąć pozostałych. (Kraków)*

*Na terenie wiejskim jest mniejsze społeczeństwo i się wszyscy znają. (Tarnów)*

*Bardzo dużo do poprzednich lat, bo pracuję na terenie gminy już trzydziesty rok, to jest duży postęp. Bardzo dużo takich jakby wspólnych spółek, o takie spółki zakładają rolnicy i na przykład te jarzyny już skupują i to się tak bardzo dużo tego robi. (Kraków)*

*My działamy w powiecie, ale to jest wieś, integracja jest bardzo duża i dobrze jesteśmy odbierani. Włączają się i jeśli jest taka potrzeba, to jak na wsi, ksiądz, nauczyciele. (Oświęcim)*

W opinii przedstawicieli lokalnych organizacji pozarządowych, należy podjąć działania w celu zachęcenia do prowadzenia własnej działalności gospodarczej poprzez ulgi podatkowe oraz zwolnienia z opłat ZUS.

*Ja myślę, że nieważne czy ktoś kiedykolwiek prowadził działalność gospodarczą czy nie, jest jedna prosta rzecz. Jest rzeczą zupełnie irracjonalną i głupią żeby człowiek nie mógł prowadzić działalności gospodarczej w małej skali, czyli w takiej, bo teraz minimum absolutne, no to musi człowiek zarobić na ZUS, minimum absolutne. (Kraków)*

Część organizacji (głównie z podregionu krakowskiego) stara się promować swoją działalność i zachęcać mieszkańców do udziału w ich organizacjach poprzez imprezy okolicznościowe. Zdarza się jednak, zwłaszcza na terenach wiejskich, iż mieszkańcy są raczej mało przychylni ich działaniom. Mieszkańcy z dużą dozą podejrzliwości przyglądają się działaniom lokalnych NGO. Np.: organizacja promująca profilaktykę raka piersi napotyka na dość dużą barierę psychologiczną kobiet. Nie chcą one korzystać z bezpłatnych badań mammograficznych organizowanych przez tę organizację.

*No ja głównie robię festyny takie środowiskowe, żeby właśnie jakoś tych ludzi zintegrować i robię takie dość duże bale seniora. (Kraków)*

*Odnosnie „społeczności lokalne”, „zaangażowania”. Jest różnie, są osoby, które jakoś tam się angażują bardziej, ale nie jest to aż tak widoczne. Na terenach poza Krakowem zarząd stara się wychodzić naprzeciw społeczności lokalnej i są organizowane pikniki. (Kraków)*

*Często tak, ale są też takie odczucia, że niektórzy myślą, że my interes na tym robimy, ja to tak czasem odczułem, że tak to interpretują, albo, że się promujemy, a tak nie jest, bo to jest od wielu lat instytucja non profit, poza tym, niektórzy mają negatywny stosunek do organizacji i to czujemy. (Nowy Sącz)*

*(...) widać jakie jest uświadomione społeczeństwo, zwłaszcza kobiety. Bo stoi mammoBUS za darmo, można zrobić USG za darmo i nawet z tego nie korzystają. (...) Bariera jest. Bariera psychologiczna. (Kraków)*

Niektórzy przedstawiciele organizacji zauważają, że w większych miastach widoczny jest postępujący zanik więzi społecznych – brak kontaktów sąsiedzkich (np.: na osiedlach zamkniętych, dużych blokowiskach). Brakuje także, ich zdaniem, lokalnych liderów społecznych (poza samymi reprezentantami organizacji pozarządowych).

*Ja akurat jestem w Bronowicach, to tam są już osiedla zagrodzone, zagrabione i koniec i tam nie ma o żadnej współpracy mowy, bo oni przychodzą na wieczór, cuk, cuk, cuk 120 zamków i amen. (...) Sypialnie krakowskie, tam w ogóle nie ma. I szczerze powiedziawszy, im większe skupisko ludzkie tym mniejsze są relacje, znajomości. (Kraków)*

Warto podkreślić jednak, iż niektóre organizacje mają pewne sukcesy w aktywizacji społeczności lokalnej i przeciwdziałaniu negatywnym zjawiskom. Przedstawiciel jednej z oświęcimskich organizacji kościelnych podkreśla rolę NGO w aktywizacji młodzieży.

*(...) dzięki założeniu tego centrum dla dorosłych przez księdza Roberta Bielenia troszkę to nabrało życia, spadła przestępczość, młodzież zaczęła się interesować tymi wszystkimi sekcjami. Ma to pozytywny wpływ na środowisko oświęcimskie w tym rejonie. (Oświęcim)*

Inne problemy społeczne występujące wśród społeczności lokalnych to:

- ✓ starzejące się społeczeństwo i zła profilaktyka zdrowotna (brak aktywności fizycznej, niechęć do badań profilaktycznych);
- ✓ migracje młodych i wykształconych mieszkańców do dużych miast i za granicę;
- ✓ zagrożenie coraz większej ilości mieszkańców wykluczeniem społecznym (bezrobocie, alkoholizm, ubóstwo);



- 
- ✓ odpływ dużego kapitału inwestycyjnego z podregionu (Oświęcim, Tarnów) oraz brak nowych inwestycji.

*My obserwujemy to na problemach rodzin naszych dzieci, to są ostatnio bardzo często rodziny niepełne, rodziny skonfliktowane, z problemem alkoholowym, z agresją, no często, coraz częściej to są te eurosieroty, gdzie rodzice wyjechali za granicę. (Oświęcim)*

*W tej chwili jest taka tendencja, o której tu zostało wspomniane, że młodzi ludzie, którzy wyjeżdżają na studia najczęściej nie wracają. Warszawa, Poznań, Wrocław, Kraków. (Oświęcim)*

*(...) w ogóle brak jakiegokolwiek dbałości o własne zdrowie, profilaktyka leży. (Kraków)*

#### **4.8.2 Aktywność innych organizacji pozarządowych**

Przedstawiciele lokalnych organizacji pozarządowych zauważają coraz większą aktywność innych NGO na ich terenie. Wspomniano już o tym przy okazji omawiania kwestii konkurencji i rywalizacji w pozyskiwaniu środków finansowych oraz współpracy między organizacjami.

W podregionie oświęcimskim szczególnie aktywne są organizacje o charakterze sportowym, a także organizacje działające od lat, jak Polski Czerwony Krzyż, czy CARITAS.

*Na przykład sport, jest dużo klubów sportowych większych, mniejszych, nie wiem, myślę, że są takie obszary, które są stale zagospodarowane przez te same organizacje od lat i od lat powiedzmy, że jako takie filary otrzymują dotacje na swoją działalność, PCK, chociaż czy Caritas. (Oświęcim)*

Często nowe, powstające organizacje działają w sposób nieprofesjonalny, wpływając negatywnie na ogólny wizerunek organizacji pozarządowych wśród samorządowców.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





Wydawca:  
Regionalny Ośrodek  
Polityki Społecznej w Krakowie  
ul. Piastowska 32  
30-070 Kraków  
[www.rops.krakow.pl](http://www.rops.krakow.pl)

PUBLIKACJA JEST DYSTRYBUOWANA BEZPŁATNIE

ISBN 978-83-60242-39-1