

Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2017 r.

Management of non-profit organizations in 2017



Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2017 r.

Management of non-profit organizations in 2017

Główny Urząd Statystyczny Statistics Poland

Urząd Statystyczny w Krakowie Statistical Office in Kraków

Warszawa, Kraków 2019

Opracowanie merytoryczne

Content-related works

Departament Badań Społecznych GUS, Urząd Statystyczny w Krakowie
Social Surveys Department Statistics Poland, Statistical Office in Krakow

pod kierunkiem
supervised by

Karoliny Goś-Wójcickiej

Zespół autorski

Editorial team

Krzysztof Borysiak, Dominik Dąbrowski, Karolina Goś-Wójcicka, Anna Knapp, Karol Lewandowski,
Edyta Makowska-Belta, Tomasz Sekuła, Urszula Stasiak-Jaśkiewicz

Prace redakcyjne

Editorial work

Agnieszka Pacut

Skład, łamanie i opracowanie graficzne

Typesetting and graphics

Beata Brzezińska, Beata Lipińska

ISBN 978-83-66466-01-2

Publikacja dostępna na stronie internetowej

Publications available on website

stat.gov.pl

Przy publikowaniu danych GUS prosimy o podanie źródła

When publishing Statistics Poland data — please indicate the source



Zakład Wydawnictw
Statystycznych

00-925 WARSZAWA, AL. NIEPODLEGŁOŚCI 208.

Informacje w sprawach sprzedaży publikacji — tel. (22) 608 32 10, 608 38 10
Zam. 380/2019/ nakł. 320

Przedmowa

Publikacja „Zarządzanie organizacjami non-profit w 2017 r.” to kolejne wydawnictwo Głównego Urzędu Statystycznego prezentujące wyniki badań potencjału społeczno-ekonomicznego sektora non-profit. Stanowi odpowiedź na wzrastające zainteresowanie problematyką społeczeństwa obywatelskiego, a także dostarcza danych niezbędnych do oceny realizacji polityk publicznych mających na celu wspieranie gospodarki społecznej (ekonomii społecznej) oraz kapitału społecznego.

„Zarządzanie organizacjami non-profit w 2017 r.” stanowi dopełnienie analiz dotyczących działalności organizacji non-profit zaprezentowanych w wydanym w czerwcu br. opracowaniu „Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 r.”, a także kontynuację i rozszerzenie zagadnień dotyczących zarządzania organizacjami zawartych w publikacji „Działalność organizacji non-profit w 2015 r.: zarządzanie i współpraca”.

Opracowanie składa się z sześciu rozdziałów. Cztery pierwsze charakteryzują poszczególne aspekty zarządzania, odnosząc się kolejno do: (1) planowania i finansowych aspektów działalności, (2) funkcjonowania zarządów, (3) zarządzania personelem, (4) komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym i informowania o działalności. W piątym rozdziale przedstawiony został syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit, który łącznie ujmuje omawiane we wcześniejszych rozdziałach kwestie. Pozwala to na pokazanie potencjału zarządczego organizacji z uwzględnieniem wielu różnorodnych przekrojów. Szósty rozdział poświęcony został zagadnieniom, które dotychczas nie były podejmowane przez statystykę publiczną, a dotyczącym przejawów przedsiębiorczości społecznej wśród organizacji non-profit poprzez prezentację zbiorowości organizacji przez pryzmat różnych aspektów definicji przedsiębiorstwa społecznego.

Dziękujemy przedstawicielom organizacji non-profit, którzy poświęcili czas na wypełnienie sprawozdań SOF-5, będących dla nas głównym źródłem informacji w niniejszym opracowaniu. To dzięki Państwu mogliśmy opracować tak szeroki i precyzyjny zakres danych. Składamy także serdeczne podziękowanie pracownikom Wydziału Badań i Analiz Gospodarki Społecznej Departamentu Badań Społecznych GUS oraz Ośrodka Badań Gospodarki Społecznej Urzędu Statystycznego w Krakowie za ich zaangażowanie w realizację badania i przygotowanie tej publikacji.

Planując dalszy rozwój badań statystycznych będziemy wdzięczni za Państwa sugestie dotyczące zawartości opracowania oraz zakresu prowadzonych przez nas badań statystycznych. Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja będzie służyć jako cenne źródło wiedzy o działalności organizacji non-profit w Polsce.

Prezes

Głównego Urzędu Statystycznego



dr Dominik Rozkrut

Warszawa, październik 2019 r.

Preface

“Management of non-profit organizations in 2017” is another publication of Statistics Poland presenting surveys results concerning social and economic potential of the non-profit sector. The study constitutes a response to the growing interest in civil society issues, as well as provides the data necessary for assessment of implementation of public policies concerning support for social economy and social capital.

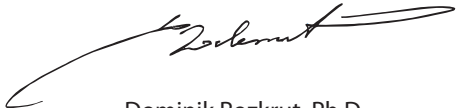
“Management of non-profit organizations in 2017” constitutes complementation of the analyses concerning activities of non-profit organizations provided in the study published in June this year, entitled “Cooperation of non-profit organizations with other entities in 2017”, as well as continuation and extension of the issues concerning management of the organizations included in the publication entitled “Activities of non-profit organizations in 2015: management and cooperation”.

The study comprises of six chapters. The first four characterize different aspects of management, referring to, respectfully: (1) planning and financial aspects of activity, (2) functioning of management boards, (3) personnel management, (4) communication with the external environment and providing information concerning activity. The fifth chapter presents synthetic professionalization index of management of non-profit organizations, which combines the issues discussed in the previous chapters. It enables to show management potential of the organizations, taking into consideration many different cross-sections. The sixth chapter is dedicated to the issues so far not discussed by official statistics, and concerning symptoms of social entrepreneurship among non-profit organizations by presenting the entirety of the organization through different aspects of the social enterprise definition.

We are grateful to the representatives of non-profit organizations who devoted time to fill in the SOF-5 reports, constituting the main source of information for this study. Thanks to your efforts we have been able to develop a broad and precise scope of data. We express sincere thanks to employees of the Social Economy Surveys and Analyses Division in the Social Surveys Department of Statistics Poland and the Research Centre for Social Economy of the Statistical Office in Krakow for their involvement in implementation of the survey and development of this publication.

Planning further development of the statistical surveys, we will be grateful for your suggestions, concerning both the content of the elaboration and the scope of the conducted statistical surveys. We do hope that this publication will serve as a valuable source of knowledge on activities of non-profit organizations in Poland.

President Statistics Poland



Dominik Rozkrut, Ph.D.

Spis treści

Contents

| | |
|--|----|
| Przedmowa | 3 |
| Preface | 4 |
| Spis treści | 5 |
| Contents | |
| Spis tablic | 8 |
| List of tables | |
| Spis wykresów | 9 |
| List of charts | |
| Objaśnienia znaków umownych | 13 |
| Symbols | |
| Ważniejsze skróty | 13 |
| Main abbreviations | |
| Synteza | 15 |
| Executive summary | 18 |
| Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania | 15 |
| Planning of activities and financial aspects of management | 18 |
| Charakterystyka zarządu | 15 |
| Characteristics of management board | 18 |
| Zarządzanie personelem | 15 |
| Personnel management | 18 |
| Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją | 16 |
| Communication of organization with external environment and information management | 19 |
| Profesjonalizacja zarządzania | 16 |
| Professionalization of management | 19 |
| Przejawy przedsiębiorczości społecznej | 17 |
| Symptoms of social entrepreneurship | 20 |
| Rozdział 1. Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania | 21 |
| Chapter 1. Activities planning and financial aspects of management | |
| 1.1. Sposób prowadzenia działalności | 21 |
| 1.1. Way of activity conducting | |
| 1.2. Działanie zgodnie z dokumentem strategicznym | 23 |
| 1.2. Activity based on strategic document | |
| 1.3. Konsultowanie projektów podejmowanych działań | 24 |
| 1.3. Consultation of projects of undertaken activities | |
| 1.4. Analizowanie potrzeb odbiorców | 26 |
| 1.4. Needs of beneficiaries analyzing | |
| 1.5. Sposób prowadzenia księgowości | 27 |
| 1.5. Accounting methods | |
| 1.6. Posiadanie rezerw finansowych | 29 |
| 1.6. Having financial reserves | |
| Rozdział 2. Charakterystyka zarządu | 32 |
| Chapter 2. Board characteristics | |
| 2.1. Kolegialność zarządu | 32 |
| 2.1. Board collegiality | |

| | |
|--|-----------|
| 2.2. Doświadczenie w zarządzaniu | 33 |
| 2.2. Management experience | |
| 2.3. Praca społeczna a praca płatna w zarządzie | 35 |
| 2.3. Volunteer work and paid work on the board | |
| 2.4. Udział w zarządzaniu a płeć | 37 |
| 2.4. Participation in management and gender | |
| 2.5. Udział członków zarządu w szkoleniach | 40 |
| 2.5. Participation of board members in trainings | |
| Rozdział 3. Zarządzanie personelem | 42 |
| Chapter 3. Personnel management | |
| 3.1. Różnorodność form pracy | 42 |
| 3.1. Varied forms of labour | |
| 3.2. Funkcjonowanie regulaminu pracy | 43 |
| 3.2. Working regulations | |
| 3.3. Motywowanie personelu do pracy | 44 |
| 3.3. Motivating personnel to work | |
| 3.3.1. Motywowanie do pracy społecznej członków | 46 |
| 3.3.1. Motivating members to volunteer work | |
| 3.3.2. Motywowanie wolontariuszy niebędących członkami | 47 |
| 3.3.2. Motivating volunteers from outside of organization | |
| 3.3.3. Motywowanie pracowników etatowych | 49 |
| 3.3.3. Motivating personnel employed on the basis of employment contract | |
| 3.4. Podnoszenie kompetencji personelu | 52 |
| 3.4. Raising of personnel skills | |
| Rozdział 4. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją | 56 |
| Chapter 4. Organizations' communication with external environment and information management | |
| 4.1. Kanały komunikacji i częstotliwość informowania o działalności | 56 |
| 4.1. Communication channels and frequency of organizations' informing of their activity | |
| 4.2. Sporządzanie, przekazywanie i udostępnianie sprawozdań z działalności | 59 |
| 4.2. Preparing, submitting and releasing reports of activity | |
| Rozdział 5. Profesjonalizacja zarządzania | 62 |
| Chapter 5. Management professionalization | |
| 5.1. Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit | 62 |
| 5.1. Synthetic index of management professionalization in non-profit organizations | |
| 5.2. Poziom profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania | 66 |
| 5.2. Level of management professionalization in non-profit organizations by management function | |
| Rozdział 6. Przejawy przedsiębiorczości społecznej | 75 |
| Chapter 6. Symptoms of social entrepreneurship | |
| 6.1. Działalność rynkowa | 76 |
| 6.1. Market activity | |
| 6.2. Korzystanie z pracy płatnej | 76 |
| 6.2. Use of paid work | |
| 6.3. Integracja poprzez zatrudnienie | 78 |
| 6.3. Integration through employment | |
| 6.4. Partycypacyjne zarządzanie | 79 |
| 6.4. Participatory management | |

| | |
|--|----|
| 6.5. Świadczenie usług społecznych | 80 |
| 6.5. Providing social services | |
| 6.6. Ujęcie łączne | 81 |
| 6.6. Joint scope | |
| Uwagi metodologiczne | 84 |
| Methodological notes | |
| Podstawowe wyjaśnienia metodologiczne | 84 |
| Basic methodological explanations | |
| Realizacja badania na formularzu SOF-5 i opracowanie wyników | 85 |
| Conducted survey on SOF-5 form and preparation of its results | |
| Konstrukcja wskaźnika profesjonalizacji zarządzania | 88 |
| Construction of index of management professionalization | |

Spis tablic

List of tables

| | |
|---|----|
| Tablica 4.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według kanałów komunikacji i rodzaju organizacji w 2017 r. | 58 |
| Table 4.1. Percentage of non-profit organizations informing of their activity by means of communication and type of organization in 2017 | |
| Tablica 4.2. Odsetek organizacji non-profit według działań związanych ze sprawozdaniami z działalności | 60 |
| Table 4.2. Percentage of non-profit organizations by reporting activities | |
| Tablica 6.1. Organizacje prowadzące działalność o charakterze rynkowym według rodzaju tej działalności w 2016 r. | 76 |
| Table 6.1. Organizations conducting market activity by type of this activity in 2016 | |
| Tablica 6.2. Organizacje zatrudniające pracowników według formy zatrudnienia w 2017 r. | 77 |
| Table 6.2. Organizations with employees by form of contract in 2017 | |
| Tablica 6.3. Organizacje zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym i pracujących, dla których jest to główne miejsce pracy według rodzajów zagrożenia wykluczeniem w 2017 r. | 78 |
| Table 6.3. Organizations employing persons at risk of social exclusion and employees in main workplace by type of social exclusion in 2017 | |
| Tablica 6.4. Organizacje według udziału pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym w 2017 r. | 79 |
| Table 6.4. Organizations by share of employees at risk of social exclusion in 2017 | |
| Tablica 6.5. Organizacje posiadające organ konsultacyjno-doradczy w 2017 r. | 80 |
| Table 6.5. Organizations with consultative-advisory body in 2017 | |
| Tablica 6.6. Organizacje świadczące usługi społeczne w 2016 r. | 81 |
| Table 6.6. Organizations providing social services in 2016 | |
| Tablica 6.7. Organizacje spełniające poszczególne elementy definicji przedsiębiorstw społecznych w 2017 r. | 82 |
| Table 6.7. Organizations meeting particular conditions of social enterprise definitions in 2017 | |
| Tablica 6.8. Organizacje spełniające łącznie wybrane elementy definicji przedsiębiorstw społecznych w 2017 r. | 82 |
| Table 6.8. Organizations meeting jointly the selected conditions of social enterprise definitions in 2017 | |
| Tablica 6.9. Organizacje spełniające wybrane warunki definicji przedsiębiorstw społecznych w 2017 r. | 83 |
| Table 6.9. Organizations meeting the selected conditions of social enterprise definitions in 2017 | |

Spis wykresów

List of charts

| | |
|--|----|
| Wykres 1.1. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania w 2013 r., 2015 r. i 2017 r. | 21 |
| Chart 1.1. The structure of non-profit organizations by way of activity in 2013, 2015 and 2017 | |
| Wykres 1.2. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i rodzaju organizacji w 2017 r. | 22 |
| Chart 1.2. The structure of non-profit organizations by way of activity and type of organization in 2017 | |
| Wykres 1.3. Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano w 2017 r. dokument strategiczny według rodzaju organizacji | 23 |
| Chart 1.3. Percentage of non-profit organizations which used a strategic document in 2017 by type of organization | |
| Wykres 1.4. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się w 2017 r. oraz rodzaju organizacji | 25 |
| Chart 1.4. Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with which consultation were taken in 2017 and by type of organization | |
| Wykres 1.5. Odsetek organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według rodzaju organizacji w 2017 r. | 26 |
| Chart 1.5. Percentage of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by type of organization in 2017 | |
| Wykres 1.6. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy i rodzaju organizacji | 27 |
| Chart 1.6. The structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis and type of organization | |
| Wykres 1.7. Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości w 2013 r., 2015 r. i 2017 r. | 28 |
| Chart 1.7. The structure of non-profit organizations by accounting method in 2013, 2015 and 2017 | |
| Wykres 1.8. Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości i rodzaju organizacji w 2017 r. | 29 |
| Chart 1.8. The structure of non-profit organizations by accounting method and type of organization in 2017 | |
| Wykres 1.9. Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według rodzaju organizacji w 2017 r. | 30 |
| Chart 1.9. Percentage of non-profit organizations with financial reserves by type of organization in 2017 | |
| Wykres 1.10. Średnia liczba miesięcy możliwych do działania z rezerw finansowych według rodzaju organizacji w 2017 r. | 31 |
| Chart 1.10. Average of months funded by financial reserves by type of organization in 2017 | |
| Wykres 2.1. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu w 2013 r., 2015 r. i 2017 r. | 32 |
| Chart 2.1. The structure of non-profit organizations by classes of managers of the organization in 2013, 2015 and 2017 | |
| Wykres 2.2. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu i rodzaju organizacji w 2017 r. | 33 |
| Chart 2.2. The structure of non-profit organizations by classes of managers of the organization and types of organization in 2017 | |
| Wykres 2.3. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu pracy w zarządzie w 2013 r., 2015 r. i 2017 r. | 34 |
| Chart 2.3. The structure of managers of the organization by work experience in 2013, 2015 and 2017 | |
| Wykres 2.4. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu pracy i rodzaju organizacji w 2017 r. | 35 |
| Chart 2.4. The structure of managers of the organization by work experience and types of organization in 2017 | |

| | |
|--|----|
| Wykres 2.5. Struktura zarządów organizacji non-profit według charakteru świadczonej pracy w 2013 r., 2015 r. i 2017 r. | 36 |
| Chart 2.5. The structure of management boards of non-profit organizations according to the nature of the work performed in 2013, 2015 and 2017 | |
| Wykres 2.6. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy płatnej oraz wypłacających wynagrodzenie członkom zarządu według rodzaju organizacji w 2017 r. | 37 |
| Chart 2.6. Percentage of non-profit organizations using paid work and paying remuneration to managers of the organization by type of organization in 2017 | |
| Wykres 2.7. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci w 2013 r., 2015 r. i 2017 r. | 38 |
| Chart 2.7. Percentage of boards of non-profit organizations by gender in 2013, 2015 and 2017 | |
| Wykres 2.8. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2017 r. | 38 |
| Chart 2.8. Percentage of boards of non-profit organizations by gender and type of organization in 2017 | |
| Wykres 2.9. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2017 r. | 39 |
| Chart 2.9. The structure of managers of the organization by gender and types of organization in 2017 | |
| Wykres 2.10. Odsetek organizacji non-profit szkolących zarząd i przeszkolonych członków zarządu w 2013 r., 2015 r. i 2017 r. | 40 |
| Chart 2.10. Percentage of non-profit organizations training the board and trained managers in 2013, 2015 and 2017 | |
| Wykres 2.11. Odsetek organizacji non-profit szkolących zarząd i przeszkolonych członków zarządu według rodzaju organizacji w 2017 r. | 41 |
| Chart 2.11. Percentage of non-profit organizations training the board and trained managers by types of organization in 2017 | |
| Wykres 3.1. Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia, w 2013 r., 2015 r. i 2017 r. | 42 |
| Chart 3.1. Structure of non-profit organizations by employment classes in 2013, 2015, 2017 | |
| Wykres 3.2. Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia w 2017 r. | 43 |
| Chart 3.2. Structure of non-profit organizations by employment classes in 2017 | |
| Wykres 3.3. Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował pisemny regulamin pracy wśród organizacji zatrudniających pracowników etatowych według rodzaju organizacji w 2017 r. | 44 |
| Chart 3.3. Percentage of non-profit organizations with written working regulations among organizations employed personnel on the basis of employment contract by type of organization in 2017 | |
| Wykres 3.4. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków, innych wolontariuszy lub pracowników etatowych w 2017 r. według rodzaju organizacji | 45 |
| Chart 3.4. Percentage of non-profit organizations, which motivated their members, other volunteers or personnel employed on the basis of employment contract in 2017 by type of organization | |
| Wykres 3.5. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej członków lub motywowały ich do tej pracy wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne w 2017 r. według rodzaju organizacji | 46 |
| Chart 3.5. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of their members or motivating their members to this work among organizations having members in 2017 by type of organization | |
| Wykres 3.6. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków do pracy społecznej wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne według udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków w 2017 r. | 47 |
| Chart 3.6. Percentage of non-profit organizations motivating their members to volunteer work among organizations having members by share of volunteers in total number of members in 2017 | |

| | |
|--|----|
| Wykres 3.7. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami oraz motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2017 r. | 48 |
| Chart 3.7. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work in 2017 by type of organization | |
| Wykres 3.8. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy społecznej wolontariuszy zewnętrznych, które podejmowały działania mające na celu motywowanie ich do pracy według klasy liczby wolontariuszy zewnętrznych w 2017 r. | 49 |
| Chart 3.8. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work by number of volunteers from outside of organization in 2017 | |
| Wykres 3.9. Odsetek organizacji non-profit, które zatrudniały pracowników etatowych i motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2017 r. | 50 |
| Chart 3.9. Percentage of non-profit organizations which employed persons on the basis of employment contract and motivated them to work by type of organization in 2017 | |
| Wykres 3.10. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według typu instrumentów motywacyjnych i rodzaju organizacji w 2017 r. | 51 |
| Chart 3.10. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and type of organization in 2017 | |
| Wykres 3.11. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według instrumentów motywujących i klasy zatrudnienia w 2017 r. | 52 |
| Chart 3.11. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and number of employees in 2017 | |
| Wykres 3.12. Odsetek organizacji non-profit szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2017 r. | 53 |
| Chart 3.12. Percentage of non-profit organizations which trained members of the management, employees or volunteers by type of organization in 2017 | |
| Wykres 3.13. Odsetek organizacji non-profit szkolących pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2017 r. | 54 |
| Chart 3.13. Percentage of non-profit organizations which trained employees or volunteers by type of organization in 2017 | |
| Wykres 4.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne i wydatkujących środki na promocję działalności według rodzaju organizacji w 2017 r. | 57 |
| Chart 4.1. Percentage of non-profit organizations informing of spending financial means for promotion of their activity in 2017 | |
| Wykres 4.2. Struktura organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według częstotliwości rozpowszechniania informacji w 2017 r. | 59 |
| Chart 4.2. Structure of non-profit organizations informing of their activity in 2017 by frequency of information spreading | |
| Wykres 4.3. Odsetek organizacji non-profit, które sporządziły sprawozdania z działalności oraz opublikowały je na własnej stronie internetowej według rodzaju sprawozdania i rodzaju organizacji w 2017 r. | 61 |
| Chart 4.3. Percentage of non-profit organizations preparing reports on their activity and publishing them on their website by type of report and type of organization in 2017 | |
| Wykres 5.1. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania w 2017 r. | 63 |
| Chart 5.1. Average value of synthetic index of management professionalization in 2017 | |
| Wykres 5.2. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania w 2013 r. i 2017 r. | 64 |
| Chart 5.2. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization in 2013 and 2017 | |

| | |
|---|----|
| Wykres 5.3. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji w 2013 r. i 2017 r. | 65 |
| Chart 5.3. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and type of organization in 2013 and 2017 | |
| Wykres 5.4. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według statusu OPP w 2017 r. | 67 |
| Chart 5.4. Level of management function indicators by public benefit organizations status in 2017 | |
| Wykres 5.5. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju organizacji w 2017 r. | 68 |
| Chart 5.5. Level of management function indicators by type of organization in 2017 | |
| Wykres 5.6. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według wybranych głównych dziedzin działalności w 2017 r..... | 69 |
| Chart 5.6. Level of management function indicators by selected main fields of activity in 2017 | |
| Wykres 5.7. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według posiadania płatnego personelu w 2017 r. 70 | |
| Chart 5.7. Level of management function indicators by having paid personnel in 2017 | |
| Wykres 5.8. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według liczby członków deklarowanej przez organizację w 2017 r. | 70 |
| Chart 5.8. Level of management function indicators by number of natural persons members declared by organizations in 2017 | |
| Wykres 5.9. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według partnera współpracy w 2017 r. | 71 |
| Chart 5.9. Level of management function indicators by type of cooperation partner in 2017 | |
| Wykres 5.10. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju działalności organizacji w 2017 r. | 72 |
| Chart 5.10. Level of management function indicators by types of activity of organizations in 2017 | |
| Wykres 5.11. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według maksymalnego zasięgu działania organizacji w 2017 r. | 73 |
| Chart 5.11. Level of management function indicators by maximum territorial scope of activity of organization in 2017 | |
| Wykres 5.12. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według województw i regionów w 2017 r. | 73 |
| Chart 5.12. Level of management function indicators by voivodships and regions in 2017 | |
| Wykres. 6.1. Diagram prezentujący wybrane zbiorowości ekonomii społecznej i ich części wspólne w 2017 r. | 83 |
| Chart 6.1. Diagram of selected social economy groups and their common areas in 2017 | |

Objaśnienia znaków umownych

Symbols

| Symbol Symbol | Opis Description |
|-----------------------|---|
| Kreska (-) | zjawisko nie wystąpiło. magnitude zero. |
| Zero (0,0) | zjawisko istniało w wielkości mniejszej od 0,05. magnitude not zero, but less than 0,05 of a unit. |
| „w tym” „of which” | oznacza, że nie podaje się wszystkich składników sumy. indicates that not all elements of the sum are given. |

Ważniejsze skróty

Main abbreviations

| Skrót Abbreviation | Znaczenie Meaning |
|-----------------------|--|
| p. proc. | punkty procentowe percent points |
| tj. | to jest it is |
| br. | bieżącego roku current year |
| zł zl | złoty/PLN złoty/PLN |
| tys. thous. | tysiąc thousand |
| mln mln | milion million |
| mld bn. | milliard billion |
| OPP | podmioty posiadające status organizacji pożytku publicznego public benefit organization |
| GUS | Główny Urząd Statystyczny Statistics Poland |
| PES | Podmiot Ekonomii Społecznej Social Economy Organization |
| OSP | Ochotnicza Straż Pożarna Volunteer Fire Brigade |
| REGON | Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej National Register of Entities of National Economy |
| PS | Portal Sprawozdawczy Reporting Portal |

Ważniejsze skróty cd.

Main abbreviations cont.

| | |
|----------|--|
| PO WER | Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój Operational Program Knowledge Education Development |
| MRPiPS | Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Ministry of Family, Labor and Social Policy |
| NIW | Narodowy Instytut Wolności The National Freedom Institute |
| JST | Jednostki samorządu terytorialnego Local government institutions |
| UE EU | Unia Europejska European Union |

Synteza

Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania

W 2017 r. spośród 92,7 tys. aktywnych organizacji non-profit (tj. stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe oraz samorząd gospodarczy i zawodowy) zdecydowanie większa część działała w sposób ciągły (69,6%) niż prowadziła nieregularne akcje wynikające ze szczególnych okoliczności (18,7%) albo działała tylko w konkretnych okresach roku (11,7%). Jednak między 2013 r. a 2017 r. o 3,6 p. proc. zmniejszył się udział organizacji działających w sposób ciągły.

W 2017 r. w oparciu o dokument strategiczny, określający długofalowe kierunki działania, działało jedynie 9,0% organizacji, o 3,9 p. proc. mniej niż w 2013 r. W tej grupie 62,1% podmiotów deklaroowało, że co najmniej $\frac{3}{4}$ realizowanych przez nie działań było zgodnych z tym dokumentem. Zdecydowanie bardziej popularne niż długofalowe planowanie było natomiast bieżące konsultowanie działań z interesariuszami (członkami, beneficjentami, pracownikami itp.). W 2017 r. konsultowało się 80,8% organizacji, przy czym odsetek ten wzrósł w stosunku do 2013 r. o 25,8 p. proc.

Innym wymiarem planowania jest analiza potrzeb odbiorców, na rzecz których działają organizacje non-profit. Tego typu działania w 2017 r. podejmowało 10,3% jednostek, a w tej grupie 80,9% sporządziło taką analizę w ciągu omawianego roku.

Dokumentację księgową prowadziło 93,7% organizacji, o 2,0 p. proc. więcej niż w 2013 r. Częściej księgowość prowadzona była przez wykwalifikowane osoby (74,3%) niż przez osoby niemające formalnych kwalifikacji w tym zakresie (19,4%). Innym ważnym obszarem zarządzania organizacjami w wymiarze finansowym było posiadanie rezerw finansowych na nieprzewidziane wydatki. Tego rodzaju środkami dysponowało 18,5% podmiotów, udział ten na przestrzeni lat 2013-2017 utrzymywał się na zbliżonym poziomie. Rezerwy, którymi dysponowały organizacje przeciętnie wystarczyłyby na 11 miesięcy ich działalności.

Charakterystyka zarządu

W 2017 r. 95,1% organizacji non-profit miało zarząd składający się z co najmniej dwóch osób, najczęściej zarządy badanych organizacji były 5 osobowe, jednak przeciętnie zrzeszały one 6 osób. Większość członków zarządów zasiadała w nich dłużej niż 5 lat (59,5%), natomiast osoby ze stażem w zarządzie poniżej 2 lat stanowiły 10,2% kadry zarządzającej. Zdecydowana większość tych osób sprawowała swoją funkcję bezpłatnie, gdyż w 93,8% organizacji wszyscy członkowie zarządu pracowali nieodpłatnie, natomiast tylko w 2,0% jednostek wszyscy członkowie zarządów dostawali wynagrodzenie z tego tytułu.

Kobiety stanowiły w 2017 r. 35,3% spośród osób zasiadających w zarządach organizacji non-profit, przy czym w 13,3% organizacji zarządy składały się wyłącznie z kobiet, a w 29,6% – wyłącznie z mężczyzn. Między 2013 r. a 2017 r. o 1,4 p. proc. zwiększył się udział zarządów zrzeszających wyłącznie kobiety, podczas gdy o 6,6 p. proc. zmniejszył się udział takich, w których byli sami mężczyźni.

Udział członków zarządów w szkoleniach zadeklarowało w 2017 r. 26,3% organizacji, o 11,3 p. proc. mniej niż w 2013 r. W tym okresie również zmalał odsetek członków zarządów, którzy brali udział w szkoleniach z 23,4% do 13,2%.

Zarządzanie personelem

Personel płatny w 2017 r. posiadało 40,3% organizacji non-profit, o 0,8 p. proc. więcej niż w 2013 r. Pozostała część organizacji korzystała wyłącznie z pracy społecznej. Wśród organizacji korzystających z pracy płatnej popularniejsze było zatrudnianie wyłącznie na umowy cywilnoprawne niż w oparciu o umowy o pracę (25,8% wobec 14,4% z ogółu organizacji).

Pisemny regulamin pracy lub inny dokument określający zasady organizacji pracy funkcjonował w ponad połowie organizacji zatrudniających pracowników etatowych (55,9%).

W 2017 r. 58,7% organizacji non-profit potwierdziło podejmowanie celowych działań na rzecz zwiększenia zaangażowania w swoją działalność: członków, wolontariuszy lub pracowników zatrudnianych na podstawie stosunku pracy. Udział podmiotów prowadzących działania motywujące wobec różnych grup współpracowników zmalał o 6,7 p. proc. w stosunku do 2013 r.

Jedna na trzy z badanych organizacji potwierdziła, że pracownicy, członkowie ich zarządów, członkowie lub inne osoby pracujące społecznie na ich rzecz podnosiły w 2017 r. swoją wiedzę i umiejętności poprzez uczestnictwo w szkoleniach. W porównaniu do 2013 r. odsetek organizacji szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie zmniejszył się o 13,4 p. proc. (z 41,2% w 2013 r. do 27,8% w 2017 r.).

Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją

Działania informacyjne prowadziło w 2017 r. 71,2% organizacji non-profit, o 1,8 p. proc. mniej niż w 2013 r. Z kolei środki na promocję swojej działalności wydatkowało 23,2% jednostek. Najpopularniejszym kanałem komunikacji był Internet, korzystało z niego 74,9% organizacji informujących o swojej działalności, tradycyjne media (prasa, radio i telewizja) wybierało 33,2%, a inne środki komunikacji – 65,7%. W latach 2013-2017 o 5,4 p. proc. wzrósł odsetek organizacji informujących o swoich działaniach przy użyciu Internetu, a o 7,5 p. proc. zmniejszył się udział takich, które korzystały z prasy, radia i telewizji. Organizacje komunikujące się za pomocą Internetu nieco częściej rozpowszechniały informacje o swojej działalności przynajmniej raz w miesiącu (47,3%) niż kilka razy w roku (44,7%). Odwrotna sytuacja była wśród podmiotów wykorzystujących do komunikacji tradycyjne media – wśród nich 69,0% komunikowało się kilka razy w roku, a jedynie 14,7% co najmniej raz w miesiącu.

W 2017 r. 95,4% organizacji sporządziło sprawozdania ze swojej działalności, przy czym zarówno sprawozdanie merytoryczne, jak i finansowe – 81,0%. Udostępnianie swoich sprawozdań zainteresowanym deklarowało 29,7% organizacji sporządzających sprawozdania. Zdecydowanie częściej udostępniały je w swojej siedzibie (24,1%) niż publikowały na stronie internetowej (8,1%). Odsetek organizacji upubliczniających sprawozdania finansowe na własnej stronie internetowej był zbliżony do organizacji upubliczniających sprawozdania merytoryczne (odpowiednio 7,1% i 7,0%).

Profesjonalizacja zarządzania

Przyjmując 10 punktową skalę wskaźnika profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit, średnia jego wartość w 2017 r. wyniosła 3,46 i nieznacznie się zmniejszyła w stosunku do 2013 r. (3,49). Ponad połowa badanych organizacji (54,6%) spełniała nie więcej niż 3 warunki profesjonalnego zarządzania, z czego 32,9% deklarowało stosowanie co najwyżej 2 zasad, a 21,7% – 3 zasad. Blisko co trzeci podmiot stosował 4 lub 5 zasad profesjonalnego zarządzania, a kolejne 12,8% od 6 do 8 zasad. Najmniej liczne były jednostki, które charakteryzowały się wysoką profesjonalizacją zarządzania (0,7% – stosowało co najmniej 9 zasad).

Ogólny poziom wskaźników obrazujących profesjonalizację organizacji non-profit według poszczególnych funkcji zarządzania wskazuje, że największa część podmiotów w 2017 r. profesjonalnie działała w zakresie planowania (0,47), a następnie – motywowania personelu (0,43) i organizowania (0,32). Najniższy był natomiast poziom kontroli (0,19). Pomiędzy 2013 r. a 2017 r. zmniejszyła się wartość wskaźnika dla funkcji motywowanie personelu (z 0,53 w 2013 r. do 0,43 w 2017 r.) oraz w minimalnym stopniu dla organizowania (odpowiednio z 0,33 do 0,32) i kontroli (odpowiednio z 0,22 do 0,19). Istotnie częściej natomiast podejmowano działania w zakresie planowania (wzrost z 0,33 w 2013 r. do 0,47 w 2017 r.).

Przejawy przedsiębiorczości społecznej

Spośród 91,9 tys. aktywnych organizacji będących podmiotami ekonomii społecznej, 64,8 tys. przejawiało przynajmniej jeden aspekt przedsiębiorczości społecznej.

Działalność o charakterze rynkowym w 2016 r. prowadziło 28,1 tys. organizacji. Najczęściej były to organizacje pobierające opłaty w ramach działalności statutowej (65,8% wszystkich jednostek prowadzących działalność o charakterze rynkowym), następnie – prowadzące działalność gospodarczą (16,7%).

W 2017 r. 37,6 tys. organizacji korzystało z pracy płatnej. Spośród nich 24,4 tys. zatrudniało wyłącznie pracowników na umowach cywilnoprawnych, a 13,2 tys. posiadało przynajmniej jednego pracownika etatowego. W grupie zatrudniającej na umowy o pracę dominowały organizacje o liczbie 3 i mniej pracujących (stanowiły one 53,0% takich jednostek). Znaczący odsetek stanowiły również organizacje zatrudniające 10 i więcej osób (tj. 27,3% organizacji zatrudniających na umowę o pracę).

Wśród jednostek zatrudniających na umowę o pracę można było dodatkowo wyróżnić organizacje posiadające organ konsultacyjno-doradczy, w którego skład wchodził pracownicy (0,5 tys. jednostek). Kolejną możliwą grupą do wyodrębnienia spośród jednostek korzystających z pracy płatnej były organizacje zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (2,0 tys. jednostek). Podmioty te zatrudniały 8,3 tys. osób z co najmniej jednym rodzajem zagrożenia wykluczeniem społecznym (osoby niepełnosprawne, długotrwale bezrobotne lub z innych zagrożonych grup). Pracownicy z tej grupy stanowili 16,1% liczby pracujących w tych jednostkach, jednakże w połowie organizacji ich udział wyniósł powyżej 30% ogółu zatrudnionych.

Usługi społeczne w 2016 r. w zakresie pomocy społecznej i opieki nad dzieckiem, integracji społeczno-zawodowej, ochrony zdrowia, edukacji, kultury i sportu, świadczyło 48,0 tys. organizacji. Najczęściej zajmowały się one sportem (46,5%), a następnie edukacją (17,7%) i kulturą (14,8%).

Liczba podmiotów ekonomii społecznej spełniających jednocześnie trzy kryteria: prowadzenie działalności rynkowej, korzystanie z pracy płatnej, świadczenie usług społecznych wyniosła 12,7 tys. jednostek. Natomiast połączenie kryterium prowadzenia działalności o charakterze rynkowym przy jednoczesnym zatrudnianiu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym ograniczyło zbiorowość do 1,3 tys. jednostek, a powiązanie działalności rynkowej z partycypacyjnym zarządzaniem pozwoliło wyodrębnić 0,3 tys. podmiotów.

Executive Summary

Planning of activities and financial aspects of management

In 2017, among 92.7 thousand active non-profit organizations (i.e. associations and similar social organizations, foundations, faith-based charities and business and professional associations) the vast majority operated continuously (69.6%) rather than conducted irregular actions resulting from special circumstances (18.7%) or operated only in certain periods of a year (11.7%). However, between 2013 and 2017, the share of organizations operating continuously decreased by 3.6 percentage points.

In 2017, only 9.0% of organizations operated on the basis of a strategic document, determining long-term directions of activities, by 3.9 percentage points less than in 2013. In this group 62.1% of entities declared that at least ¾ of the actions implemented thereby were compliant with this document. However, ongoing consulting activities with stakeholders (members, beneficiaries, employees, etc.) was significantly more popular than long-term planning. In 2017, 80.8% of organizations conducted consultations, given that this percentage increased as compared to 2013, by 25.8 percentage points.

Another dimension of planning was analysis of the needs of the recipients, for the benefit of whom non-profit organizations conduct activities. In 2017, those types of activities were undertaken by 10.3% of entities, and in this group 80.9% has drawn such analysis within the previous year.

Accounting documents were kept by 93.7% of organizations, by 2.0 percentage points more than in 2013. More frequently, bookkeeping was conducted by qualified persons (74.3%) rather than by persons without formal qualifications in this aspect (19.4%). Another important aspect of managing the organization in financial dimension was holding financial reserves for the unforeseen expenditures. This type of funds were held by 18.5% of the entities, this share remained relatively unchanged within the period of 2013-2017. The reserves at the disposal of the organizations, would have on average lasted for 11 months of their operations.

Characteristics of management board

In 2017, 95.1% of non-profit organizations had management board comprising of at least two persons, most commonly management boards of the surveyed organizations comprised of 5 persons, however, on average they had 6 persons. Majority of management board members served there longer than 5 years (59.5%), while persons with less than two years of experience in management board accounted for 10.2% of the management personnel. Significant majority of those persons performed their functions free of charge, in 93.8% of the organizations all of the management board members worked without being paid, while only in 2.0% of the entities, all of the management board members were paid on this account.

In 2017, women accounted for 35.3% of persons being members of management boards of non-profit organizations, given that in 13.3% of organizations management boards were comprised only of women and in 29.6% – only of men. Between 2013 and 2017, the share of management boards made up only of women increased by 1.4 percentage point, while the share of those which gathered only men decreased by 6.6 percentage points.

Participation of management board members in trainings was declared in 2017 by 26.3% of organizations, by 11.3 percentage points less than in 2013. In this period the percentage of management board members participating in trainings also decreased from 23.4% to 13.2%.

Personnel management

In 2017, paid staff was employed in 40.3% of non-profit organizations by 0.8 percentage point more than in 2013. The rest of the organizations used only social work. Among the organizations using paid work,

the most popular was employing only on civil and legal contracts rather than on the basis of employment contract (25.8% against 14.4% from the total of organizations).

Written Employee Handbook or another document stipulating principals of work organization functioned in more than half of the organizations with paid employees (55.9%).

In 2017, 58.7% of non-profit organizations confirmed undertaking purposeful actions for increasing involvement in own activities of: members, volunteers or employees hired on the basis of employment contract. The share of entities conducting motivating activities towards different groups of co-workers decreased by 6.7 percentage points as compared to 2013.

One on three of the surveyed organizations confirmed, that employees, management board members or other persons performing social work for them increased their knowledge and skills in 2017 through participation in trainings. As compared to 2013, percentage of organizations training management board members, employees or persons performing social work decreased by 13.4 percentage points (from 41.2% in 2013 to 27.8% in 2017).

Communication of organization with external environment and information management

In 2017, information activities were conducted by 71.2% of non-profit organizations, by 1.8 percentage point less than in 2013. In turn, funds for promotion of own activities were spent by 23.2% of the entities. The most popular communication channel was the internet, it was used by 74.9% of organizations informing about own activities, traditional media (press, radio, television) were selected by 33.2% and other means of communication – 65.7%. Within the period of 2013-2017, there was 5.4 percentage points increase in percentage of organizations informing about own activities using the internet, and those using press, radio and televisions decreased by 7.5 percentage points. Organizations communicating through the Internet more frequently disseminated information on own activities at least once a month (47.3%) rather than a few times a year (44.7%). Reversed situation occurred among entities using traditional media for communication – among them 69.0% communicated several times a year and only 14.7% at least once a month.

In 2017, 95.4% of organizations drawn up report on their activities, given that both substantive and financial report was drawn up by 81.0%. Dissemination of own report to the interested persons was declared by 29.7% of the organizations drawing up reports. Significantly more provided them in own seat (24.1%) rather than published at a website (8.1%). Percentage of organizations publishing their financial reports on own website was close to that of organizations publishing substantive reports (7.1% and 7.0% respectively).

Professionalization of management

Assuming 10 points scale of the professionalization index of management of non-profit organizations, its average value in 2017 amounted to 3.46 and decreased slightly as compared to 2013 (3.49). More than half of the surveyed organizations (54.6%) fulfilled not more than 3 conditions for professional management, of which 32.9% declared application of at most 2 principles and 21.7% – three principles. Closely every third entity applied 4 or 5 principles of professional management, and the subsequent 12.8% from 6 to 8 principles. The smallest group was comprised of entities, which were characterised by high professionalization of management (0.7% – applied at least 9 principles).

The overall level of the indices illustrating professionalization of non-profit organizations in accordance with different functions of management indicated that the largest group of the entities, in 2017 was acting professionally within the scope of planning (0.47) and then personnel motivation (0.43) and organizing (0.32). However the lowest was the level of control (0.19). Between 2013 and 2017, there was a decrease in the index for the function of personnel motivation (from 0.53 in 2013 to 0.43 in 2017) and in a minimal degree for organizing (from 0.33 to 0.32, respectively) and control (from 0.22 to 0.19, respectively). However, more frequently undertaken activities concerned planning (an increase from 0.33 in 2013 to 0.47 in 2017).

Symptoms of social entrepreneurship

Among 91.9 thousand active organizations being entities of social economy, 64.8 thousand showed at least one aspect of social entrepreneurship, such as *conducting market activities, using paid work, employing persons at the risk of social exclusion, including employees into decision making process or provision of social services*.

In 2016, market activities were conducted by 28.1 thousand of non-profit organizations. Most frequently those were the organizations conducting paid mission-related activities (65.8% of all entities conducting market activities), then – those conducting economic activity (16.7%).

In 2017, 37.6 thousand organizations used paid work. Among them 24.4 thousand only employed workers on the basis of civil law contracts, and 13.2 thousand had at least one employee. Organizations with 3 and less persons employed dominated in the group employing on the basis of employment contract (they accounted for 53.0% of those entities). A significant percentage was also comprised of organizations employing 10 or more persons (i.e. 27.3 % of organizations employing on the basis of employment contract).

Among the entities employing on the basis of employment contract, it was additionally possible to distinguish organizations having a consultative-advisory body, which was comprised of employees (0.5 thousand of entities). Another group possible to distinguish among the entities using paid work, were the organizations employing persons at a risk of social exclusion (2.0 thousand of entities). Those entities employed 8.3 thousand persons with at least one type of risk of social exclusion (the disabled persons, long-term unemployed or from other vulnerable groups). Employees from this group accounted for 16.1% of the number of persons employed in those entities, however, in the half of organization their share amounted to more than 30% of the total of employed persons.

In 2016, social services within the scope of social assistance and childcare, social and vocational integration, healthcare, education, culture and sport were provided by 48.0 thousand organizations. Most frequently, they dealt with sport (46.5%), then education (17.7%) and culture (14.8%).

The number of entities of social economy meeting simultaneously three criteria: conducting market activity, using paid work, provision of social services amounted to 12.7 thousand entities. However, combination of the criterion of conducting market activities and employing persons at a risk of social exclusion limited the population to 1.3 thousand entities, and linking market activities with participation management allowed for distinguishing 0.3 thousand entities.

Rozdział 1

Chapter 1

Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania

Activities planning and financial aspects of management

W niniejszej publikacji sektor non-profit rozumiany jest jako zbiorowość odrębna od sektora publicznego i komercyjnego. W opracowaniu analizowane są organizacje non-profit takie jak: typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, stowarzyszenia sportowe, ochotnicze straże pożarne, koła łowieckie, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, w tym kółka rolnicze. Nie uwzględniono natomiast organizacji pracodawców, związków zawodowych i partii politycznych.

W 2017 r. aktywną działalność prowadziło 92,7 tys. organizacji non-profit, o 3,5 tys. więcej niż w 2015 r. i o 9,5 tys. niż w 2013 r.

1.1. Sposób prowadzenia działalności

1.1. Way of activity conducting

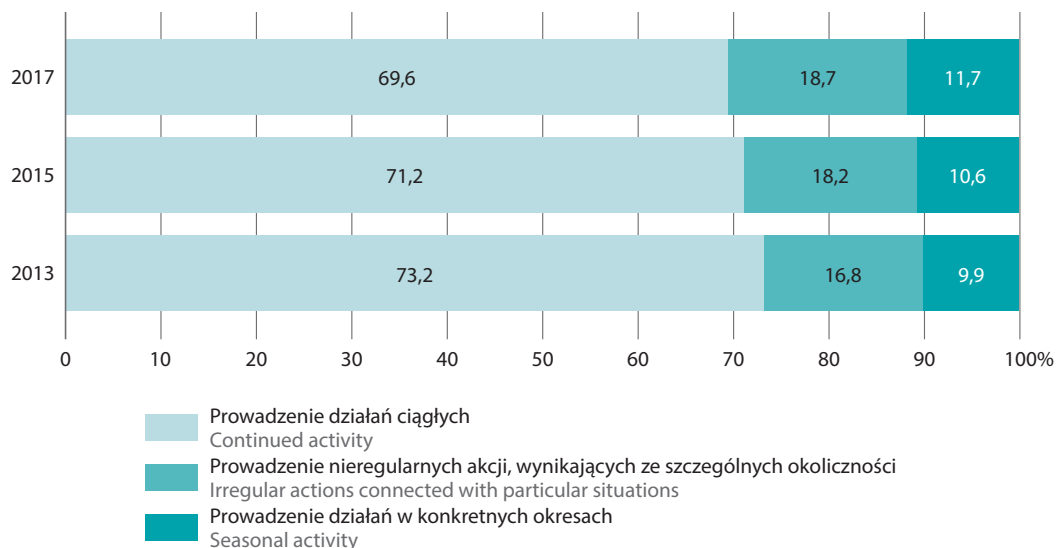
Organizacje sektora non-profit mogą zmierzać do realizacji swych celów statutowych prowadząc działania w sposób ciągły lub nieregularny, bądź akcje w konkretnych okresach roku.

Większość podmiotów badanego sektora (69,6%) prowadziła działalność statutową w sposób ciągły. Odsetek takich organizacji nieznacznie, ale stopniowo malał od 2013 r., kiedy to ciągłe działania prowadziło 73,3% jednostek, w 2015 r. – 71,2%. Znacznie mniej, bo 18,7% podmiotów prowadziło głównie nieregularne akcje, wynikające ze szczególnych okoliczności (np. usuwanie skutków klęsk żywiołowych), natomiast 11,7% działało jedynie w konkretnych okresach roku (np. święta, ferie).

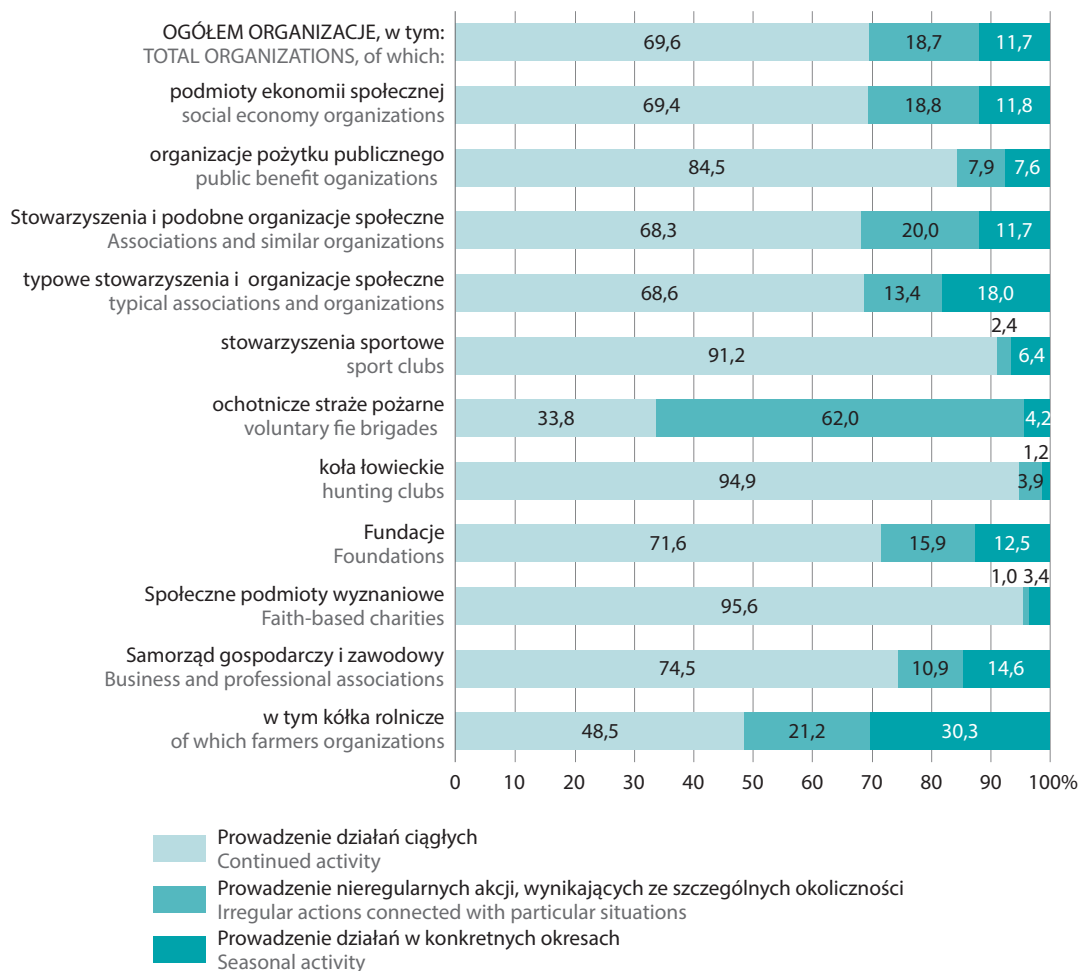
Wykres 1.1. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania w 2013 r., 2015 r. i 2017 r.

Chart 1.1.

The structure of non-profit organizations by way of activity in 2013, 2015 and 2017



Wykres 1.2. **Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i rodzaju organizacji w 2017 r.**
Chart 1.2. **The structure of non-profit organizations by way of activity and type of organization in 2017**



Ciągły sposób działania typowy był dla niemal wszystkich społecznych podmiotów wyznaniowych (95,6%), kół łowieckich (94,9%), a także większości organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (z wyłączeniem kółek rolniczych – 92,6%), a także stowarzyszeń sportowych (91,2%). Nieregularne akcje odpowiadające zwykle na powstałe okoliczności zewnętrzne były z kolei najczęstszym sposobem działania ochotniczych straży pożarnych (62,0%), natomiast działania prowadzone tylko okresowo częściej niż dla pozostałych organizacji były charakterystyczne dla kółek rolniczych (niespełna 1/3).

Biorąc pod uwagę główną dziedzinę działalności organizacji non-profit odnotować należy, że prowadzeniem działań ciągłych znacznie częściej niż przeciętnie charakteryzowały się jednostki zajmujące się sportem, turystyką, rekreacją lub hobby (81,9%), edukacją, wychowaniem i badaniami naukowymi (81,1%) oraz ochroną zdrowia (78,9%). Z kolei relatywnie wysoki odsetek organizacji prowadzących działalność w formie nieregularnych akcji wynikających ze szczególnych okoliczności wystąpił poza ratownictwem (61,5%) wśród podmiotów zajmujących się prawem i jego ochroną, prawami człowieka (24,0%) oraz wsparciem trzeciego sektora (17,3%). Na działaniach okresowych swoją działalność opierały ponadprzeciętnie często organizacje podejmujące inicjatywy związane z rozwojem lokalnym, społecznym i ekonomicznym (24,6%).

Sposób działania organizacji różnicowała także wielkość mierzona liczbą zatrudnionego personelu lub kwotą osiągniętych przychodów. Prawie wszystkie podmioty zatrudniające co najmniej 20 osób na podstawie umowy o pracę lub o przychodach przekraczających 1 mln zł prowadziły działania w sposób ciągły (odpowiednio 99,0% i 97,6%). Z kolei działania nieregularne wynikające ze szczególnych okoliczności częściej niż przeciętnie prowadziły organizacje prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (22,9%).

1.2. Działanie zgodnie z dokumentem strategicznym

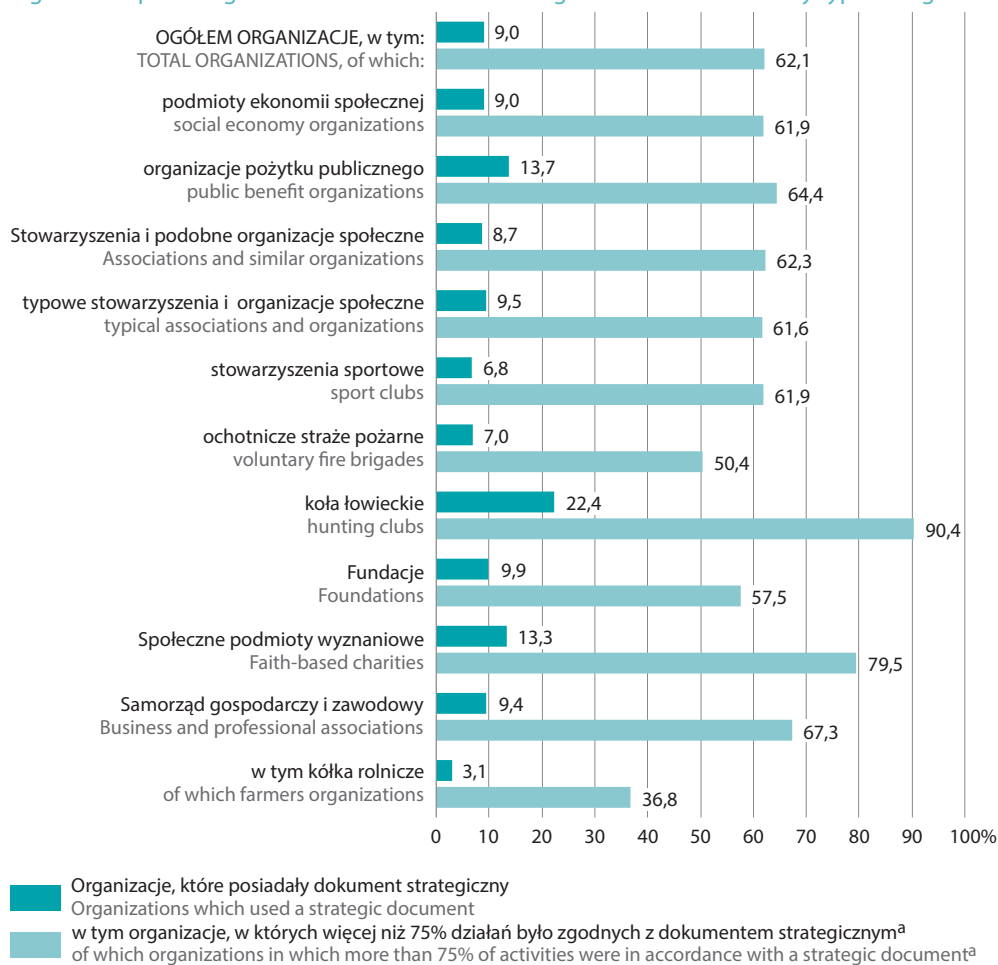
1.2. Activity based on strategic document

Podstawowym dokumentem, na podstawie którego działają organizacje non-profit jest z reguły statut (konieczność jego posiadania wynika z ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach i ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach). Statut określa m.in. misję oraz ogólne zasady działania organizacji, jednak strategię i cele średniookresowe nie są w nim definiowane. W 2017 r. dokument inny niż statut, określający cele i zadania organizacji w perspektywie czasowej dłuższej niż jeden rok stosowało jedynie 9,0% organizacji. Relatywnie niska wartość tego wskaźnika wystąpiła także w poprzednich okresach badawczych, co więcej na przestrzeni analizowanych lat uległ on obniżeniu (w 2015 r. było to 10,4% organizacji, w 2013 r. – 12,9%).

Posługiwanie się wieloletnim dokumentem strategicznym najczęściej w 2017 r. deklarowały koła łowieckie (22,4%), natomiast najrzadziej – kółka rolnicze (3,1%). Wśród większości organizacji strategia w znacznym stopniu znajdowała przełożenie na praktyczne działania, gdyż 62,1% jednostek zadeklarowało, że więcej niż 3/4 zrealizowanych przez nie w 2017 r. działań było zgodnych z celami i zadaniami zaplanowanymi w dokumencie strategicznym, a kolejne 25,5% że nie mniej niż połowa. Niewielki stopień zbieżności (nieprzekraczający 1/4) zrealizowanych działań z dokumentem strategicznym zadeklarowało tylko 5,0% spośród jednostek stosujących taki dokument.

Wykres 1.3. Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano w 2017 r. dokument strategiczny według rodzaju organizacji

Chart 1.3. Percentage of non-profit organizations which used a strategic document in 2017 by type of organization



^a Procenty liczone z organizacji, które stosowały dokument strategiczny
 a Percentage calculated for organizations which used a strategic document.

Znaczną spójnością (powyżej 3/4) zrealizowanych działań z celami i zadaniami zaplanowanymi w dokumencie strategicznym charakteryzowały się szczególnie koła łowieckie, wśród których 9 na 10 jednostek zadeklarowało taką zbieżność.

Dokument o charakterze strategicznym najczęściej stosowały (poza już wspomnianymi kołami łowieckimi) organizacje działające w dziedzinach: wsparcie trzeciego sektora (12,4%), rozwój lokalny, społeczny i ekonomiczny oraz prawo i jego ochrona, prawa człowieka (po 11,8%). Najrzadziej takim dokumentem posługiwały się organizacje, których działalność skupiona była w obszarach: ratownictwa (7,0%); sportu, turystyki, rekreacji, hobby (7,1%) oraz ochrony środowiska (7,2%).

Relatywnie rzadko plan strategiczny stosowały organizacje nieposiadające płatnego personelu (6,8%) lub też zatrudniające osoby wyłącznie na umowy cywilnoprawne (10,0%). Znacznie wyższy odsetek organizacji stosujących strategię działania charakteryzował organizacje zatrudniające pracowników etatowych, przy czym odsetek ten wzrastał wyraźnie wraz z rosnącą liczbą pracowników: w klasie zatrudniających od 1 do 5 pracowników wynosił 13,4%, od 6 do 19 pracowników – 21,0%, natomiast wśród organizacji zatrudniających 20 i więcej pracowników – 24,3%.

Maksymalny zasięg prowadzonej działalności również znacznie różnicował organizacje pod względem stosowania dokumentu strategicznego. Spośród organizacji działających tylko w najbliższym sąsiedztwie dokumentem strategicznym posługiwało się jedynie 6,7% podmiotów, podczas gdy wśród działających w skali ogólnopolskiej – 10,3%. Natomiast wśród organizacji wykraczających swoimi działaniami poza granice kraju było ich 14,5%.

1.3. Konsultowanie projektów podejmowanych działań

1.3. Consultation of projects of undertaken activities

Wśród organizacji non-profit zdecydowanie częściej niż długofalowe planowanie działalności praktykowane było bieżące konsultowanie projektowanych działań. Taki model działania staje się coraz bardziej popularny, odsetek organizacji prowadzących konsultacje swoich działań z osobami spoza grona zarządzających organizacją wzrastał pomiędzy okresami badawczymi: w 2013 r. wynosił 55,0%; w 2015 r. – 61,8%, a w 2017 r. wzrósł aż do 80,8%. Popularność takiego modelu partycypacyjnego działania zwiększyła się zatem o 25,8 p. proc., co spowodowało, że o ile w 2013 r. taka praktyka dotyczyła nieco ponad połowy organizacji, o tyle w 2017 r. zjawisko to charakteryzowało 4 na 5 badanych podmiotów.

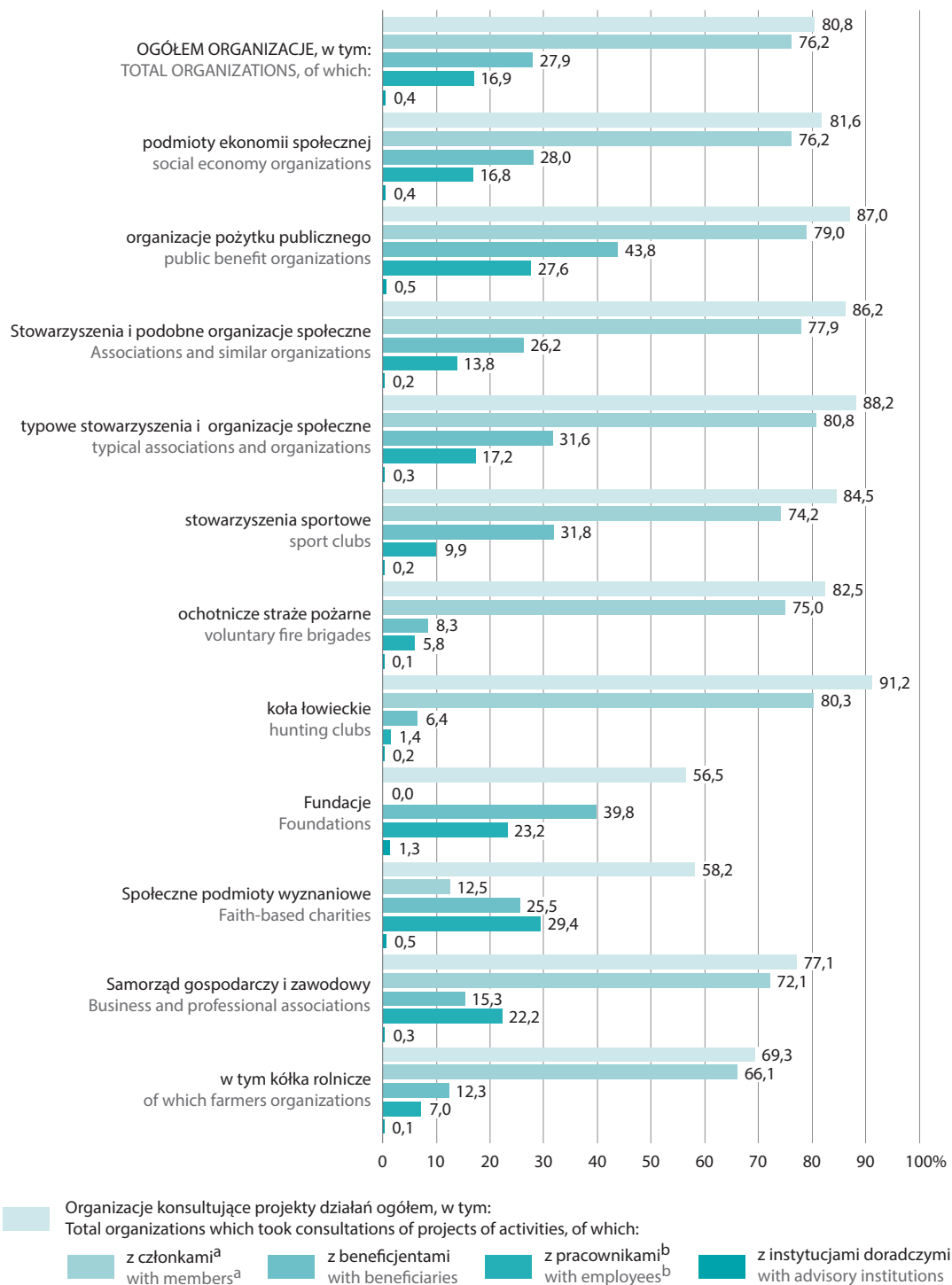
Głównymi uczestnikami owych konsultacji byli członkowie organizacji; jeśli wziąć pod uwagę organizacje zrzeszające członków¹, to odsetek organizacji konsultujących swoje działania z członkami wyniósł 76,2%. Członkowie badanych podmiotów konsultowali działania organizacji najczęściej wśród typowych stowarzyszeń i organizacji społecznych (80,8%), najrzadziej zaś wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (12,5%). Rzadziej niż ze swoimi członkami konsultacje prowadzone były z odbiorcami działań organizacji (27,9%), przy czym należy zwrócić uwagę, że szczególnie często wśród swoich beneficjentów prowadziły konsultacje organizacje posiadające status OPP (43,8%). Znaczące były także opinie pracowników dotyczące działalności organizacji, w których byli zatrudnieni – 16,9% organizacji zatrudniających pracowników konsultowało swoje działania właśnie z nimi, przy czym zdecydowanie częściej z takich konsultacji korzystały społeczne podmioty wyznaniowe. Poza członkami, beneficjentami oraz pracownikami, 24,9% organizacji wskazało jako uczestników konsultacji swojej działalności inne osoby lub instytucje, natomiast marginalny odsetek organizacji (0,4%) swoje działania konsultował z instytucjami doradczymi takimi jak ośrodki wsparcia ekonomii społecznej czy organizacje sieciowe.

Najczęściej praktykę konsultowania projektowanych działań potwierdzały organizacje łowieckie (91,2%), a zaraz po nich podmioty działające w dziedzinach – rynek pracy, aktywizacja zawodowa (87,5%) oraz rozwój lokalny, społeczny i ekonomiczny (86,5%). Najmniej powszechne okazało się prowadzenie konsultacji w zakresie działalności dotyczącej ochrony środowiska (77,5%). Biorąc pod uwagę organizacje członkowskie, to zarządy jednostek działających na polu rynku pracy i aktywizacji zawodowej najczęściej korzystały z konsultacji swoich członków (84,0%). Konsultacje z pracownikami wśród organizacji posiadających płatny personel najczęściej podejmowane były w grupie organizacji działających w obszarze pomocy społecznej i humanitarnej (28,8%), rynku pracy i aktywizacji zawodowej (27,2%), a także ochrony zdrowia (25,6%).

¹ Z wyłączeniem fundacji, gdyż nie zrzeszają one członków.

Wykres 1.4. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się w 2017 r. oraz rodzaju organizacji

Chart 1.4. Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with which consultation were taken in 2017 and by type of organization



a Procenty liczone dla organizacji członkowskich. b Procenty liczone dla organizacji zatrudniających płatny personel.
 a Percentage calculated for organizations having members. b Percentage calculated for organizations having employees.

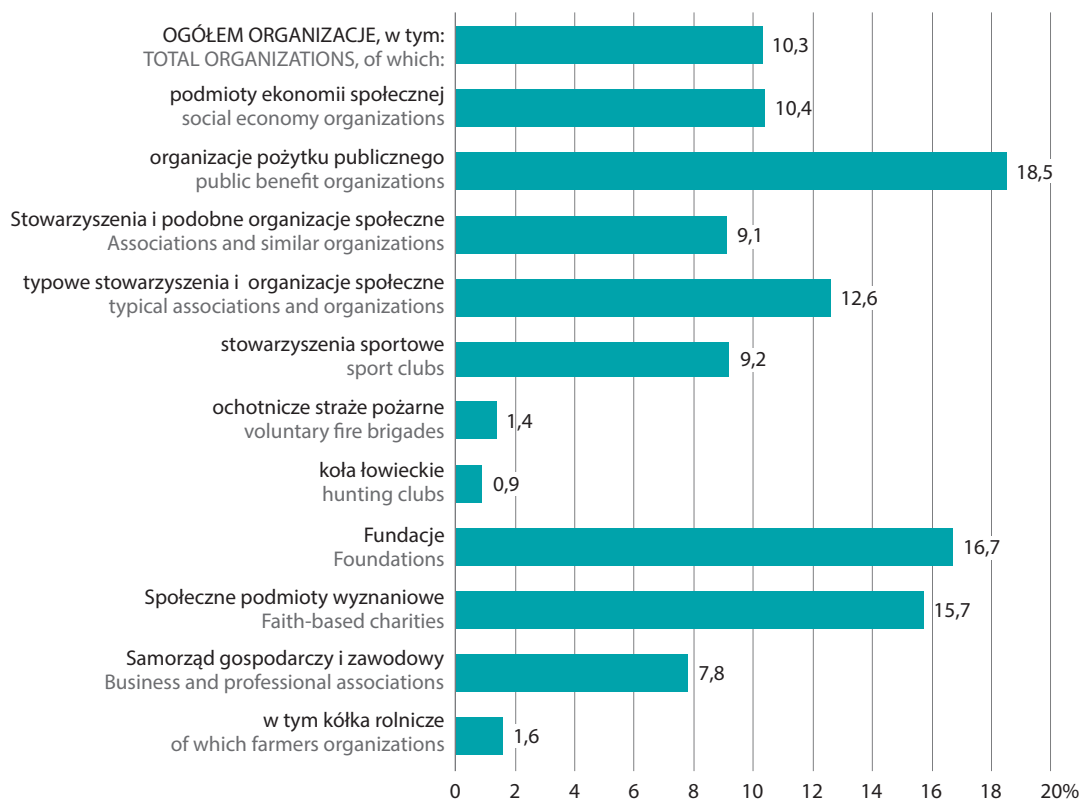
1.4. Analizowanie potrzeb odbiorców

1.4. Needs of beneficiaries analyzing

W 2017 r. co dziesiąta badana organizacja non-profit sporządzała analizę potrzeb osób lub grup, na rzecz których działała (10,3%). Odsetek takich organizacji był zbliżony w porównaniu do poprzednich lat, w 2015 r. wynosił 11,1%, a w 2013 r. – 10,5%. Najczęściej analiza potrzeb swoich odbiorców prowadzona była wśród organizacji pożytku publicznego (18,5%). Relatywnie zbliżony odsetek odnotowano także wśród fundacji (16,7%) oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (15,7%). Dla takich organizacji jak: koła łowieckie, ochotnicze straże pożarne oraz kółka rolnicze, sporządzanie analizy potrzeb odbiorców ich działalności nie miało większego znaczenia (odsetek organizacji analizujących potrzeby beneficjentów nie przekroczył 2,0%).

Wykres 1.5. Odsetek organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według rodzaju organizacji w 2017 r.

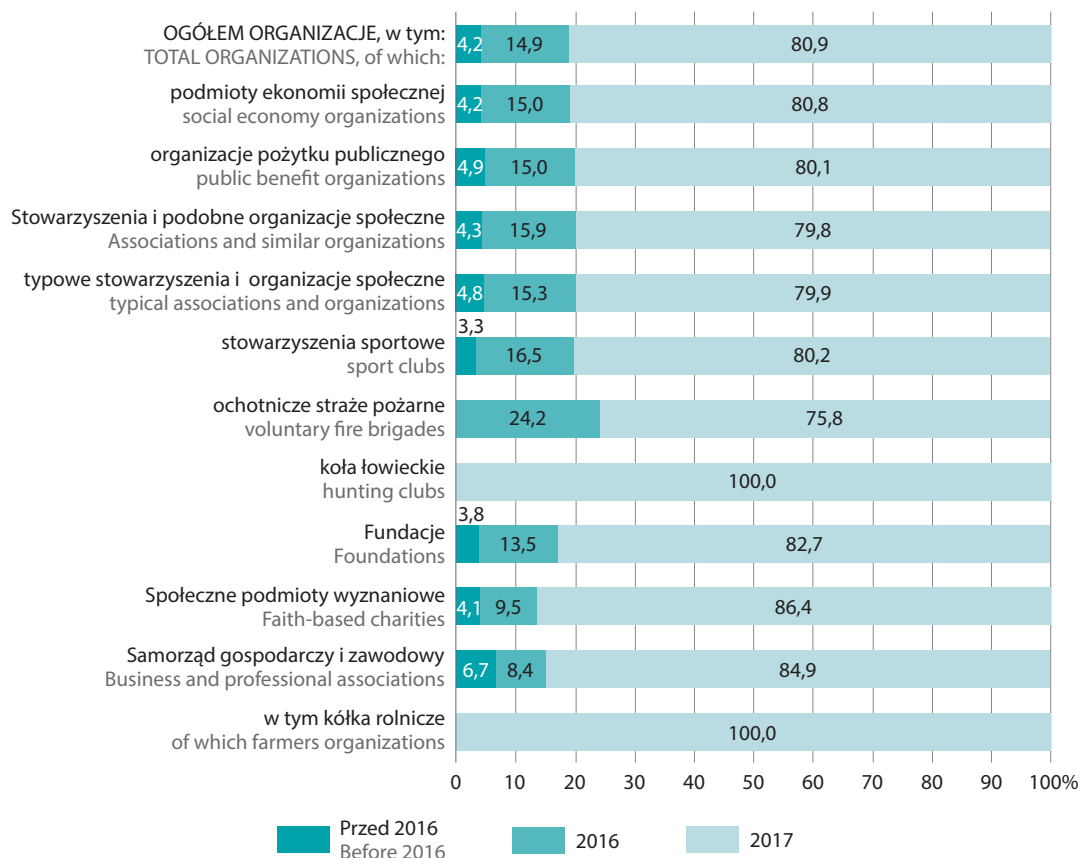
Chart 1.5. Percentage of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by type of organization in 2017



Wśród organizacji, które analizowały potrzeby swoich beneficjentów, zdecydowana większość – 80,9% sporządzała analizę tych potrzeb w ciągu ostatniego roku działalności. Z analizy sporządzanej w roku poprzedzającym korzystało 14,9% takich jednostek, natomiast część podmiotów, która opierała się na analizie starszej niż sprzed dwóch lat, stanowiła zaledwie 4,2% tej grupy. Podmiotami, które najczęściej analizę potrzeb beneficjentów sporządzały na bieżąco (w roku sprawozdawczym) były koła łowieckie (100,0%) i kółka rolnicze (100,0%). Były to grupy o najniższym, marginalnym odsetku jednostek, które taką analizę opracowywały.

Wykres 1.6. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy i rodzaju organizacji

Chart 1.6. The structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis and type of organization



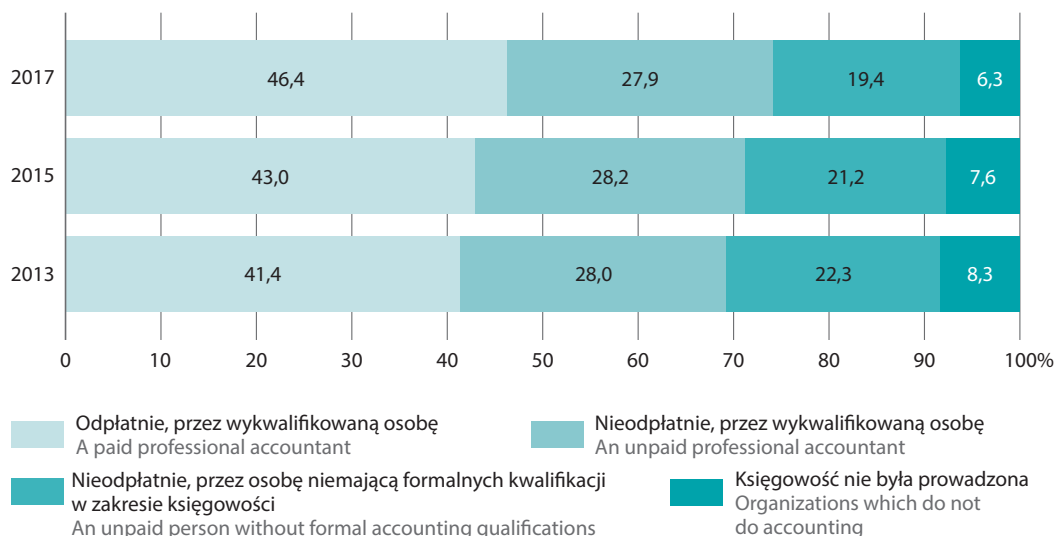
1.5. Sposób prowadzenia księgowości

1.5. Accounting methods

Istotnymi obowiązkami wynikającymi z uregulowań prawnych są: prowadzenie księgowości, sporządzanie sprawozdań oraz gromadzenie dokumentacji księgowej. Spośród jednostek non-profit większość (74,3%) powierzyło te zadania osobom posiadającym formalne kwalifikacje w zakresie prowadzenia rachunkowości, z czego usługi wykwalifikowanych księgowych świadczone były częściej odpłatnie (46,4%) niż nieodpłatnie (27,9%). W porównaniu z poprzednimi okresami badawczymi można zauważyć stopniowy wzrost odsetka organizacji, które prowadzenie księgowości powierzają osobom wykwalifikowanym.

Wykres 1.7. Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości w 2013 r., 2015 r. i 2017 r.

Chart 1.7. The structure of non-profit organizations by accounting method in 2013, 2015 and 2017

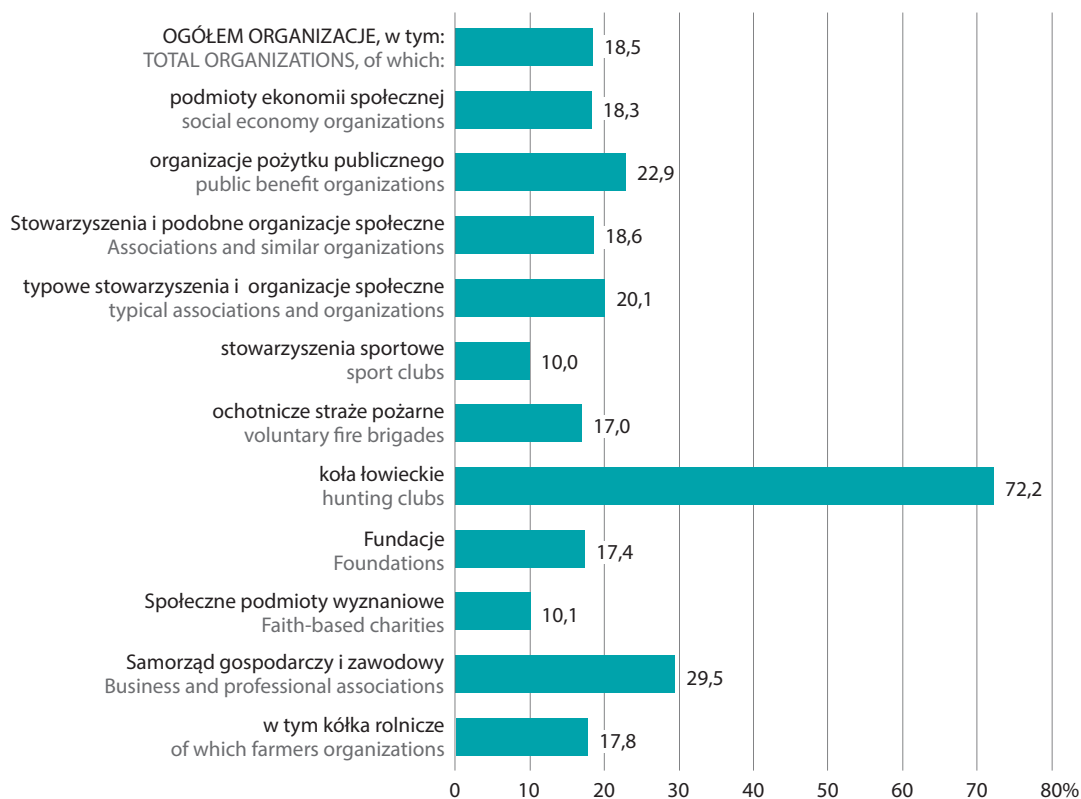


Najczęściej odpłatnie profesjonalną księgowość prowadziły społeczne podmioty wyznaniowe (66,7%) oraz fundacje (66,3%). Relatywnie wysoki odsetek takich podmiotów wystąpił także wśród organizacji posiadających status OPP (65,8%). Prowadzenie księgowości przez niewykwalifikowaną osobę, nieodpłatnie dotyczyło 19,4% organizacji z ogółu. Najczęściej w sposób nieprofesjonalny księgowością zajmowały się OSP (51,7% spośród prowadzących księgowość i 43,7 spośród ogółu jednostek tego rodzaju).

Profesjonalizacja prowadzonej księgowości wzrastała wraz z wielkością organizacji mierzona liczbą zatrudnionego personelu oraz wielkością przychodów. Prawie wszystkie organizacje zatrudniające 20 i więcej pracowników etatowych lub osiągające przychody powyżej 1 mln zł miały prowadzoną księgowość odpłatnie przez formalnie wykwalifikowane osoby (po 92,9%). Jeszcze mniej niż w poprzednich okresach badawczych było organizacji, które księgowości nie prowadziły (6,3%, podczas gdy w 2015 r. księgowości nie prowadziło 7,6%, a w 2013 – 8,3%). Deklaracje o braku prowadzenia księgowości dotyczyły przede wszystkim kółek rolniczych (1/4 jednostek), a także podmiotów o niskich przychodach, w większości nieprzekraczających 1 tys. zł (20,8%), wśród organizacji niezatrudniających płatnego personelu (10,0%) lub prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (8,4%).

Wykres 1.9. Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według rodzaju organizacji w 2017 r.

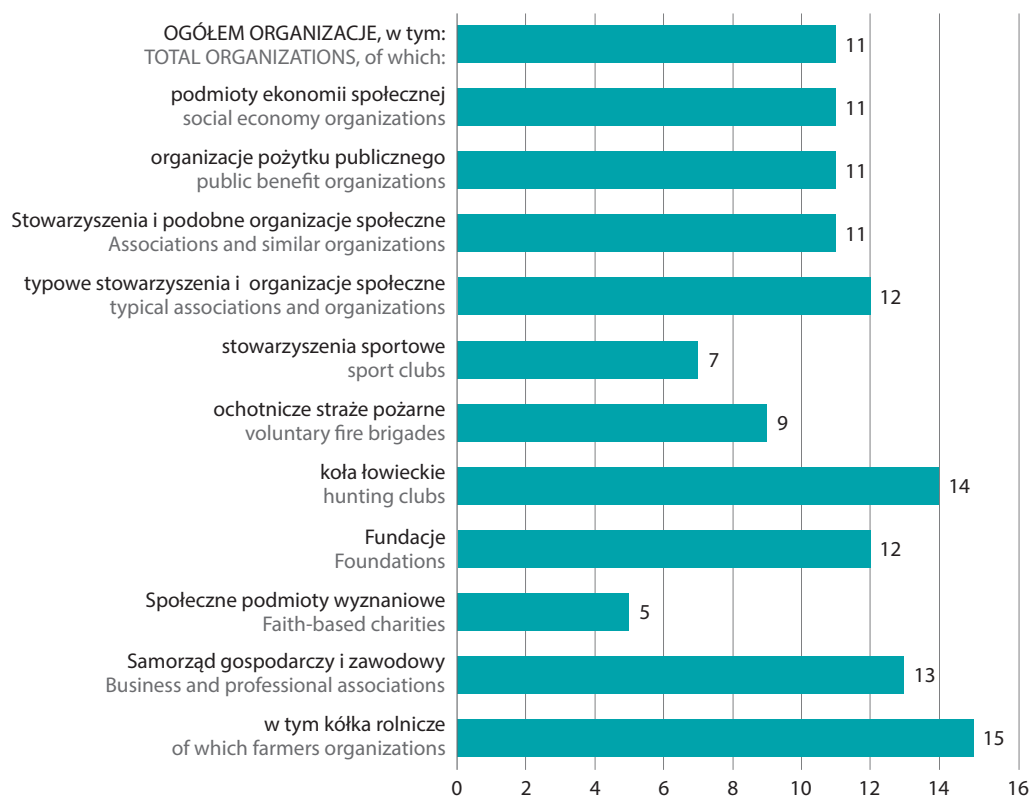
Chart 1.9. Percentage of non-profit organizations with financial reserves by type of organization in 2017



Widoczna była również zależność pomiędzy posiadaniem rezerw finansowych a wysokością rocznych przychodów organizacji: im były one wyższe, tym większy odsetek organizacji posiadał rezerwy finansowe. Wśród organizacji o najmniejszych przychodach do 1 tys. zł jedynie 9,1% organizacji deklaroowało posiadanie rezerw finansowych, w klasie przychodów od 1 tys. zł do 10 tys. zł – 15,4%, a w klasie od 10 tys. zł do 100 tys. zł było to już 19,8% organizacji. Natomiast jeśli weźmiemy pod uwagę organizacje, których roczny przychód mieścił się w przedziale od 100 tys. zł do 1 mln zł, to rezerwy finansowe zadeklarowała już co czwarta organizacja (25,5%), a w klasie przychodów powyżej 1 mln zł – co trzecia (33,5%). Pewne różnice pomiędzy organizacjami w zakresie gromadzenia rezerwowych środków finansowych odnotowano także w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. Rezerwy finansowe posiadało jedynie 14,7% organizacji prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową, podczas gdy wśród jednostek prowadzących dodatkowo odpłatną działalność statutową i działalność gospodarczą odsetek ten wyniósł 31,8%.

Wykres 1.10. Średnia liczba miesięcy możliwych do działania z rezerw finansowych według rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 1.10. Average of months funded by financial reserves by type of organization in 2017



Organizacje sektora non-profit zadeklarowały, że średnio z zgromadzonych rezerw finansowych mogły by funkcjonować jeszcze przez niecały następny rok (11 miesięcy). Najdłużej w oparciu o rezerwy finansowe swoją działalność mogłyby prowadzić kółka rolnicze (średnio 15 miesięcy), z kolei najkrócej z zapasowych środków swoją działalność kontynuowałyby społeczne podmioty wyznaniowe (średnio 5 miesięcy), co wiąże się z większymi potrzebami finansowymi tych jednostek.

Rozdział 2

Chapter 2

Charakterystyka zarządu

Board characteristics

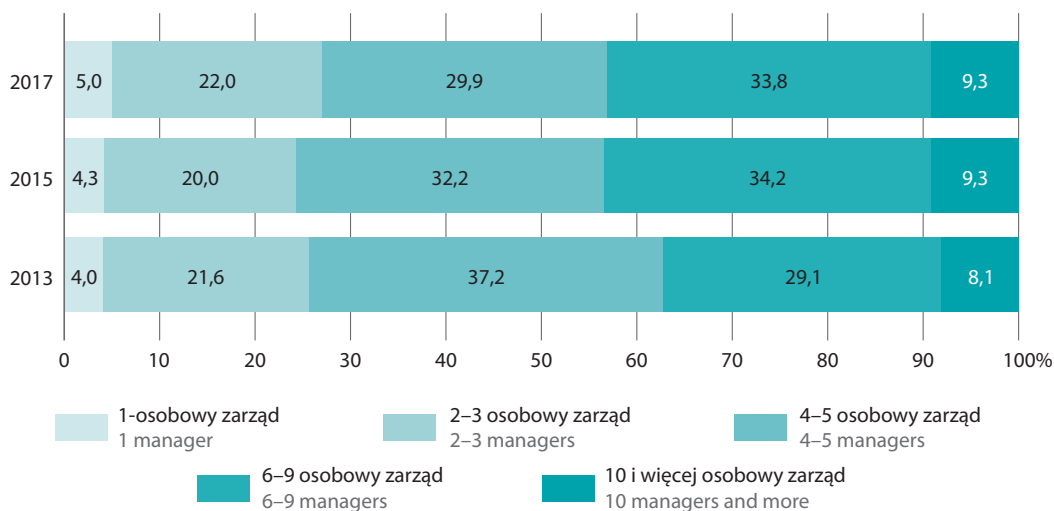
Posiadanie formalnego organu odpowiedzialnego za zarządzanie jest jednym z podstawowych kryteriów odróżniających organizacje sektora non-profit od ruchów nieformalnych. Zarządy pełnią ważną rolę w tworzeniu strategii, podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju i zapewnienia stabilności finansowej organizacji,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

2.1. Kolegialność zarządu

2.1. Board collegiality

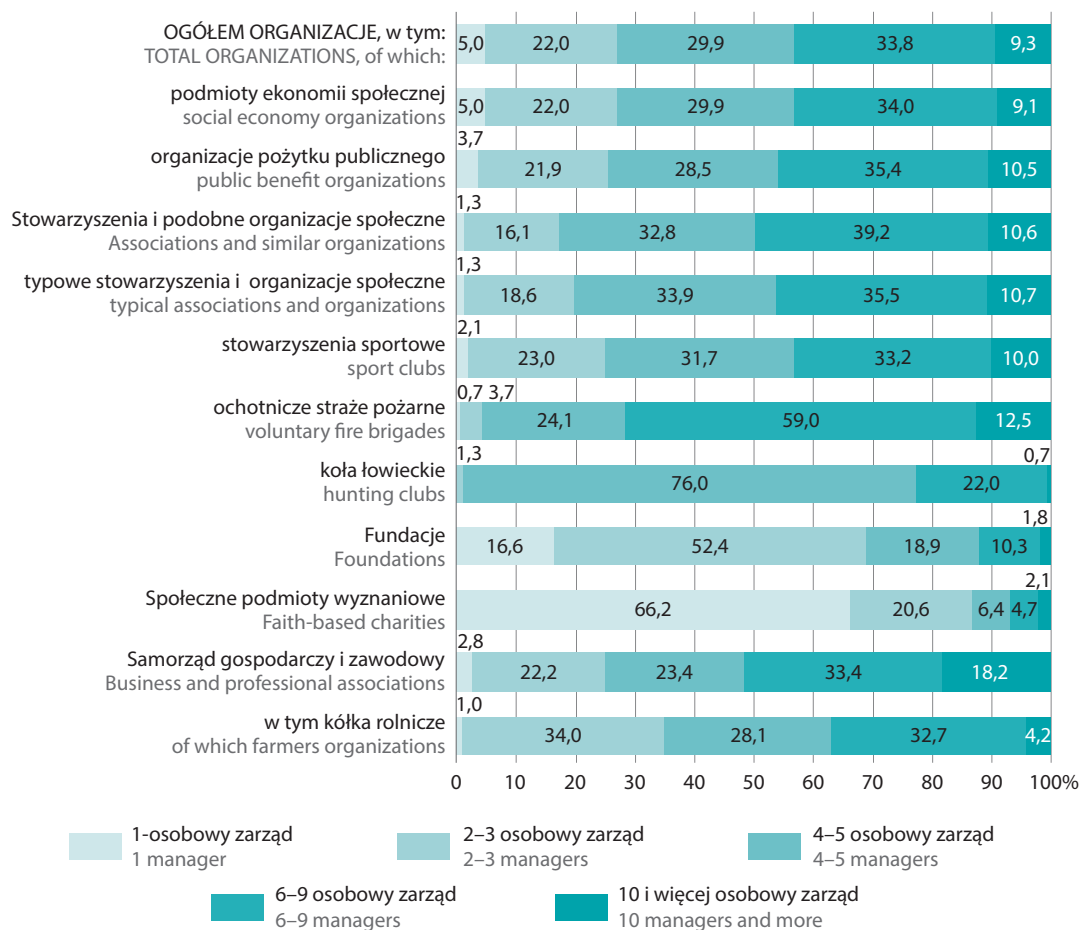
Organizacje non-profit są w zdecydowanej większości zarządzane kolegialnie. W 2017 r., podobnie jak w poprzednich latach, organy zarządzające składały się przeciętnie z 6 osób. Najczęstsze wśród badanych organizacji były jednak zarządy 5-osobowe – wystąpiły one w 20,2% podmiotów (w 2013 r. w 26,2%, a w 2015 r. w 23,2%). Równocześnie mediana wyniosła 5 osób, tzn. połowa zarządów organizacji liczyła nie więcej niż 5 członków.

Wykres 2.1. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu w 2013 r., 2015 r. i 2017 r.
Chart 2.1. The structure of non-profit organizations by classes of managers of the organization in 2013, 2015 and 2017



Pod względem klasy liczby członków zarządu w badanych organizacjach najczęściej występował zarząd 6-9 osobowy, a następnie 4-5 osobowy. W 2017 r. 33,8% jednostek posiadało zarząd 6-9 osobowy (o 4,7 p. proc. więcej niż w 2013 r. i 0,4 p. proc. mniej niż w 2015 r.), a 29,9% posiadało zarząd 4-5 osobowy (odpowiednio mniej o 7,3 p. proc. i 2,3 p. proc.). Najmniejszy odsetek (5,0%) stanowiły organizacje zarządzane jednoosobowo (odsetek ten wzrósł o 1,0 p. proc. w stosunku do 2013 r. i o 0,7 p. proc. w stosunku do 2015 r.).

Wykres 2.2. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu i rodzaju organizacji w 2017 r.
 Chart 2.2. The structure of non-profit organizations by classes of managers of the organization and types of organization in 2017



Zarząd jednoosobowy występował, podobnie jak w poprzednich latach, najczęściej w społecznych podmiotach wyznaniowych (66,2%) oraz fundacjach (16,6%). Zarządem o niewielkiej liczbie członków (2-3 osobowe) charakteryzowały się przede wszystkim fundacje (52,4%) oraz kółka rolnicze (34,0%). Zarząd 4-5 osobowy najczęściej posiadały koła łowieckie (76,0%). Od 6 do 9 osób wchodzących w skład zarządu zadeklarowało 39,2% stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych – najczęściej były to ochotnicze straże pożarne (59,0%). Duże zarządy o liczebności 10 i więcej osób występowały najczęściej w organizacjach samorządu gospodarczego i zawodowego (18,2%).

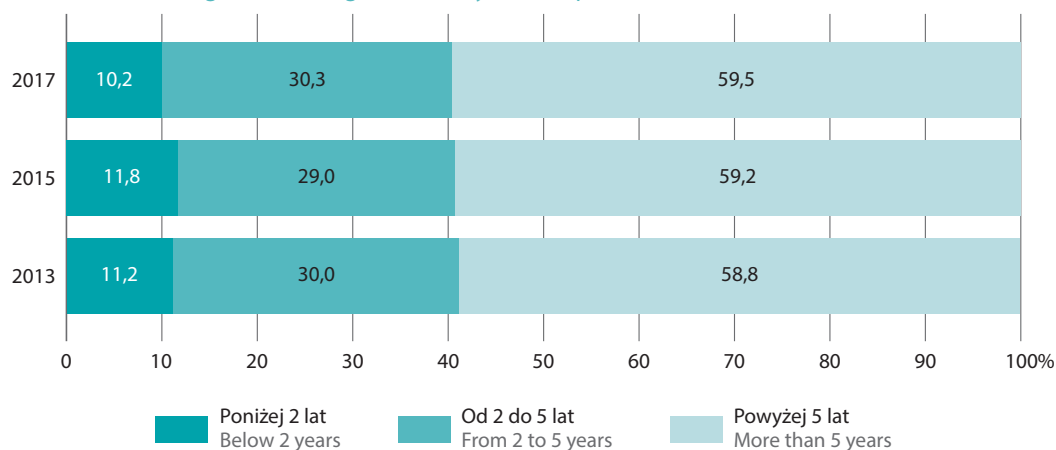
2.2. Doświadczenie w zarządzaniu

2.2. Management experience

Badane w 2017 r. organizacje non-profit, podobnie jak w poprzednich latach, zarządzane były głównie przez kadrę z doświadczeniem dłuższym niż 5-letnie. Doświadczona kadra stanowiła 59,5% członków zarządów. Prawie dwukrotnie mniejszą grupę stanowiły osoby o stażu pracy w zarządzie od 2 do 5 lat (30,3%), natomiast najmniej liczną – osoby, które zasiadały w organie sprawującym władzę krócej niż 2 lata (10,2%). W porównaniu do wcześniejszych lat udział członków zarządu o stażu poniżej 2 lat się zmniejszył – o 1,0 p. proc. w stosunku do 2013 r. i o 1,6 p. proc. w stosunku do 2015 r.

Wykres 2.3. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu pracy w zarządzie w 2013 r., 2015 r. i 2017 r.

Chart 2.3. The structure of managers of the organization by work experience in 2013, 2015 and 2017



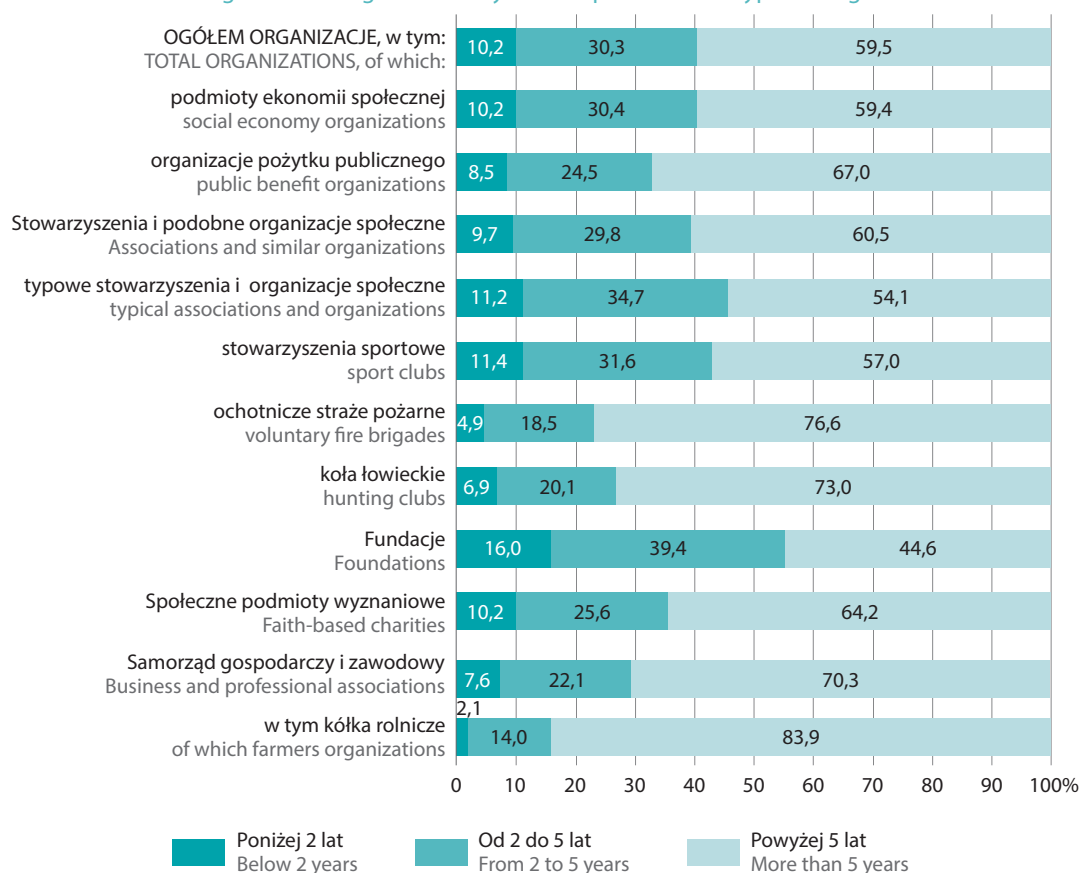
Podobnie jak w poprzednich latach, tylko fundacje miały mniej niż połowę członków zarządu o stażu dłuższym niż 5 lat (44,6%), charakteryzując się jednocześnie największym odsetkiem osób pracujących w zarządzie do 2 lat (16,0%). Dość wysoki odsetek członków zarządów sprawujących swoją funkcję krócej niż 2 lata miały również stowarzyszenia sportowe (11,4%) oraz typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (11,2%). Natomiast wyraźna dominacja długoletnich członków zarządu (powyżej 5 lat) widoczna była wśród kółek rolniczych (83,9%), OSP (76,6%), a także kół łowieckich (73,0%) oraz samorządu gospodarczego i zawodowego (70,3%). Świadczy to o niewielkiej rotacji kadry zarządczej w tych organizacjach. Największa zmiana nastąpiła w przypadku kół łowieckich, wśród których pomiędzy 2015 r. a 2017 r., zmalał udział członków zarządu o stażu poniżej 2 lat o 7,9 p. proc.

Staż pracy w zarządzie jest pochodną czasu funkcjonowania poszczególnych organizacji. W przypadku organizacji, które prowadzą swoje działania dłużej niż 5 lat, widoczny był wyższy niż w organizacjach ogółem odsetek kadry zarządzającej ze stażem pracy dłuższym niż 5 lat (70,5% wobec 59,5%), a niższy osób, które pełniły swoją funkcję w zarządzie krócej niż 2 lata (7,5% wobec 10,2%). Wskazuje to na małą rotację kadry zarządzającej w organizacjach objętych badaniem.

Długość działania organizacji szczególnie wpływa na strukturę członków zarządu fundacji. Fundacje charakteryzowały się największą dynamiką wzrostu liczby organizacji w latach 2014-2016 (przyrost o 27,1% – z 10,7 tys. do 13,6 tys.), stąd znaczący udział wśród członków zarządu osób, które pełnią swoją funkcję nie dłużej niż 5 lat (55,4%). Tymczasem w grupie fundacji, które działały dłużej niż 5 lat, staż pracy kadry zarządzającej był dłuższy – 3 na 4 członków zarządu wykonywało swoje obowiązki ponad 5 lat.

Wykres 2.4. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu pracy i rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 2.4. The structure of managers of the organization by work experience and types of organization in 2017



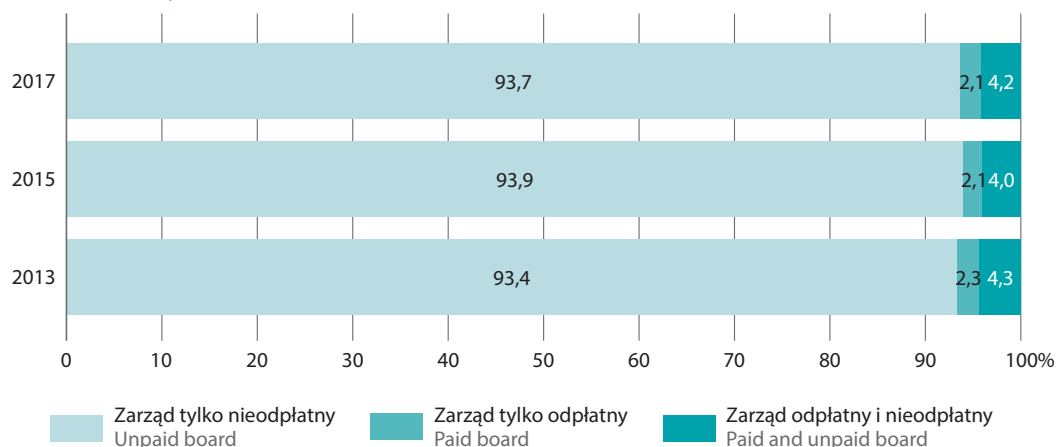
2.3. Praca społeczna a praca płatna w zarządzie

2.3. Volunteer work and paid work on the board

Powszechną praktyką wśród organizacji non-profit jest nieodpłatna praca w zarządzie. W 2017 r. 93,7% badanych organizacji zadeklarowało, że wszyscy członkowie ich zarządów sprawowali swoje funkcje społecznie, czyli bez wynagrodzenia, zaś 4,2% wskazywało na zaangażowanie odpłatne. Podmioty opłacające wszystkich członków zarządu stanowiły 2,1%. Tendencje te nie zmieniły się istotnie w porównaniu do poprzednich lat.

Wykres 2.5. Struktura zarządów organizacji non-profit według charakteru świadczonej pracy w 2013 r., 2015 r. i 2017 r.

Chart 2.5. The structure of management boards of non-profit organizations according to the nature of the work performed in 2013, 2015 and 2017

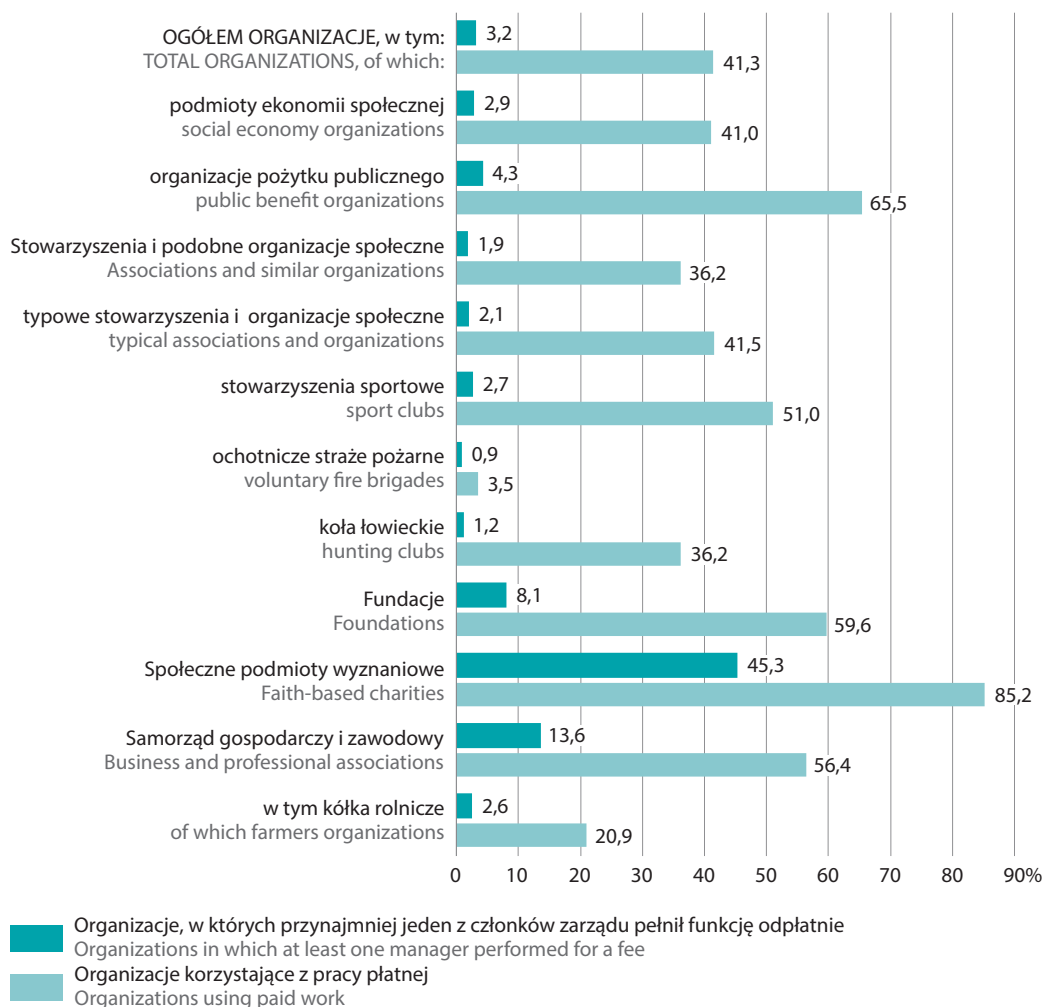


W 2017 r., tak jak dwa lata wcześniej, łącznie 3,2% spośród wszystkich członków zarządów otrzymało wynagrodzenie za tę pracę (w 2013 r. było to 3,5%). Pracujący odpłatnie dominowali w zarządach społecznych podmiotów wyznaniowych, gdzie 45,3% osób wykonywało swoje obowiązki pobierając za nie wynagrodzenie. Wśród pozostałych rodzajów organizacji wyższy niż przeciętnie odsetek pracujących odpłatnie członków zarządu odnotowano jeszcze wśród samorządu gospodarczego i zawodowego (13,6%) oraz fundacji (8,1%). W najbardziej licznych zbiorowościach: typowych stowarzyszeń, stowarzyszeń sportowych, kółek rolniczych i OSP odsetek wynagradzanych członków zarządu kształtował się na poziomach niższych niż 3,0%.

Społeczne podmioty wyznaniowe, które charakteryzowały się wysokim odsetkiem wynagradzanych zarządów również najczęściej korzystały z płatnego personelu (85,2%). Wśród kolejnych organizacji z wysokim odsetkiem zarządów, w których przynajmniej jeden z członków pełnił swoją funkcję odpłatnie również zaobserwowano wysoki udział podmiotów z płatnym personelem – 59,6% fundacji oraz 56,4% organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego. Największa różnica pomiędzy odsetkiem podmiotów korzystających z płatnego personelu a posiadających płatny zarząd odnotowano w organizacjach pożytku publicznego oraz stowarzyszeniach sportowych. Wśród tych pierwszych 65,5% korzystało z płatnego personelu, a 4,3% opłacało swój zarząd, natomiast wśród stowarzyszeń sportowych odsetki te wyniosły odpowiednio 51,0% i 2,7%. Najniższy z kolei odsetek organizacji posiadających zarówno płatny personel, jak i odpłatny zarząd, odnotowano w ochotniczych strażach pożarnych (odpowiednio 3,5% i 0,9%).

Wykres 2.6. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy płatnej oraz wypłacających wynagrodzenie członkom zarządu według rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 2.6. Percentage of non-profit organizations using paid work and paying remuneration to managers of the organization by type of organization in 2017

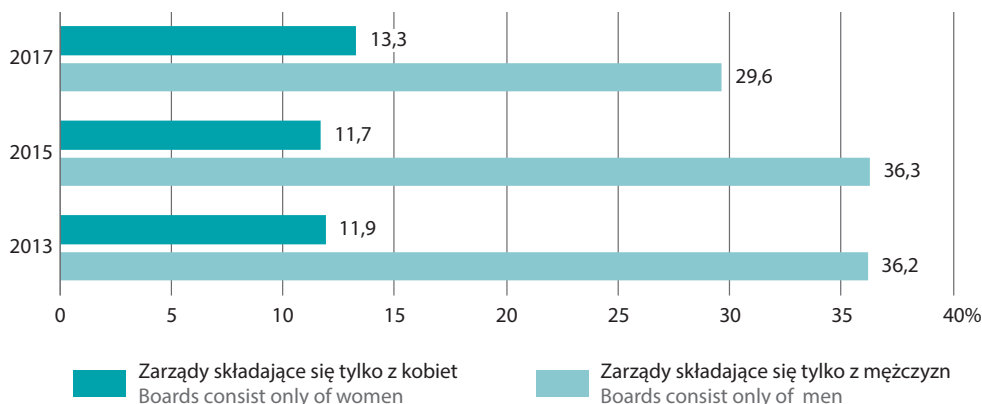


2.4. Udział w zarządzaniu a płeć

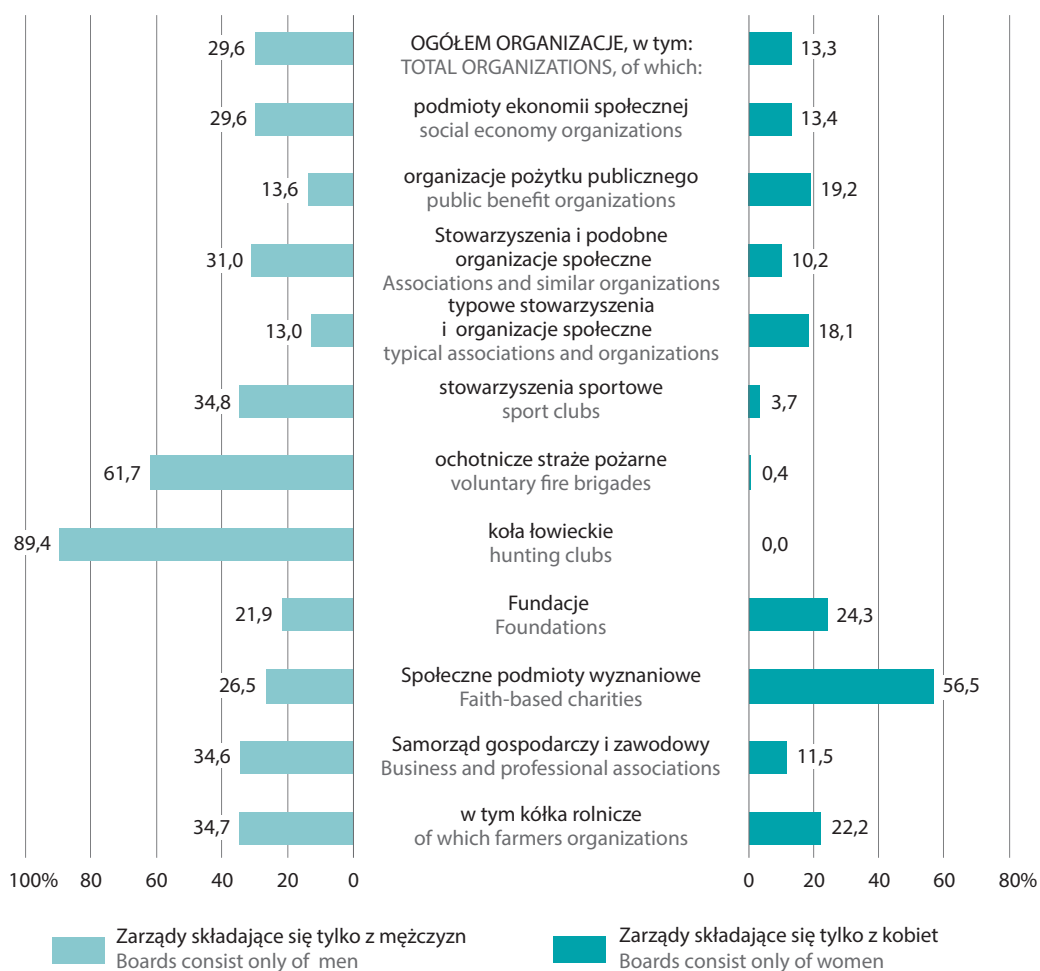
2.4. Participation in management and gender

Kobiety stanowiły ponad 1/3 osób zasiadających w zarządach organizacji non-profit w 2017 r. Jednocześnie 29,6% podmiotów nie posiadało w zarządzie żadnej kobiety, natomiast w 13,3% organizacji funkcje sprawowały wyłącznie kobiety. W porównaniu do wcześniejszych lat zmalał odsetek zarządów bez udziału kobiet (o 6,7 p. proc. w stosunku do 2015 r.), a jednocześnie wzrósł odsetek zarządów zarządzanych wyłącznie przez kobiety (o 1,6 p. proc. w stosunku do 2015 r.).

Wykres 2.7. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci w 2013 r., 2015 r. i 2017 r.
 Chart 2.7. Percentage of boards of non-profit organizations by gender in 2013, 2015 and 2017

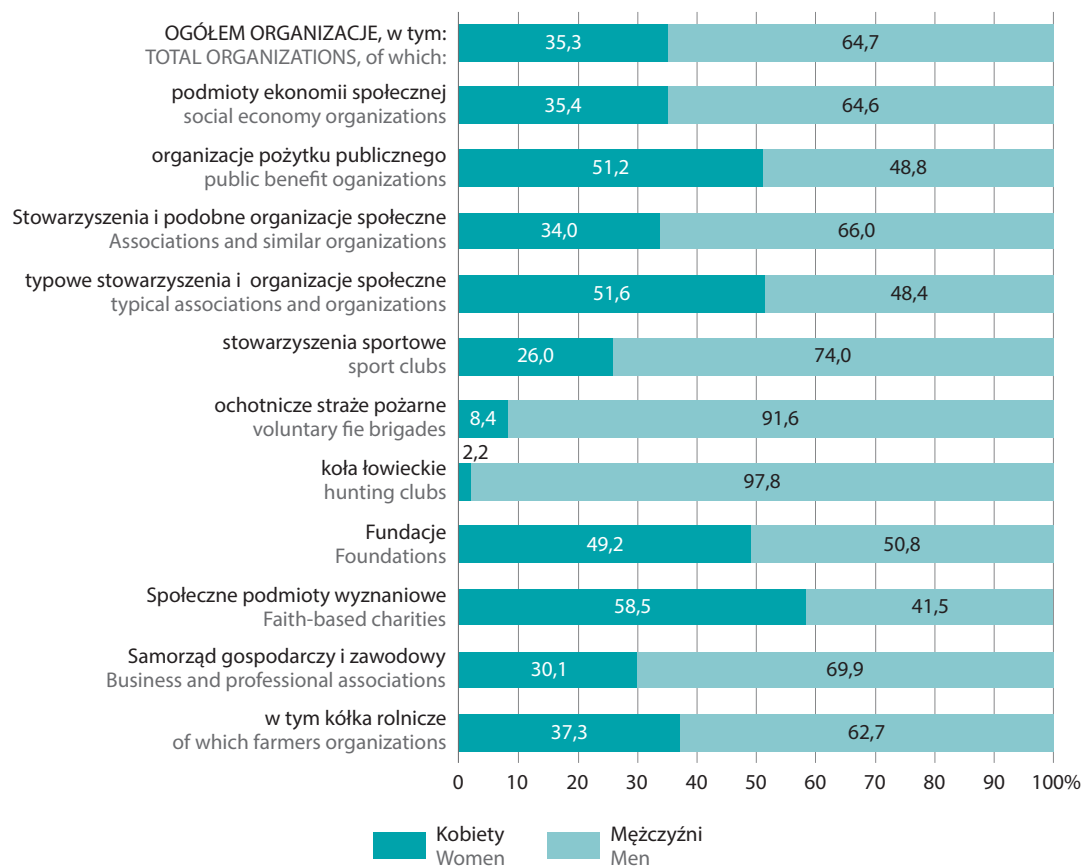


Wykres 2.8. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2017 r.
 Chart 2.8. Percentage of boards of non-profit organizations by gender and type of organization in 2017



Podobnie jak w poprzednich latach, większość kół łowieckich i OSP nie posiadała kobiet w zarządach (odpowiednio 89,4% i 61,7%). Jednak w przypadku OSP zmalał odsetek zarządów składających się z samych mężczyzn o 12,6 p. proc. w porównaniu do 2015 r. Podobna zmiana zaszła również w zarządach kółek rolniczych, wśród nich o 11,6 p. proc. obniżył się udział podmiotów z zarządami nieposiadającymi kobiet. Z kolei zarządy, w skład których wchodziły wyłącznie kobiety posiadała ponad połowa społecznych podmiotów wyznaniowych (56,5%) oraz co czwarta fundacja.

Wykres 2.9. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2017 r.
Chart 2.9. The structure of managers of the organization by gender and types of organization in 2017



Największy odsetek kobiet wśród członków zarządu odnotowano w społecznych podmiotach wyznaniowych (58,5%). Udział ten zwiększył się od 2015 r. o 2,9 p. proc. jednak nie osiągnął wartości z 2013 r. (61,2%). Zrównoważoną strukturę pod względem płci w zarządzie posiadały typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne oraz OPP, gdzie kobiety stanowiły nieco ponad połowę osób sprawujących funkcje zarządzające (odpowiednio 51,6% i 51,2%) a następnie fundacje (49,2%). Wskaźnik feminizacji zbliżony do wartości dla ogółu organizacji miały kółka rolnicze (37,3%), podmioty ekonomii społecznej (35,4%) oraz stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (34,0%), natomiast niższy niż przeciętny – organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (30,1%) oraz stowarzyszenia sportowe (26,0%). Wśród stowarzyszeń sportowych odnotowano największy wzrost udziału kobiet w zarządach w porównaniu do 2015 r. – o 4,1 p. proc. Wyraźna dominacja mężczyzn w zarządach widoczna była natomiast w kołach łowieckich i OSP, gdzie kobiety stanowiły odpowiednio 2,2% i 8,4%. Koła łowieckie były jedynymi organizacjami, w których odnotowano spadek udziału kobiet w stosunku do 2015 r. – o 0,7 p. proc.

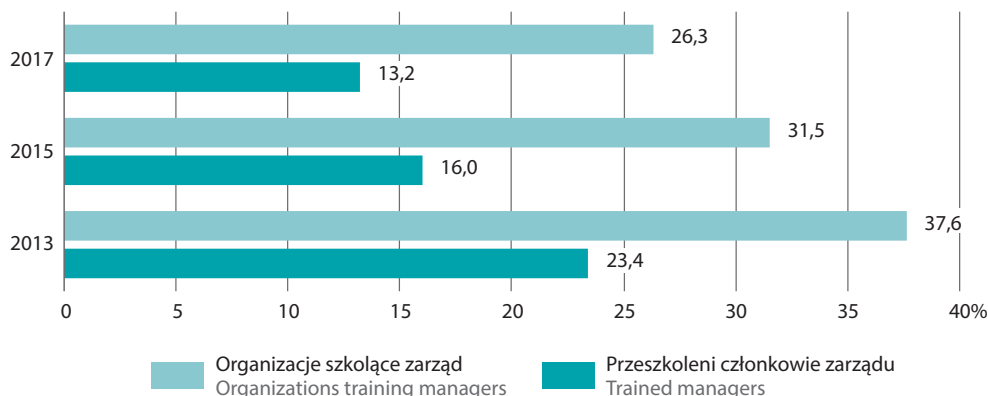
2.5. Udział członków zarządu w szkoleniach

2.5. Participation of board members in trainings

Spośród badanych organizacji non-profit 26,3% zadeklarowało udział członków zarządów w szkoleniach w 2017 r. Odsetek ten zmalał o 11,3 p. proc. w stosunku do 2013 r. i o 5,2 p. proc. w stosunku do 2015 r. Spośród wszystkich osób zasiadających w zarządach przeszkolonych zostało 13,2%, tj. mniej o 10,2 p. proc. niż w 2013 r. i o 2,8 p. proc. mniej niż w 2015 r. Przeciętnie z jednej organizacji, w której szkolono członków zarządu, w szkoleniach uczestniczyły 3 osoby zarządzające, jednak najczęściej była to 1 osoba.

Wykres 2.10. Odsetek organizacji non-profit szkolących zarząd i przeszkolonych członków zarządu w 2013 r., 2015 r. i 2017 r.

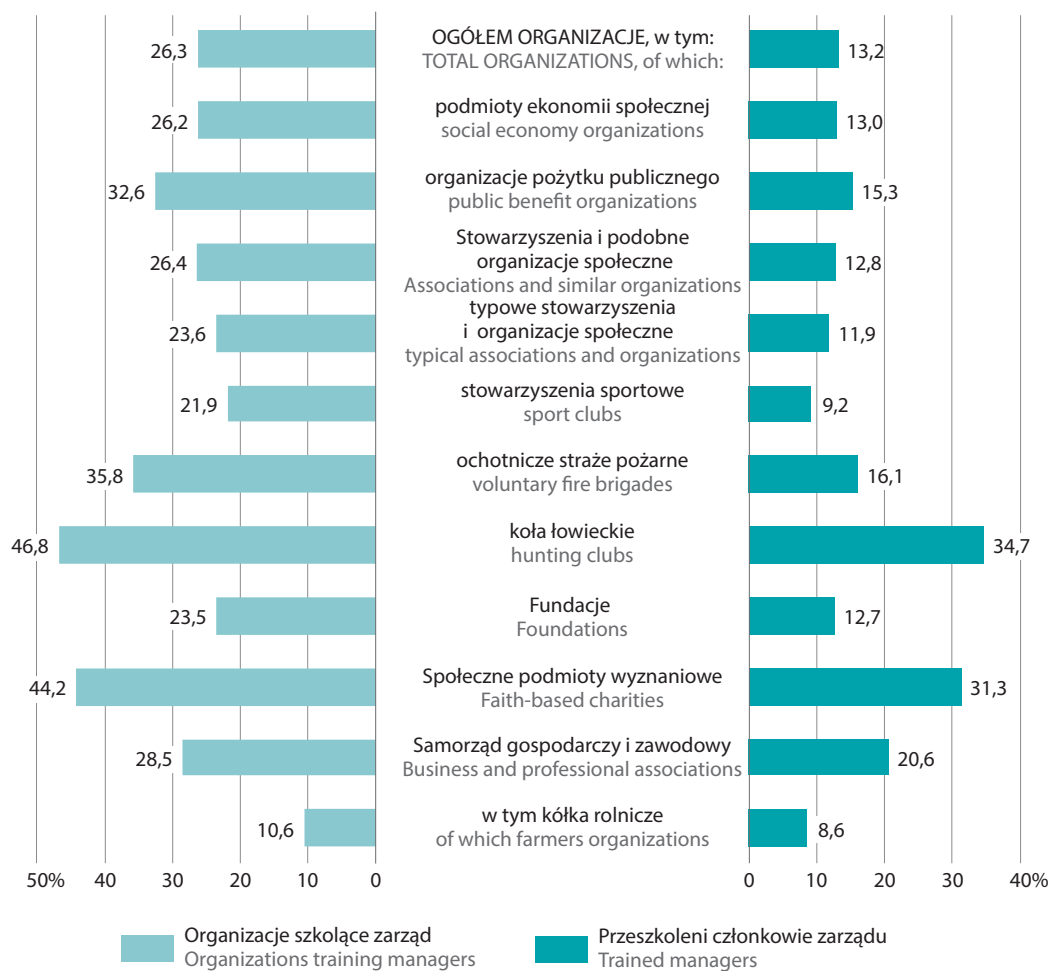
Chart 2.10. Percentage of non-profit organizations training the board and trained managers in 2013, 2015 and 2017



Najczęściej swą kadre zarządzającą szkoliły koła łowieckie (46,8%), społeczne podmioty wyznaniowe (44,2%) oraz OSP (35,8%), natomiast najrzadziej – kółka rolnicze (10,6%). Koła łowieckie oraz społeczne podmioty wyznaniowe charakteryzowały się również największym odsetkiem przeszkolonych członków zarządu. Około 1/3 osób zarządzających tymi organizacjami brała udział w szkoleniach – 34,7% wśród kół łowieckich i 31,3% wśród społecznych podmiotów wyznaniowych. Organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego przeszkoliły w sumie 20,6% członków swoich zarządów, a OSP – 16,1%. Najniższym odsetkiem uczestników szkoleń wśród osób zarządzających organizacjami charakteryzowały się kółka rolnicze (8,6%) oraz stowarzyszenia sportowe (9,2%).

Wykres 2.11. Odsetek organizacji non-profit szkolących zarząd i przeszkolonych członków zarządu według rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 2.11. Percentage of non-profit organizations training the board and trained managers by types of organization in 2017



Rozdział 3

Chapter 3

Zarządzanie personelem

Personnel management

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

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

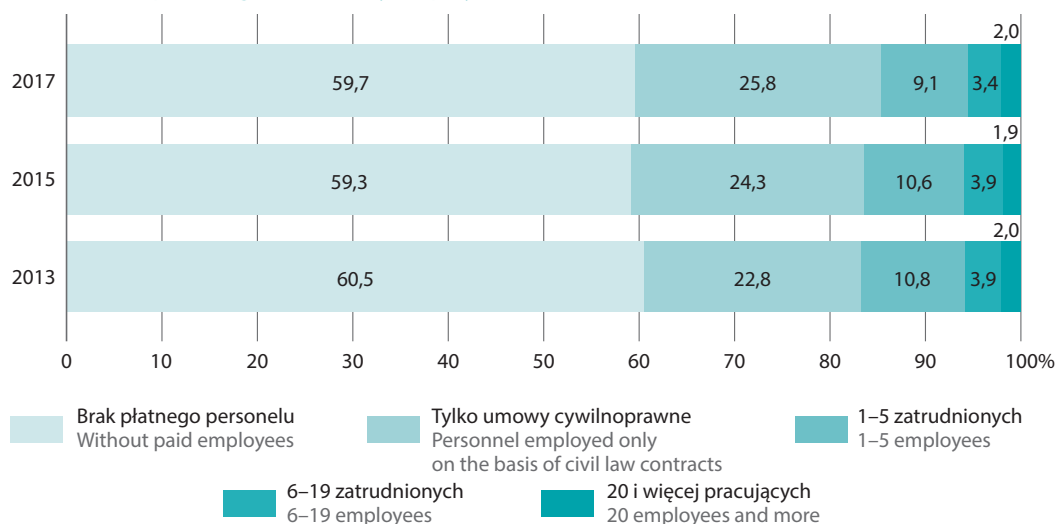
3.1. Różnorodność form pracy

3.1. Varied forms of labour

Podstawę działalności wielu organizacji non-profit stanowi wolontariat, tj. nieodpłatna i dobrowolna aktywność osób włączających się w działania organizacji. Korzystanie w 2017 r. z pracy społecznej świadczonej przez członków lub wolontariuszy spoza organizacji (przynajmniej raz w roku) zadeklarowało 82,1% podmiotów non-profit. Odsetek ten spadł o 7,5 p. proc. w stosunku do pomiaru przeprowadzonego dwa lata wcześniej i o 4,7 p. proc. w stosunku do 2013 r. Natomiast w ramach pracy płatnej częściej organizacje korzystały z pracy świadczonej w ramach umów cywilnoprawnych (37,7%) niż w ramach stosunku pracy (14,9%).

Wyłącznie na pracy społecznej opierała swą aktywność ponad połowa organizacji (59,7%). W porównaniu do 2013 r. nieznacznie spadł odsetek podmiotów korzystających wyłącznie z pracy społecznej (z 60,5% w 2013 r. do 59,7% w 2017 r.). Wśród organizacji korzystających z pracy płatnego personelu popularniejsze było korzystanie wyłącznie z pracy świadczonej w ramach umów cywilnoprawnych (25,8%) niż zatrudnianie personelu etatowego (14,4%). W porównaniu do 2015 r. i 2013 r. nieznacznie spadł udział jednostek zatrudniających personel etatowy (z 16,4% w 2015 r. i 16,7% w 2013 r.)

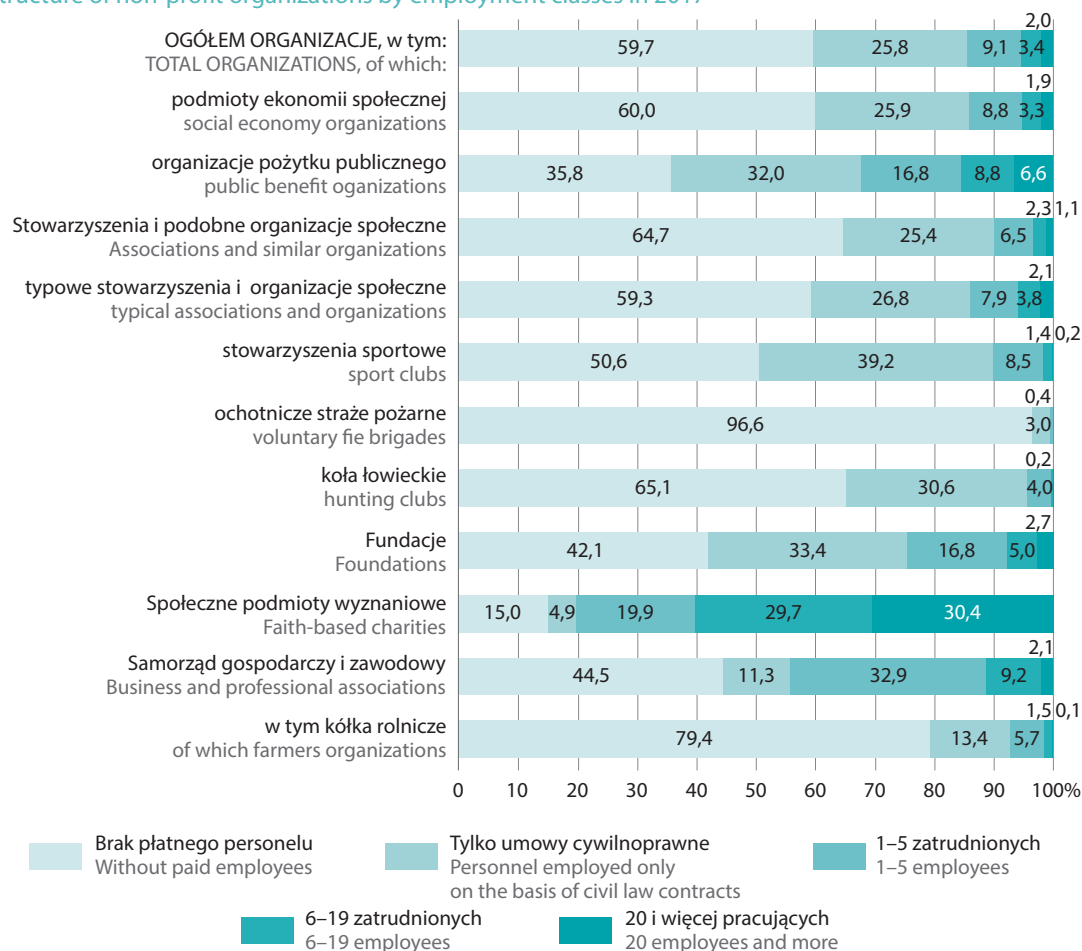
Wykres 3.1. Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia, w 2013 r., 2015 r. i 2017 r.
Chart 3.1. Structure of non-profit organizations by employment classes in 2013, 2015, 2017



Korzystanie wyłącznie z pracy społecznej najczęściej deklarowały ochotnicze straże pożarne (96,6%), a następnie – kółka rolnicze (79,4%). Natomiast na pracy płatnej częściej opierały swoją działalność społeczne podmioty wyznaniowe (80,0%) oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych (44,2%).

Wykres 3.2.
Chart 3.2.

Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia w 2017 r.
Structure of non-profit organizations by employment classes in 2017



3.2. Funkcjonowanie regulaminu pracy

3.2. Working regulations

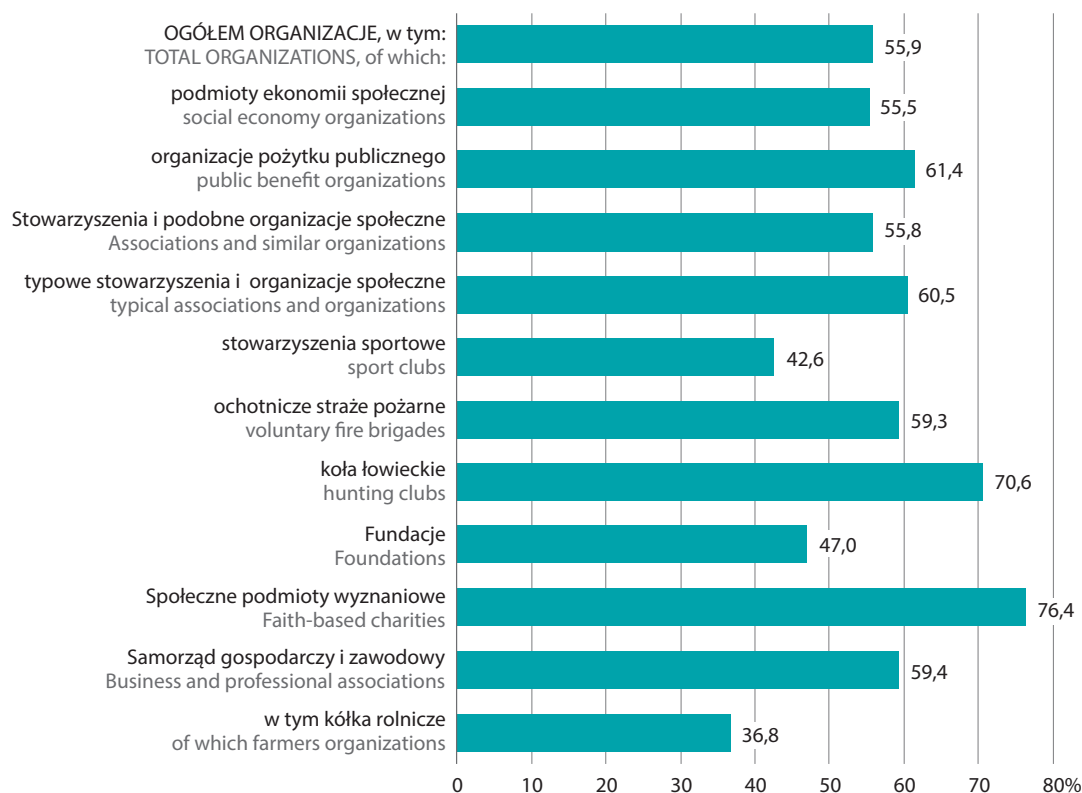
Posiadanie regulaminu pracy zgodnie z Kodeksem Pracy obowiązuje wszystkich pracodawców zatrudniających co najmniej 50 pracowników na podstawie stosunku pracy. Mniejsze podmioty mogą również wprowadzić taki dokument, ale nie jest to dla nich obowiązkowe, chyba, że obowiązują postanowienia układu zbiorowego pracy. Regulamin pracy określa organizację i porządek w procesie pracy oraz prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników.

Pisemny regulamin pracy lub inny dokument określający zasady organizacji pracy funkcjonował w ponad połowie organizacji zatrudniających pracowników etatowych (55,9%). Najczęściej taki dokument obowiązywał w społecznych podmiotach wyznaniowych (76,4%), które równocześnie najczęściej posiadały pracowników zatrudnionych na podstawie stosunku pracy. Wysoki odsetek podmiotów, w których funkcjonował regulamin pracy lub podobny dokument, odnotowano również wśród kół łowieckich (70,6%).

W przypadku fundacji, stowarzyszeń sportowych oraz kółek rolniczych, które zatrudniały pracowników etatowych, dokument regulujący zasady organizacji pracy obowiązywał rzadziej niż przeciętnie. Odsetki te wyniosły odpowiednio 47,0%, 42,6% oraz 36,8%.

Wykres 3.3. Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował pisemny regulamin pracy wśród organizacji zatrudniających pracowników etatowych według rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 3.3. Percentage of non-profit organizations with written working regulations among organizations employed personnel on the basis of employment contract by type of organization in 2017



3.3. Motywowanie personelu do pracy

3.3. Motivating personnel to work

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

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

W 2017 r. 58,7% organizacji non-profit potwierdziło podejmowanie celowych działań na rzecz zwiększenia zaangażowania w swoją działalność: członków (osób fizycznych), wolontariuszy spoza organizacji lub pracowników zatrudnianych na podstawie stosunku pracy². Działania motywujące personel przynależą do co najmniej jednej z tych grup najczęściej podejmowały organizacje pożytku publicznego (68,5%), a następnie ochotnicze straże pożarne (65,6%) oraz koła łowieckie (63,7%).

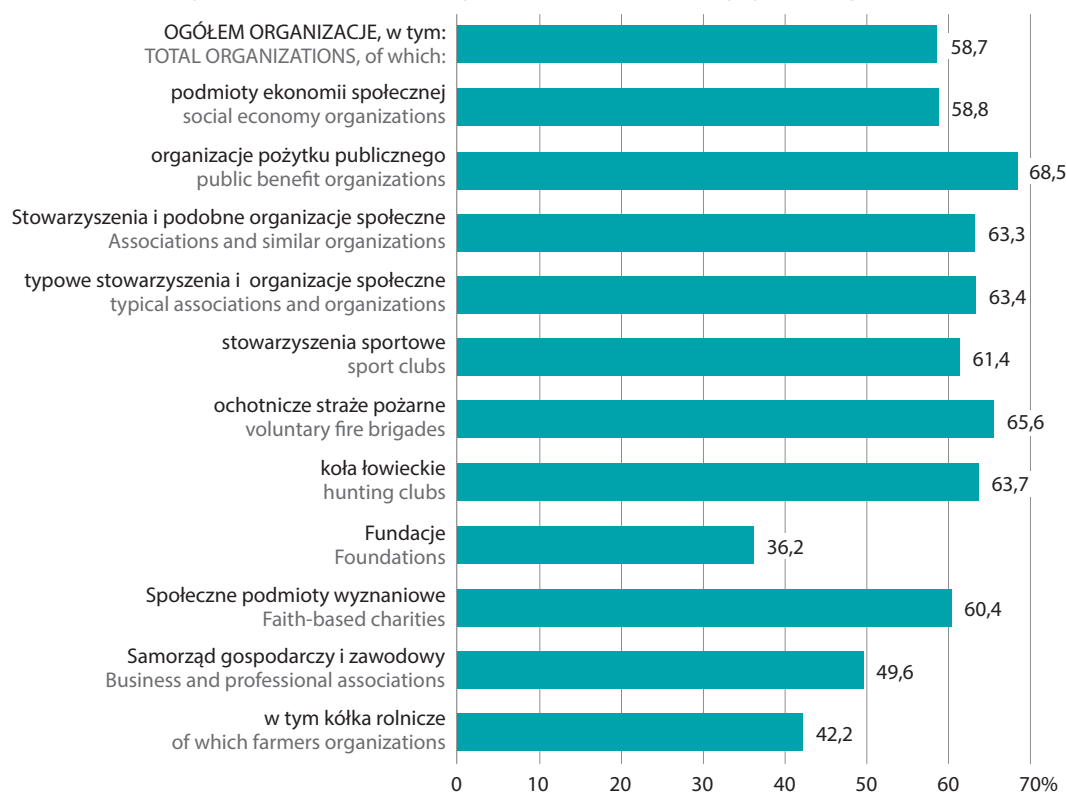
Udział podmiotów prowadzących działania motywujące wobec różnych grup współpracowników zmalał o 3,8 p. proc. w stosunku do 2015 r., a o 6,7 p. proc. w stosunku do 2013 r.

Odsetek organizacji motywujących członków, wolontariuszy lub pracowników etatowych do zwiększenia zaangażowania w działalność organizacji był tym wyższy im wyższe były przychody osiągane przez badane podmioty. W grupie organizacji o najniższym poziomie przychodów (do 1 tys. zł) odsetek prowadzących działania motywujące wyniósł 46,1%, podczas gdy wśród organizacji osiągających najwyższe przychody (powyżej 1 mln zł) było to 75,0%.

Personel zaangażowany w pracę na rzecz organizacji najczęściej motywowały jednostki prowadzące zarówno odpłatną działalność statutową, jak i działalność gospodarczą (64,8%) lub jedynie działalność odpłatną (60,7%), najrzadziej zaś te, które prowadziły samą działalność gospodarczą (50,2%).

Wykres 3.4. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków, innych wolontariuszy lub pracowników etatowych w 2017 r. według rodzaju organizacji

Chart 3.4. Percentage of non-profit organizations, which motivated their members, other volunteers or personnel employed on the basis of employment contract in 2017 by type of organization



² W badaniu nie pytano o motywowanie osób pracujących na rzecz organizacji w oparciu o umowy cywilno-prawne.

3.3.1. Motywowanie do pracy społecznej członków

3.3.1. Motivating members to volunteer work

Pośród organizacji, których członkami były osoby fizyczne, korzystanie z pracy społecznej (dobrowolnej i bez wynagrodzenia) świadczonej przynajmniej raz w 2017 r. zadeklarowało 86,8% organizacji. Z zaangażowania członków w pracę na rzecz organizacji korzystały przede wszystkim organizacje zaliczane do grupy stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (w tym prawie 9/10 kół łowieckich i OSP). Najrzadziej z pracy społecznej członków korzystały społeczne podmioty wyznaniowe (55,4%). Jednocześnie 59,3% organizacji zrzeszających osoby fizyczne potwierdziło, że prowadziło działania motywujące członków do pracy społecznej, najczęściej były to ochotnicze straże pożarne (64,7%) i koła łowieckie (62,7%), a najrzadziej – społeczne podmioty wyznaniowe (34,8%).

W porównaniu do 2015 r. spadł zarówno odsetek organizacji, które korzystały z pracy społecznej członków (z 95,8% w 2015 r. do 86,8% w 2017 r.), jak i zmniejszył się odsetek podmiotów, które prowadziły działania motywujące członków do większego zaangażowania (z 62,5% w 2015 r. do 58,3% w 2017 r.). Tendencja ta dotyczyła większości badanych rodzajów organizacji.

Wykres 3.5. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej członków lub motywowały ich do tej pracy wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne w 2017 r. według rodzaju organizacji^a

Chart 3.5.

Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of their members or motivating their members to this work among organizations having members in 2017 by type of organization^a



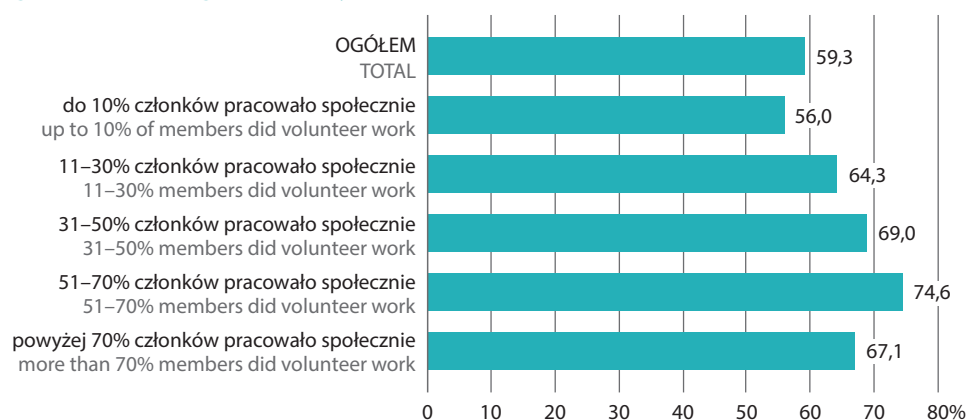
^a Podstawę procentowania stanowią organizacje zrzeszające osoby fizyczne.
a Percentage calculated for organizations having members.

Wielkość organizacji mierzona liczbą należących do nich członków różnicowała organizacje pod względem podejmowania działań motywacyjnych. Wśród jednostek zrzeszających do 15 członków niespełna połowa (46,9%) działała na rzecz zwiększenia ich zaangażowania. Najwyższy odsetek organizacji motywujących swoich członków odnotowano z kolei w grupie podmiotów, które posiadały od 31 do 100 członków (66,2%).

W klasie organizacji, w której udział pracujących społecznie wśród członków w 2017 r. był niski (do 10%), jednocześnie najrzadziej podejmowano w tym czasie działania mające na celu zwiększanie zaangażowania członków. Nieco ponad połowa jednostek zadeklarowała prowadzenie takich działań. W pozostałych grupach podmiotów wyróżnionych ze względu na klasę udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków odsetki te były wyraźnie wyższe. Najwyższy udział organizacji prowadzących działania motywacyjne wystąpił w organizacjach, w których aktywnie pracujących społecznie członków było od 51% do 70% i wyniósł on 74,6%.

Wykres 3.6. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków do pracy społecznej wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne według udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków w 2017 r.^a

Chart 3.6. Percentage of non-profit organizations motivating their members to volunteer work among organizations having members by share of volunteers in total number of members in 2017^a



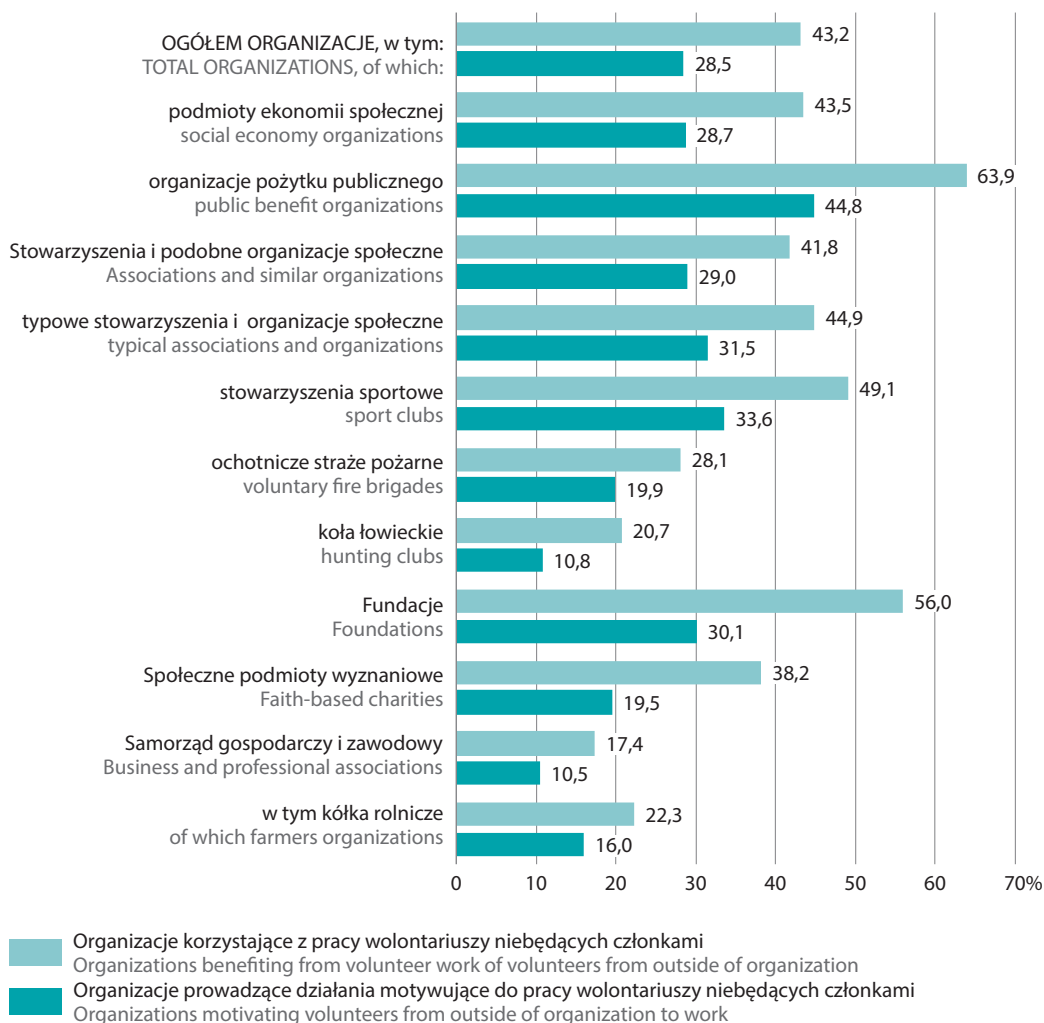
a Podstawę procentowania stanowią organizacje zrzeszające osoby fizyczne.
a Percentage calculated for organizations having members.

3.3.2. Motywowanie wolontariuszy niebędących członkami

3.3.2. Motivating volunteers from outside of organization

Korzystanie z pracy społecznej wykonywanej przez osoby, które nie były ani członkami, ani pracownikami organizacji, zadeklarowało w 2017 r. 53,2% organizacji non-profit. Najczęściej były to pozbawione bazy członkowskiej fundacje (56,0%), koła łowieckie (20,7%) oraz pozostałe organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego (17,4%).

Wykres 3.7. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami oraz motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2017 r.
 Chart 3.7. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work in 2017 by type of organization



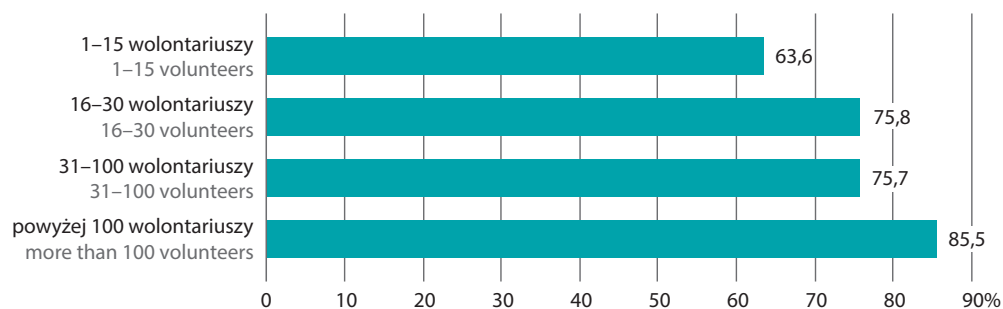
Prowadzenie działań motywacyjnych wobec wolontariuszy zewnętrznych zadeklarowała prawie 1/3 z badanych organizacji, co stanowiło 2/3 wśród podmiotów non-profit wykorzystujących tę formę pracy społecznej. Najwyższy udział motywujących jednostek wśród podmiotów korzystających z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami odnotowano wśród OSP – blisko 3/4 (19,9% ogółu OSP). Natomiast organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego nie tylko charakteryzowały się najniższym rozpowszechnieniem wykorzystania zaangażowania osób spoza organizacji (17,4%), ale wśród korzystających z pracy tej grupy wolontariuszy niespełna 60% jednostek podejmowała działania motywujące (10,5% ogółu organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego). Relatywnie niski udział podmiotów motywujących do pracy wolontariuszy niebędących członkami odnotowano również wśród korzystających z ich pracy społecznych podmiotów wyznaniowych (51,0%; 19,5% ogółu jednostek tego rodzaju), kół łowieckich (52,1%; 10,8% ogółu kół łowieckich), a także w przypadku fundacji (53,7%; 30,1% ogółu jednostek tego rodzaju).

Odnosząc się do danych za 2015 r. i za 2013 r., zmniejszyło się wśród ogółu organizacji sektora non-profit zarówno korzystanie z pracy społecznej osób niebędących członkami organizacji (z 48,0% w 2013 r. poprzez 45,0% w 2015 r. do 43,2% w 2017 r.), jak również prowadzenie działań motywujących do zwiększenia ich zaangażowania (z 32,0% w 2013 r. poprzez 30,3% w 2015 r. do 28,5% w 2017 r.).

Czynnikiem różnicującym podejmowanie działań motywacyjnych jest także klasa liczby świadczących pracę społeczną wolontariuszy niebędących członkami organizacji. Im więcej wolontariuszy zewnętrznych posiadała organizacja, tym częściej motywowała ich do zwiększenia swojego zaangażowania. Wśród jednostek posiadających co najwyżej 15 wolontariuszy 2/3 prowadziło działania motywacyjne. Z kolei w organizacjach, w których działało ponad 100 wolontariuszy odsetek ten był wyższy o 21,9 p. proc.

Wykres 3.8. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy społecznej wolontariuszy zewnętrznych, które podejmowały działania mające na celu motywowanie ich do pracy według klasy liczby wolontariuszy zewnętrznych w 2017 r.^a

Chart 3.8. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work by number of volunteers from outside of organization in 2017^a



a Podstawę procentowania stanowią organizacje korzystające z pracy wolontariuszy zewnętrznych.
a Percentage calculated for organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization.

3.3.3. Motywowanie pracowników etatowych

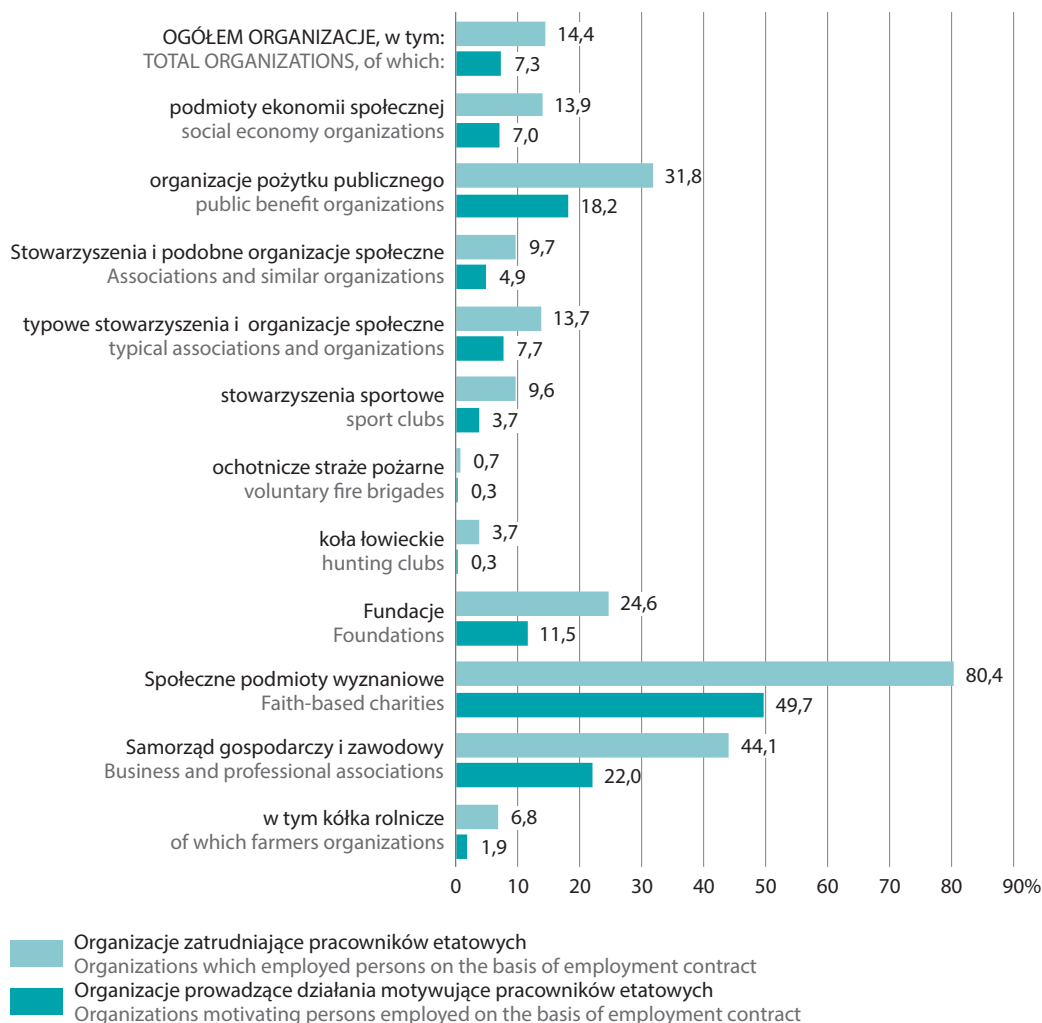
3.3.3. Motivating personnel employed on the basis of employment contract

W 2017 r. 7,3% organizacji non-profit zadeklarowało prowadzenie działań motywujących w celu zwiększenia zaangażowania osób zatrudnionych w ramach stosunku pracy. Działania te mogły mieć charakter finansowy (np. premie pieniężne) lub niefinansowy (np. przekazywanie podziękowań, wręczanie medali, dyplomów).

Spośród organizacji, które zatrudniały w 2017 r. osoby na podstawie stosunku pracy, połowa (50,7%) podejmowała działania motywujące pracowników etatowych. Odsetek takich podmiotów zmniejszył się o 0,5 p. proc. w stosunku do 2015 r.

Wykres 3.9. Odsetek organizacji non-profit, które zatrudniały pracowników etatowych i motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 3.9. Percentage of non-profit organizations which employed persons on the basis of employment contract and motivated them to work by type of organization in 2017

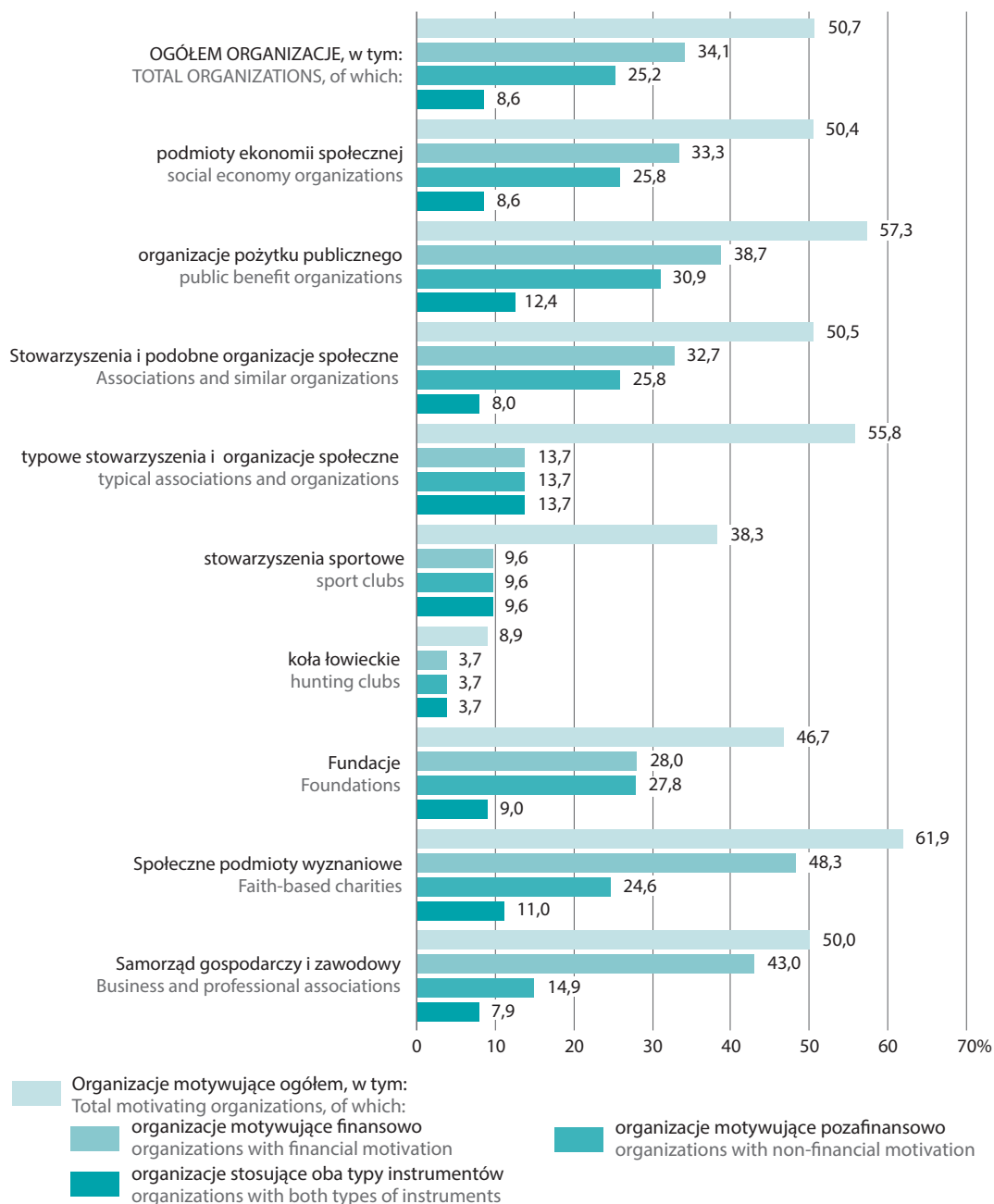


W grupie organizacji zatrudniających najczęściej motywowały swoich pracowników do pracy społeczne podmioty wyznaniowe (61,9%) oraz typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (55,8%), natomiast najrzadziej – koła łowieckie (8,9%).

Do motywowania swych pracowników organizacje wykorzystywały częściej instrumenty o charakterze finansowym niż niefinansowym. Podejmowanie działań motywujących z wykorzystaniem instrumentów finansowych w 2017 r. zadeklarowało 67,2% organizacji zatrudniających etatowych pracowników, natomiast o charakterze niefinansowym – 49,7%. W stosunku do 2013 r. nastąpił wzrost odsetka organizacji prowadzących działania motywujące finansowo o 1,0 p. proc., natomiast odsetek motywujących pracowników za pomocą niefinansowych działań zmniejszył się o 2,4 p. proc. Równoczesne wykorzystywanie obu rodzajów instrumentów zadeklarowało 7,9% organizacji w 2015 r. i 9,3% w 2013 r.

Wykres 3.10. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według typu instrumentów motywacyjnych i rodzaju organizacji w 2017 r.^a

Chart 3.10. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and type of organization in 2017^a



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

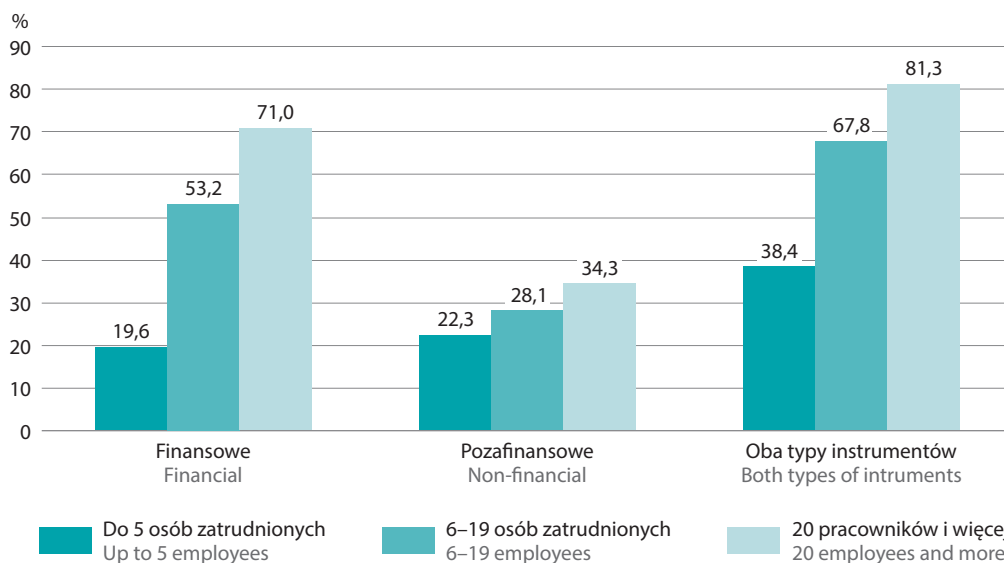
^a Percentage calculated for organizations which employed personnel on the basis of employment contract. There are no voluntary fire brigades and farmers organizations on the chart, because of low number of entities which employed personnel on the basis of employment contract in these groups of organization.

Wykorzystywanie instrumentów motywujących pracowników w 2017 r. było zróżnicowane pomiędzy poszczególnymi rodzajami organizacji. Po narzędzia finansowego motywowania znacznie częściej niż po narzędzia niefinansowe sięgały społeczne podmioty wyznaniowe (2-krotnie częściej), organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (blisko 3-krotnie częściej). Natomiast fundacje niemal w równym stopniu korzystały z instrumentów finansowych co z niefinansowych (28,0% wobec 27,8%). Takim samym udziałem korzystania z finansowego i niefinansowego motywowania charakteryzowały się typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne oraz stowarzyszenia sportowe (odpowiednio po 13,7% oraz 9,6%).

Najczęściej w 2017 r. motywowały swoich pracowników organizacje działające w dziedzinie edukacji i wychowania, badań naukowych (63,0%), a następnie w pomocy społecznej i humanitarnej (57,5%) oraz ochronie zdrowia (58,1%). Najmniejszy odsetek organizacji, które zadeklarowały prowadzenie działań motywujących wobec pracowników, występował wśród organizacji, których główną dziedziną działalności było łowiectwo (8,7%), kultura i sztuka (37,2%), a także ochrona środowiska (40,0%).

Wykres 3.11. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według instrumentów motywujących i klasy zatrudnienia w 2017 r.^a

Chart 3.11. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and number of employees in 2017^a



^a Podstawę procentowania stanowią organizacje korzystające z pracy wolontariuszy zewnętrznych.

^a Percentage calculated for organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization.

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

3.4. Podnoszenie kompetencji personelu

3.4. Raising of personnel skills

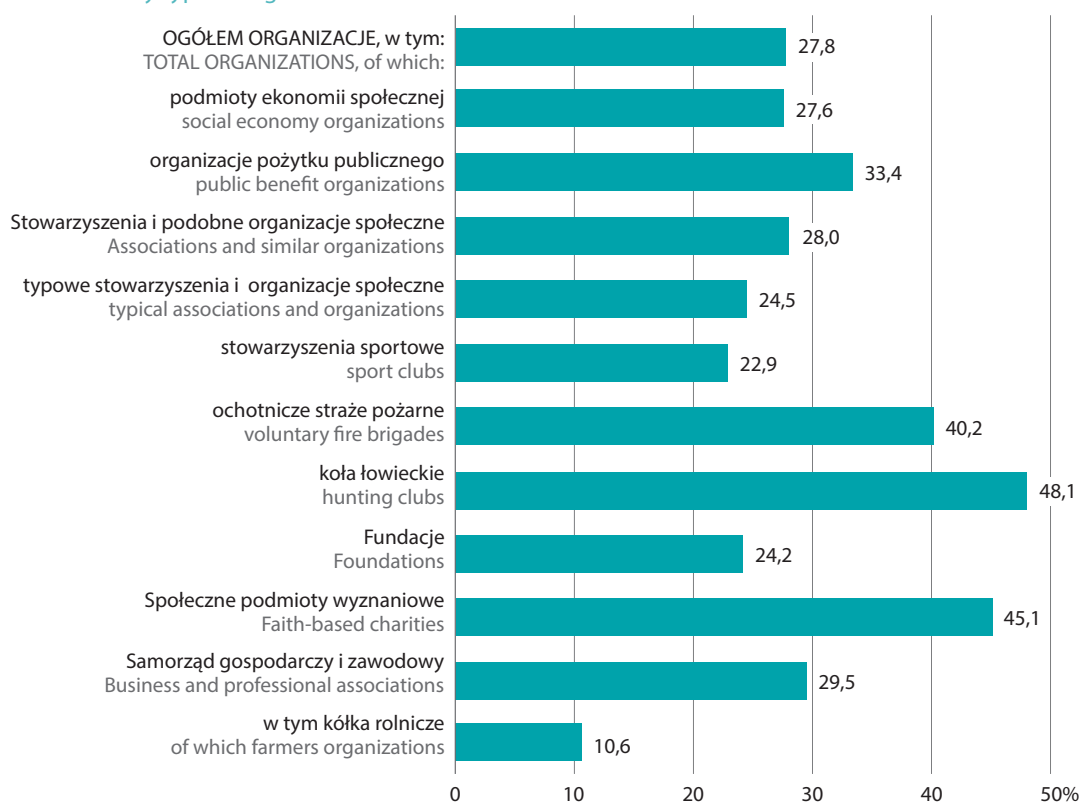
Szkolenia personelu to ważny element zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Z jednej strony mogą one przyczyniać się do podnoszenia jakości kapitału ludzkiego, którym dysponują organizacje, przez co mogą przekładać się na skuteczniejszą realizację celów organizacji, a z drugiej strony – mogą pełnić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

Blisko jedna na trzy badane organizacje potwierdziła, że pracownicy, członkowie ich zarządów, członkowie lub inne osoby pracujące społecznie na ich rzecz podnosili w 2017 r. swoją wiedzę i umiejętności poprzez uczestnictwo w szkoleniach. Najczęściej swój personel na szkolenia kierowały koła łowieckie (48,1%), społeczne podmioty wyznaniowe (45,1%), najrzadziej natomiast – kółka rolnicze (10,6%). W porównaniu do 2013 r. odsetek organizacji szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie zmniejszył się o 13,4 p. proc. (z 41,2% w 2013 r. do 27,8% w 2017 r.).

Zróżnicowanie poziomu uczestniczenia w szkoleniach widoczne było między grupami podmiotów wyróżnionymi ze względu na poziom zatrudniania, a także wysokość przychodów – im wyższa klasa tym większa część organizacji deklarowała, że związane z nią osoby uczestniczyły w szkoleniach. Wśród organizacji, które nie zatrudniały żadnych płatnych pracowników 23,7% delegowało swój personel na szkolenia, natomiast w grupie zatrudniającej co najmniej 20 osób było to aż 60,9%. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie przychodów sytuacja wyglądała podobnie. Najczęściej szkolenia oferowały organizacje, których przychody roczne wynosiły powyżej 1 mln zł (51,6%) podczas gdy wśród organizacji w klasie przychodów do 1 tys. zł odsetek ten był ponad dwukrotnie niższy i wyniósł 16,4%. Tendencja ta widoczna była również w latach wcześniejszych.

Wykres 3.12. Odsetek organizacji non-profit szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 3.12. Percentage of non-profit organizations which trained members of the management, employees or volunteers by type of organization in 2017

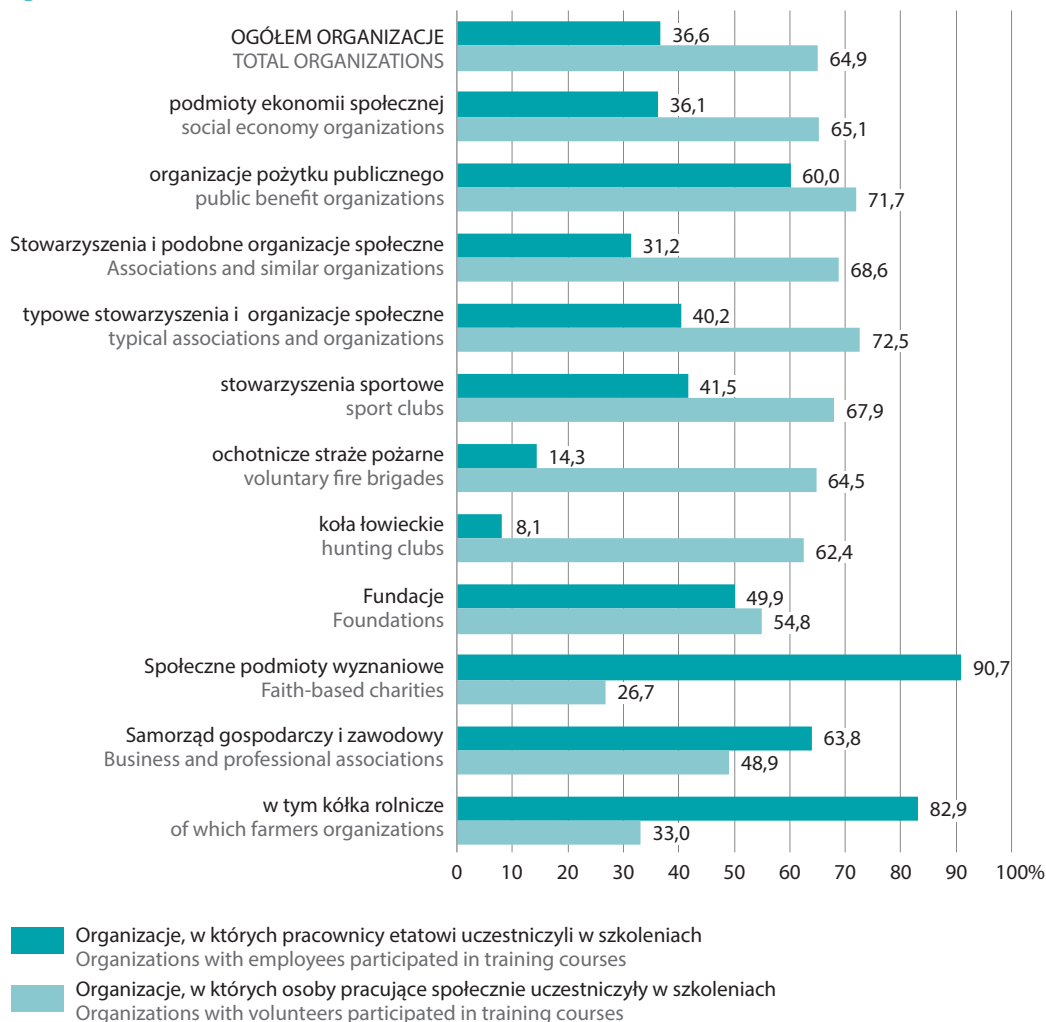


Rodzaj działalności prowadzonej przez organizacje nie różnicował znacząco badanych podmiotów w zakresie szkolenia członków zarządu, pracowników etatowych lub osób pracujących społecznie.

Organizacje szkolące swój personel (które przeszkoliły co najmniej jedną osobę, bez względu na charakter jej pracy), częściej na szkolenia kierowały osoby, które pracowały społecznie niż pracowników etatowych (64,9% wobec 36,6%). Co wiązało się z tym, że zdecydowanie mniej organizacji korzystało z pracy płatnej niż z pracy społecznej.

Wykres 3.13. Odsetek organizacji non-profit szkolących pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2017 r.^a

Chart 3.13. Percentage of non-profit organizations which trained employees or volunteers by type of organization in 2017^a



a Podstawę procentowania stanowiły organizacje szkolące ogółem, tj. organizacje, które w 2017 r. przeszkoliły co najmniej jedną osobę bez względu na formę wykonywanej pracy w organizacji (pracownik etatowy lub osoba pracująca społecznie).

a Percentage calculated for total organizations which trained personnel, i.e. organizations which trained at least one person in 2017 regardless of type of personnel (employee or volunteer).

Pracowników etatowych kierowano na szkolenia w aż 90,7% społecznych podmiotów wyznaniowych, które przeszkoliły co najmniej jedną osobę ze swojego personelu zarówno płatnego, jak i pracującego społecznie. Natomiast wysokim odsetkiem organizacji szkolących osoby pracujące społecznie charakteryzowały się typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (72,5%), a następnie stowarzyszenia sportowe (67,9%).

Kwestie podnoszenia kompetencji personelu poprzez szkolenia warto również przeanalizować z innej perspektywy – zestawiając dane dla grupy organizacji, które posiadały pracowników oraz grupy jednostek, które korzystały z pracy społecznej. Biorąc pod uwagę pierwszą z tych grup, to odsetek organizacji szkolących w 2017 r. pracowników wyniósł 35,8%. Z kolei w przypadku bardziej licznej grupy podmiotów, które korzystały z pracy społecznej, szkoliło pracujących społecznie 22,0% jednostek.

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

Średnio wśród organizacji szkolących wolontariuszy w szkoleniach uczestniczyło 8 osób, przy czym w nie więcej niż połowie były to 3 osoby, a najczęściej szkolona była 1 osoba. W przeciętnej organizacji zatrudniającej na podstawie stosunku pracy sytuacja była taka sama, szkoliło się 8 pracowników, jednak w połowie organizacji były to 3 osoby, a najczęściej – 1 pracownik.

Rozdział 4

Chapter 4

Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją

Organizations' communication with external environment and information management

4.1. Kanały komunikacji i częstotliwość informowania o działalności

4.1. Communication channels and frequency of organizations' informing of their activity

Komunikacja organizacji non-profit z jej zewnętrznym otoczeniem, tj. przepływ informacji pomiędzy nią a społecznością, w tym odbiorcami działań, sponsorami lub władzami publicznymi stanowi istotny element działalności podmiotu. Jej celem jest informowanie o celach i konkretnych działaniach organizacji, tworzenie pozytywnego wizerunku, kształtowanie dobrych relacji oraz prowadzenie dialogu z różnymi interesariuszami. Dobór środków, za pomocą których organizacja komunikuje się z otoczeniem oraz sposobów ich wykorzystywania należy także do sfery zarządzania organizacją. Zapewnienie szerokiego dostępu do aktualnych informacji ma znaczenie również ze względu na fakt, że organizacje prowadzące działalność społecznie użyteczną funkcjonują w sferze publicznej i mogą być poddawane społecznej obserwacji i ocenie.

Działania informacyjno-promocyjne prowadziło w 2017 r. 71,2% badanych organizacji, podczas gdy 23,2% podmiotów wydatkowało środki finansowe na promocję swojej działalności. Odsetki organizacji informujących o swoich działaniach oraz ponoszących wydatki na promocję w poprzednich latach, tj. w 2015 r. oraz w 2013 r. pozostawały na zbliżonym poziomie (odpowiednio 70,0% i 73,0%). Najczęściej informowały o swojej działalności stowarzyszenia sportowe (81,1%), fundacje (79,0%) oraz typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (75,4%), a najrzadziej koła łowieckie (24,2%) i kółka rolnicze (38,1%). Natomiast środki finansowe na promocję działalności wydatkowały najczęściej organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego bez kółek rolniczych (34,1%) oraz fundacje (33,1%), a najrzadziej kółka rolnicze (4,1%) i OSP (8,0%).

Podejmowanie działań komunikacyjno-informacyjnych było zróżnicowane ze względu na posiadanie statusu OPP, sytuację ekonomiczną i zatrudnienie w organizacji, a także współpracę z administracją publiczną. Blisko 9 na 10 organizacji pożytku publicznego informowało o swojej działalności w 2017 r. (o 18,2 p. proc. więcej niż przeciętnie). Dodatkowo aż 37,9% wydatkowało na te działania środki finansowe (o 15,7 p. proc. więcej, niż przeciętnie). Spośród organizacji osiągających roczne przychody do 10 tys. zł 62,7% jednostek deklaruowało prowadzenie działań informacyjnych, natomiast spośród tych o przychodach powyżej 1 mln zł – 86,3%. Wśród organizacji zatrudniających etatowych pracowników 83,2% prowadziło działania informacyjne, podczas gdy odsetek ten wśród organizacji niezatrudniających żadnego płatnego personelu wyniósł 63,0%. Wysoki był także odsetek organizacji, które informowały o swoich działaniach, wśród organizacji, które w 2017 r. realizowały zadania przekazane przez administrację publiczną (86,0%).

Dane za 2017 r. potwierdzają tendencję zaobserwowaną w badaniu za 2015 r. i w 2013 r. – im wyższy poziom przychodów, tym większa część organizacji wydatkowała środki na promocję działalności. Spośród organizacji osiągających przychody do 100 tys. zł rocznie środki na promocję wydatkowały w 2017 r. 18,8% jednostek, w klasie o przychodach powyżej 100 tys. do 1 mln zł – 39,2%, natomiast w klasie z rocznymi

przychodami przekraczającymi 1 mln zł było to już 56,5% organizacji. Na promocję działalności decydowały się przede wszystkim organizacje prowadzące działalność gospodarczą obok odpłatnej działalności statutowej (50,8%), podczas gdy w grupie jednostek prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność środki na działania promocyjne wydatkowało 17,2% podmiotów.

Wykres 4.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne i wydatkujących środki na promocję działalności według rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 4.1. Percentage of non-profit organizations informing of spending financial means for promotion of their activity in 2017



Najczęstszym sposobem rozpowszechniania informacji o prowadzonej działalności przez organizacje prowadzące działania informacyjne w 2017 r. był Internet (74,9%), a następnie inne niż media środki komunikacji: ulotki, plakaty, książki, zebrań, wiece, happeningi (65,7%). Rola Internetu jako sposobu komunikowania się wzrastała, na co wskazuje porównanie z danymi z 2015 r., kiedy 72,5% podmiotów korzystało z tego medium w celu informowania o swoich działaniach oraz z 2013 r. kiedy takich organizacji było 69,5%. Coraz mniej popularne stało się korzystanie z tradycyjnych środków masowej komunikacji: prasy, radia lub telewizji (33,2% w 2017 r. wobec 37,9% w 2015 r. i 40,7% w 2013 r.). Ze wszystkich trzech rodzajów kanałów komunikacji zewnętrznej korzystało równocześnie w 2017 r. 20,8% badanych jednostek, czyli o 2,0 p. proc. mniej, niż w 2015 r. oraz o 2,9 p. proc. mniej, niż w 2013 r.

Z Internetu jako kanału komunikacyjnego najczęściej korzystały fundacje (88,8%) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (85,4%), a najrzadziej kółka rolnicze (16,6%). Przekaz za pomocą innych środków komunikacji

(ulotki, plakaty, książki, zebrania, wiece, happeningi itp.) dominował wśród kółek rolniczych, bowiem za ich pośrednictwem informowało 89,5% tych organizacji (o 4,3 p. proc. mniej, niż w 2015 r.). Często za pośrednictwem niemasowych środków komunikacji przekazywały informacje również OSP (77,5% wobec 81,7% w 2015 r.), jednakże w odróżnieniu od kółek rolniczych wykorzystywały one szerzej w tym celu Internet (48,3%, o 7,4 p. proc. więcej, niż w 2015 r. i aż o 16,2 p. proc. w 2013 r.).

Tablica 4.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według kanałów komunikacji i rodzaju organizacji w 2017 r.

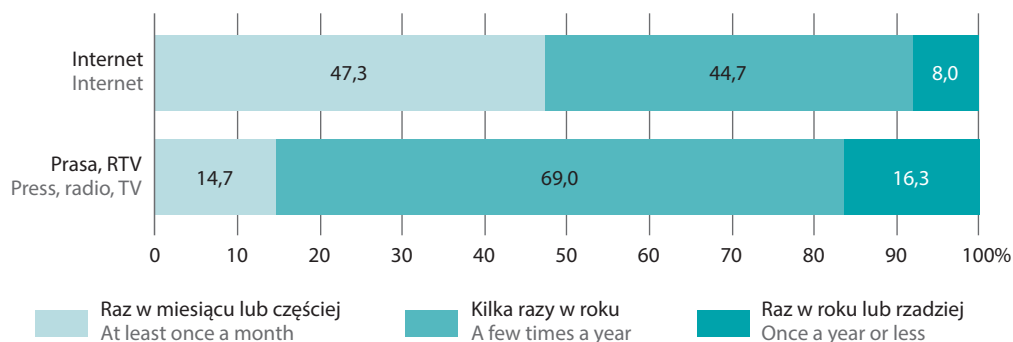
Table 4.1. Percentage of non-profit organizations informing of their activity by means of communication and type of organization in 2017

| Rodzaj organizacji Types of organization | Prasa, radio, telewizja Press, radio, TV | | | Internet Internet | | | Inne środki komunikacji Other communication channels | | |
|--|---|------|------|----------------------|------|------|---|------|------|
| | 2013 | 2015 | 2017 | 2013 | 2015 | 2017 | 2013 | 2015 | 2017 |
| OGÓŁEM ORGANIZACJE TOTAL ORGANIZATIONS | 40,7 | 37,9 | 33,2 | 69,5 | 72,5 | 74,9 | 69,9 | 67,3 | 65,7 |
| w tym podmioty ekonomii społecznej of which social economy organizations | 40,7 | 37,9 | 33,2 | 69,6 | 72,6 | 75,0 | 69,9 | 67,2 | 65,7 |
| w tym organizacje pożytku publicznego of which public benefit organizations | 51,2 | 47,0 | 42,9 | 82,7 | 83,7 | 85,2 | 71,4 | 70,4 | 68,4 |
| Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations | 40,3 | 38,0 | 33,0 | 67,1 | 69,7 | 72,3 | 68,5 | 68,5 | 67,5 |
| typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne typical associations and organizations | 46,0 | 42,8 | 36,6 | 75,1 | 76,3 | 75,7 | 72,0 | 67,9 | 68,3 |
| stowarzyszenia sportowe sport clubs | 47,5 | 43,4 | 37,8 | 74,5 | 73,3 | 79,0 | 60,9 | 62,9 | 61,3 |
| ochotnicze straże pożarne voluntary fire brigades | 13,1 | 12,9 | 12,1 | 32,1 | 40,9 | 48,3 | 84,7 | 81,7 | 77,5 |
| koła łowieckie hunting clubs | 14,0 | 20,2 | 10,3 | 41,8 | 56,0 | 46,2 | 72,5 | 57,0 | 63,2 |
| Fundacje Foundations | 46,8 | 39,0 | 35,4 | 87,7 | 88,9 | 88,8 | 63,2 | 60,2 | 57,0 |
| Społeczne podmioty wyznaniowe Faith-based charities | 32,5 | 35,8 | 32,5 | 82,4 | 87,2 | 85,4 | 59,8 | 58,7 | 58,6 |
| Samorząd gospodarczy i zawodowy Business and professional associations | 28,9 | 32,1 | 26,2 | 52,5 | 55,8 | 55,6 | 72,5 | 75,2 | 72,1 |
| w tym kółka rolnicze of which farmers' organizations | 12,0 | 10,6 | 7,3 | 14,3 | 10,3 | 16,6 | 92,2 | 93,8 | 89,5 |

Najbardziej aktywne w tradycyjnych mediach masowej komunikacji – prasie, radio lub telewizji – były stowarzyszenia kultury fizycznej i związki sportowe (37,8%), typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (36,6%) oraz fundacje (35,4%), najmniej zaś kółka rolnicze (7,3%), koła łowieckie (10,3%) i ochotnicze straże pożarne (12,1%).

Wykres 4.2. Struktura organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według częstotliwości rozpowszechniania informacji w 2017 r.

Chart 4.2. Structure of non-profit organizations informing of their activity in 2017 by frequency of information spreading



Częstotliwość informowania o działalności organizacji była zróżnicowana w zależności od wykorzystanego kanału komunikacji. Poprzez Internet, umożliwiającą częstą aktualizację przekazywanych treści, 47,3% organizacji udostępniało informacje co najmniej raz w miesiącu, a kolejne 44,7% – kilka razy w roku. Zdecydowana większość organizacji spośród komunikujących się za pomocą prasy, radia, telewizji informowała o swej działalności kilka razy w roku (69,0%), a co najmniej raz w miesiącu tylko 14,7%. Mniejszą częstotliwość rozpowszechniania informacji (raz w roku lub rzadziej) zadeklarowała niewielka grupa podmiotów spośród wykorzystujących w tym celu Internet – 8,0%, natomiast dwa razy wyższa wśród korzystających z tradycyjnych środków masowej komunikacji – 16,3%.

4.2. Sporządzanie, przekazywanie i udostępnianie sprawozdań z działalności

4.2. Preparing, submitting and releasing reports of activity

Ważnym aspektem funkcjonowania sektora non-profit jest jawność i transparentność podejmowanych działań. Sporządzanie sprawozdań z działalności, a następnie podawanie ich do publicznej wiadomości, służy nie tylko kontroli prowadzonej przez właściwe organy administracji publicznej, ale również umożliwia kontrolę społeczną obywatelom. Podmioty gospodarki narodowej, a więc także zdecydowana większość badanych organizacji non-profit, zobowiązane są prawnie do sporządzania corocznych sprawozdań finansowych dla organów kontroli skarbowej³. Merytoryczne sprawozdania z działalności są obowiązkowe dla fundacji, a także organizacji, które działają w określonych dziedzinach, np. edukacji, zdrowia, kultury, co wynika ze szczegółowych uregulowań. Dodatkowe obowiązki sprawozdawcze spoczywają także na organizacjach posiadających status OPP.

³ Jedyne jednostki działające w obrębie Kościoła katolickiego są na mocy Konkordatu zwolnione z tego obowiązku prawnego.

Tablica 4.2. **Odsetek organizacji non-profit według działań związanych ze sprawozdaniami z działalności**
 Table 4.2. **Percentage of non-profit organizations by reporting activities**

| Rodzaj organizacji Types of organization | Przynajmniej jedno sprawozdanie At least one report | | | Sprawozdanie merytoryczne Substantive report | | | Sprawozdanie finansowe Financial report | | | Oba sprawozdania Both reports | | |
|--|--|------|------|---|------|------|--|------|------|----------------------------------|------|------|
| | 2013 | 2015 | 2017 | 2013 | 2015 | 2017 | 2013 | 2015 | 2017 | 2013 | 2015 | 2017 |
| Sporządziły Prepared | 94,7 | 94,9 | 95,4 | 83,2 | 82,6 | 82,7 | 92,1 | 92,9 | 93,9 | 80,5 | 80,6 | 81,0 |
| Przekazywały organom nadzoru Submitted to supervising authorities | 86,1 | 86,4 | 87,0 | 71,6 | 71,3 | 71,1 | 83,4 | 84,2 | 85,4 | 68,9 | 69,2 | 69,4 |
| Udostępniały Released | 33,2 | 32,5 | 29,7 | 31,0 | 30,4 | 27,7 | 32,3 | 31,8 | 29,4 | 30,1 | 29,8 | 27,4 |
| w siedzibie jednostki at unit's headquarter | 28,3 | 27,1 | 24,1 | 25,8 | 25,0 | 22,2 | 27,2 | 26,3 | 23,6 | 24,7 | 24,2 | 21,6 |
| publikowały na swojej stronie internetowej published on their website | 8,9 | 7,7 | 8,1 | 8,7 | 7,4 | 7,7 | 7,5 | 6,7 | 7,0 | 7,2 | 6,3 | 6,7 |

Zdecydowana większość, bo 95,4% wszystkich objętych badaniem organizacji, sporządziło w 2017 r. co najmniej jedno sprawozdanie ze swojej działalności, w tym 93,9% sprawozdanie finansowe, a 82,7% – sprawozdanie merytoryczne. Oba rodzaje sprawozdań sporządziło 81,0% ze wszystkich organizacji. Odsetek organizacji sporządzających przynajmniej jedno sprawozdanie oraz oba rodzaje sprawozdań wzrósł nieznacznie w porównaniu z 2015 r. (odpowiednio o 0,5 p. proc. oraz o 0,4 p. proc. Podobnie jak w 2015 r. obowiązki sprawozdawcze najczęściej realizowały OPP, z których 97,4% sporządziło w 2017 r. oba rodzaje sprawozdań.

Wśród grup organizacji, największy odsetek podmiotów sporządzających sprawozdanie merytoryczne cechował fundacje (92,0%) oraz ochotnicze straże pożarne (89,7%), najmniejszy zaś kółka rolnicze (47,7%), a następnie społeczne podmioty wyznaniowe (61,1%). W przypadku sprawozdań finansowych – najczęściej przygotowywane były przez koła łowieckie (99,0%) oraz fundacje (96,5%); podobnie, jak sprawozdania merytoryczne, najrzadziej sporządzały je kółka rolnicze (72,6%) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (80,0%). Warto zwrócić uwagę na organizacje pożytku publicznego, z których 97,7% przygotowało sprawozdanie merytoryczne oraz niemal wszystkie – sprawozdanie finansowe. Ponadto, istotnym jest także, że ponad 3/4 organizacji, które sporządziły sprawozdania finansowe, powierzyło prowadzenie księgowości osobie wykwalifikowanej w tym zakresie.

W zakresie przekazania sporządzonych sprawozdań właściwemu ze względu na sprawowanie nadzoru organowi administracji publicznej: sprawozdanie finansowe przekazało 85,4% ogółu organizacji natomiast sprawozdanie merytoryczne – 71,1%.

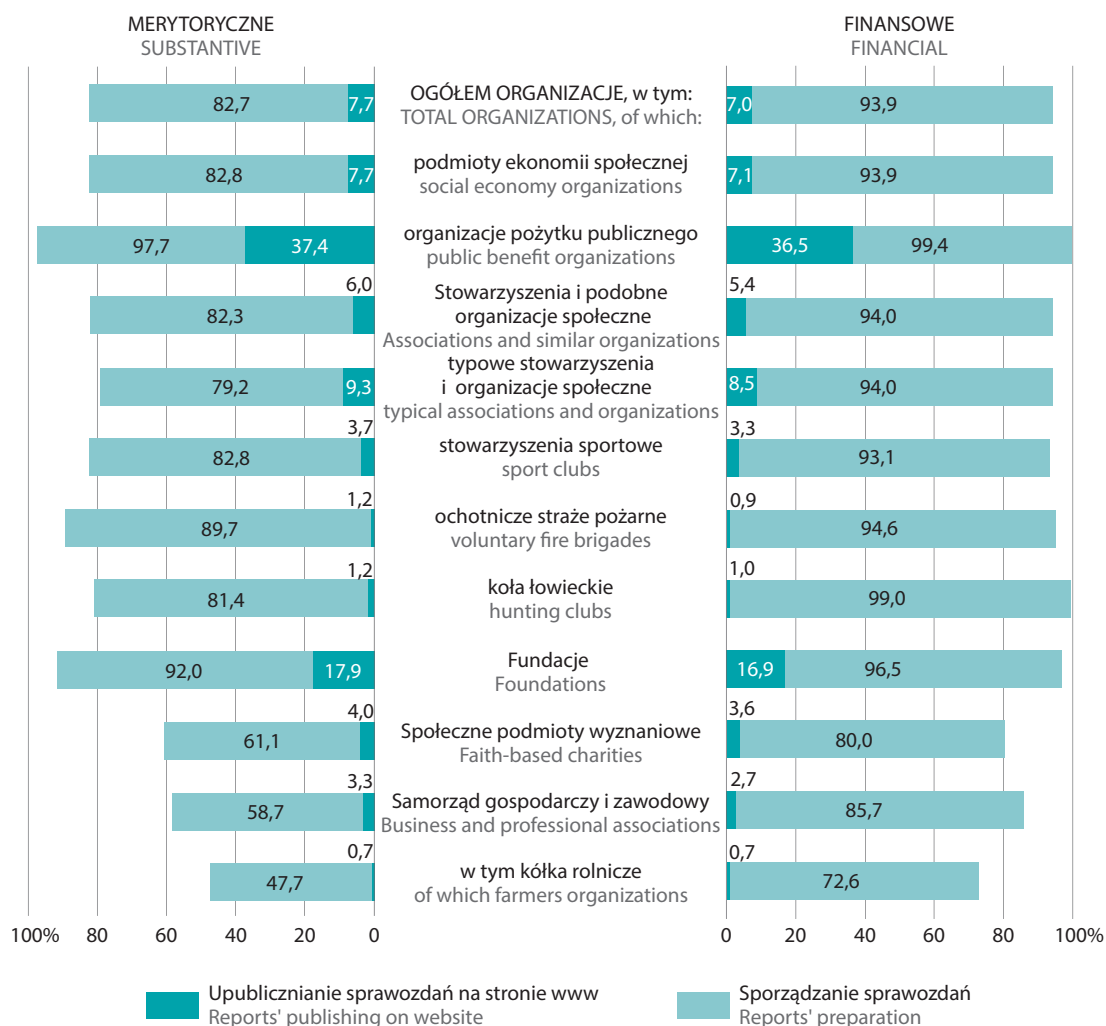
Pomimo braku nałożonego prawem obowiązku 29,7% jednostek deklarowało udostępnianie zainteresowanym przynajmniej jednego sprawozdania. Na tle badanych organizacji wyróżniały się pod tym względem organizacje pożytku publicznego, spośród których uczyniło to 70,7% jednostek. Relatywnie wysoka otwartość organizacji o statusie OPP na udostępnianie sprawozdań z działalności niewątpliwie wiąże się z tym, że organizacje te zobligowane są prawnie do zamieszczania sprawozdań w ogólnopolskiej bazie OPP prowadzonej przez Narodowy Instytut Wolności⁴, a więc dane na temat ich działalności są dostępne w Internecie dla wszystkich zainteresowanych. Najrzadziej upubliczniały swoje sprawozdania społeczne podmioty wyznaniowe (12,3%) i kółka łowieckie (13,3%).

⁴ Wcześniej przez MRPiPS.

Jako miejsce udostępniania przynajmniej jednego sprawozdania organizacje wskazywały najczęściej swoją siedzibę (24,1%), a znacznie rzadziej – własną stronę internetową (8,1%). Jeszcze mniejszy odsetek stanowiły organizacje deklarujące, że wysyłają sprawozdania do swoich sponsorów lub grantodawców (2,1%). Inne miejsce rozpowszechnienia przynajmniej jednego sporządzonego sprawozdania wskazało łącznie 3,4% organizacji. Były to m.in. zjazdy delegatów, biuletyny informacyjne, prasa lokalna, portale społecznościowe i tematyczne, wysyłka do członków lub jednostki nadrzędnej, baza sprawozdań OPP prowadzona przez NIW itp.

Wykres 4.3. Odsetek organizacji non-profit, które sporządziły sprawozdania z działalności oraz opublikowały je na własnej stronie internetowej według rodzaju sprawozdania i rodzaju organizacji w 2017 r.

Chart 4.3. Percentage of non-profit organizations preparing reports on their activity and publishing them on their website by type of report and type of organization in 2017



Ogólna skala informowania przez organizacje o swojej działalności oraz podejmowania działań związanych z wydatkowaniem środków na promocję swojej działalności pozostały w 2017 r. na zbliżonym poziomie, jak w latach 2015 i 2013. Istotne różnice zaszły natomiast w odniesieniu do specyficznych kanałów komunikacji – podczas gdy rola Internetu na tym polu wzrosła, znaczenie tradycyjnych oraz innych środków zmalało. Nie zaszły również znaczące różnice w kwestii częstotliwości prowadzenia działań informacyjnych. W odniesieniu do działań związanych ze sprawozdawczością, różnice między 2013 r. a 2017 r. nie są tu duże, jednak wskazują na istniejące tendencje: zwiększanie się udziału organizacji sporządzających sprawozdania i przekazujących je organom nadzoru (z wyjątkiem merytorycznych) wobec ogółu jednostek, oraz zmniejszanie się udostępniających je publicznie.

Rozdział 5

Chapter 5

Profesjonalizacja zarządzania Management professionalization

Problematyka zarządzania organizacjami non-profit jest przedmiotem szerokiej debaty. W literaturze przedmiotu zwraca się szczególną uwagę na potrzebę profesjonalizacji w zarządzaniu organizacjami niekomercyjnymi. Dyskutuje się zarówno wzorce i modele stosowane w organizacjach biznesowych czy administracji publicznej, jak też specyficzne aspekty profesjonalnego działania organizacji non-profit. Profesjonalizacja w szerokim znaczeniu obejmuje nie tylko sprawne operacyjne administrowanie organizacją, ale również prowadzenie długookresowej polityki rozwoju organizacji czy dążenie do maksymalizacji zysków społecznych z uwzględnieniem partycypacyjnych sposobów działania.

We wcześniejszych rozdziałach omówiono wiele szczegółowych aspektów zarządzania, które pozwalają przybliżyć specyfikę funkcjonowania organizacji non-profit. Wskaźniki statystyczne obrazują jednak wycinkowe efekty zarządzania, nie mierzą natomiast samego procesu zarządzania. Rolą badań ilościowych nie jest zobrazowanie wszystkich szczegółowych aspektów zarządzania, dane te ukazują szeroką perspektywę i pozwalają na weryfikację funkcjonowania wybranych rozwiązań organizacyjnych.

Wielość prezentowanych dotychczas wątków nie pozwala na proste wnioskowanie o poziomie profesjonalizacji omawianych organizacji. Przyjmując definicję zarządzania Griffina: zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny⁵, wybrano kilka podstawowych zmiennych dotyczących różnych aspektów profesjonalizacji organizacji non-profit i zgrupowano je według następujących funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie⁶.

5.1. Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit

5.1. Synthetic index of management professionalization in non-profit organizations

Ze względu na konstrukcję, syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit może przyjmować wartości z zakresu 0,00-10,00, przy im wyższa wartość wskaźnika tym wyższy poziom profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit.

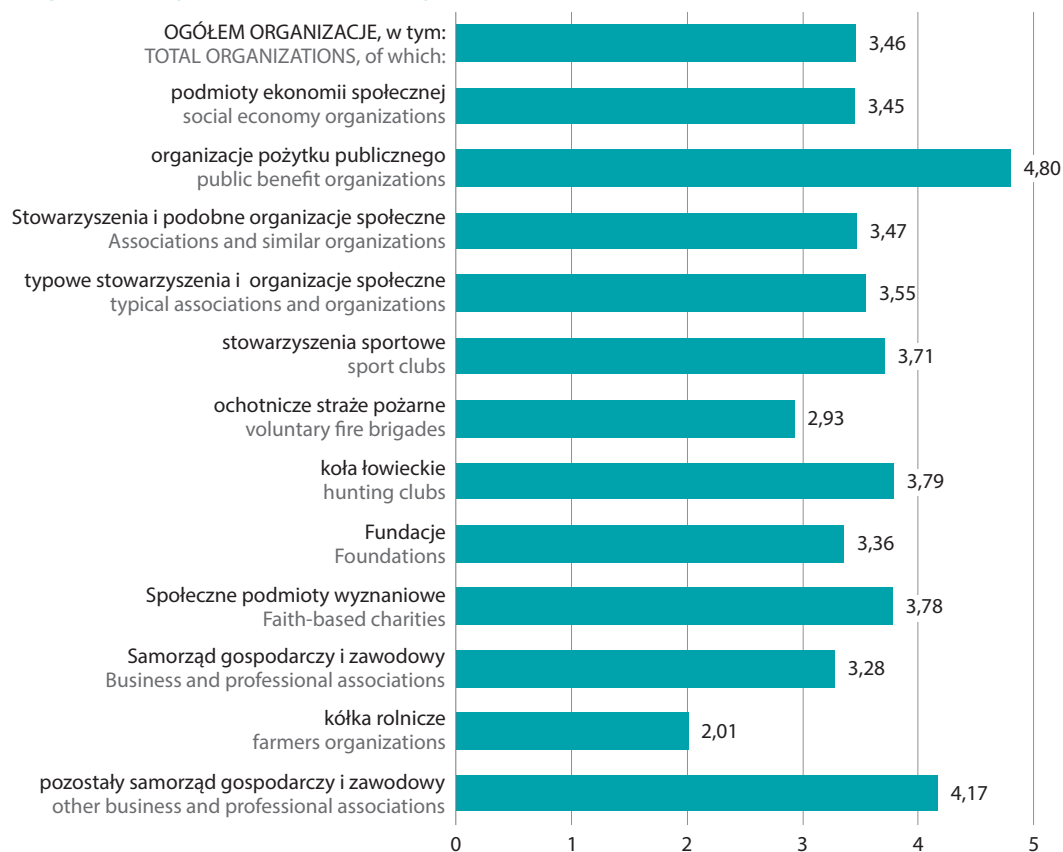
Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit w 2017 r. wyniosła 3,46. Ponad połowa badanych organizacji (54,6%) spełniała nie więcej niż 3 z 10 warunków profesjonalnego zarządzania, z czego 32,9% deklarowało stosowanie co najwyżej 2 zasad, a 21,7% – 3 zasad. Około co trzeci podmiot stosował 4 lub 5 zasad profesjonalnego zarządzania, a kolejne 12,8% od 6 do 8 zasad. Najmniej liczne były jednostki, które charakteryzowały się wysoką profesjonalizacją zarządzania (0,7% – stosowało co najmniej 9 zasad).

⁵ Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 38

⁶ Szczegółowe informacje na temat konstrukcji wskaźnika profesjonalizacji zarządzania zamieszczono w rozdziale Uwagi metodologiczne.

W porównaniu do 2013 r. średnia wartość wskaźnika profesjonalizacji zarządzania nieznacznie się zmniejszyła z 3,49 do 3,46. Wynika to z faktu, że między tymi latami nieznacznie wzrósł udział organizacji stosujących maksymalnie 3 zasady – z 53,6% w 2013 r. do 54,6% w 2017 r. Jednocześnie zmniejszył się udział podmiotów non-profit, które stosowały co najmniej 6 zasad profesjonalnego zarządzania – z 15,6% w 2013 r. do 13,5% w 2017 r.

Wykres 5.1. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania w 2017 r.
Chart 5.1. Average value of synthetic index of management professionalization in 2017

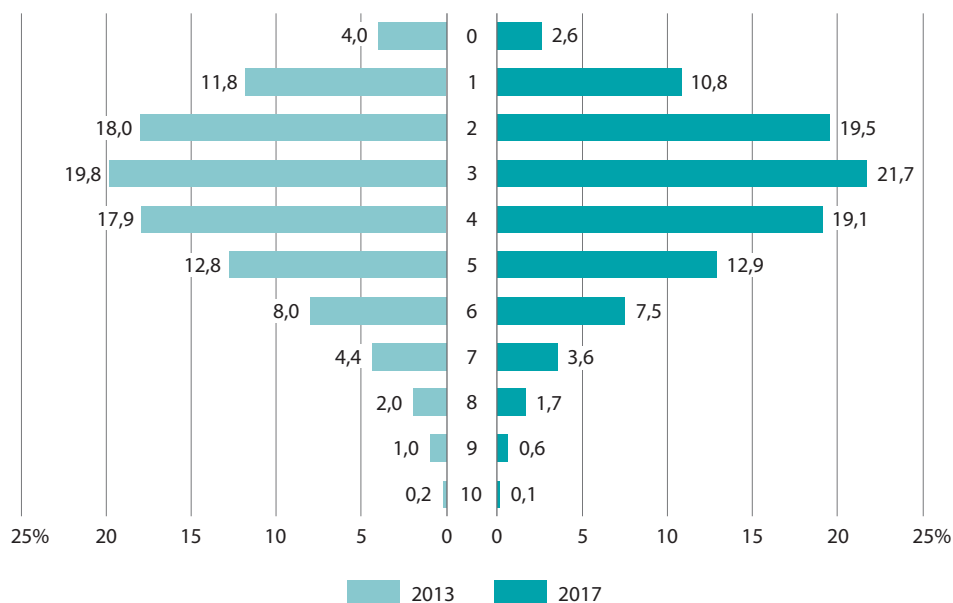


Najwyższy poziom profesjonalizacji zarządzania odnotowano wśród OPP. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji wyniosła w tej grupie jednostek 4,80. OPP najczęściej stosowały 4 lub 5 zasad – 37,1%, ponadto około 1/3 stosowała od 6 do 8 zasad (było to o 19,7 p. proc. więcej niż przeciętnie). Zbiorowość ta charakteryzowała się również najwyższym, w porównaniu do innych rodzajów organizacji, udziałem jednostek, które spełniały co najmniej 9 zasad profesjonalnego zarządzania (3,4%) oraz najniższym udziałem tych, które spełniały co najwyżej 2 zasady (12,4%) lub 3 zasady (14,7%).

Z drugiej strony najniższy poziom wskaźnika profesjonalizacji zarządzania charakteryzował kółka rolnicze – średnia wartość wskaźnika wyniosła 2,01. Wśród tej zbiorowości aż 2/3 podmiotów spełniało nie więcej niż 2 zasady profesjonalnego zarządzania. Ponadto nie było podmiotów, które spełniłyby co najmniej 7 zasad profesjonalnego zarządzania.

Wykres 5.2. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania w 2013 r. i 2017 r.

Chart 5.2. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization in 2013 and 2017



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

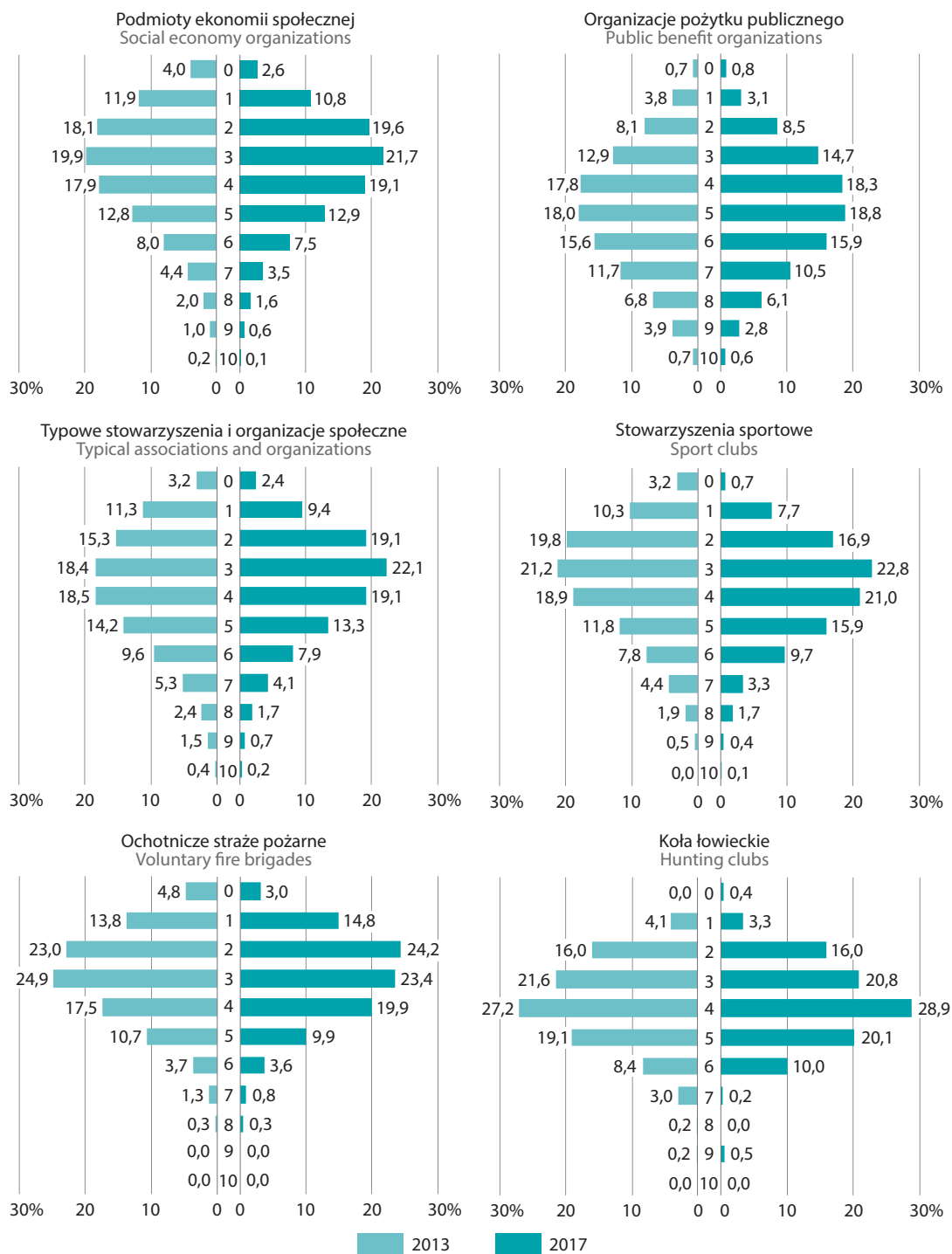
Wspomniane już kółka rolnicze, a także OSP i koła łowieckie charakteryzowały się mniejszą niż pozostałe rodzaje organizacji wewnątrzgrupową różnorodnością pod względem stopnia profesjonalizacji. Oznacza to, że co najmniej 2/3 jednostek z tych grup mieściło się na 3 sąsiadujących stopniach profesjonalizacji – 65,4% kółek rolniczych osiągnęło wartość wskaźnika na poziomie od 0 do 2, z kolei 67,5% OSP – na poziomie od 2 do 4, a 69,8% kół łowieckich – na poziomie od 3 do 5.

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

Poziom profesjonalnego zarządzania pomiędzy 2013 r. a 2017 r. wzrósł przede wszystkim w zbiorowości kółek rolniczych (średnia wartość wskaźnika profesjonalizacji w 2013 r. wyniosła 1,57, a w 2017 r. 2,01), a następnie wśród stowarzyszeń sportowych (odpowiednio średnia wyniosła 3,46 i 3,71). Z kolei najwyższy spadek średniej wartości wskaźnika profesjonalizacji wystąpił w przypadku fundacji (3,64 w 2013 r. i 3,36 w 2017 r.), a następnie wśród typowych stowarzyszeń i organizacji społecznych (odpowiednio 3,73 i 3,55) oraz organizacji pożytku publicznego (odpowiednio 4,92 i 4,80).

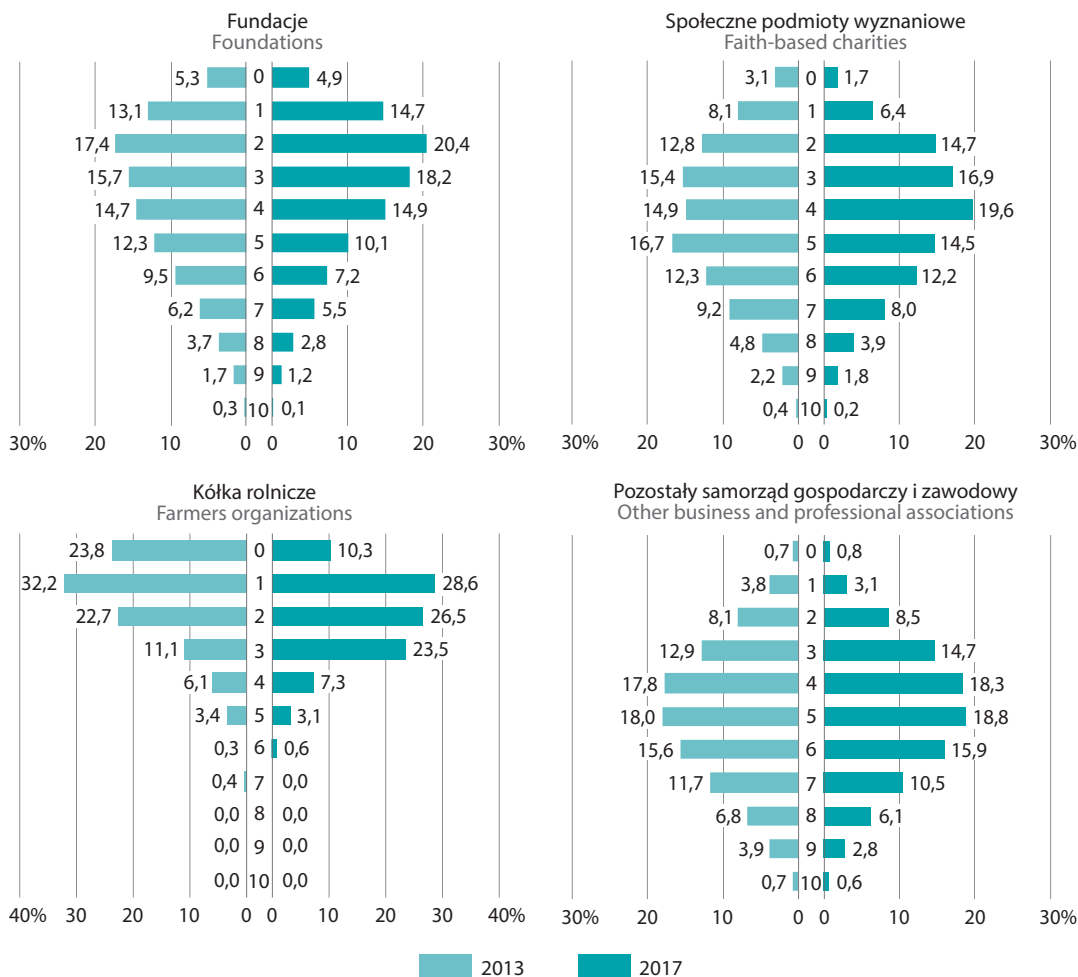
Wykres 5.3. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji w 2013 r. i 2017 r.

Chart 5.3. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and type of organization in 2013 and 2017



Wykres 5.3. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji w 2013 r. i 2017 r. (dok.)

Chart 5.3. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and type of organization in 2013 and 2017 (cont.)



5.2. Poziom profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania

5.2. Level of management professionalization in non-profit organizations by management function

Wskaźniki profesjonalizacji według funkcji zarządzania ze względu na sposób konstrukcji mogą przyjmować wartości z zakresu 0,00-1,00, przy czym im wyższa wartość wskaźnika tym wyższy poziom profesjonalizacji danej funkcji zarządzania.

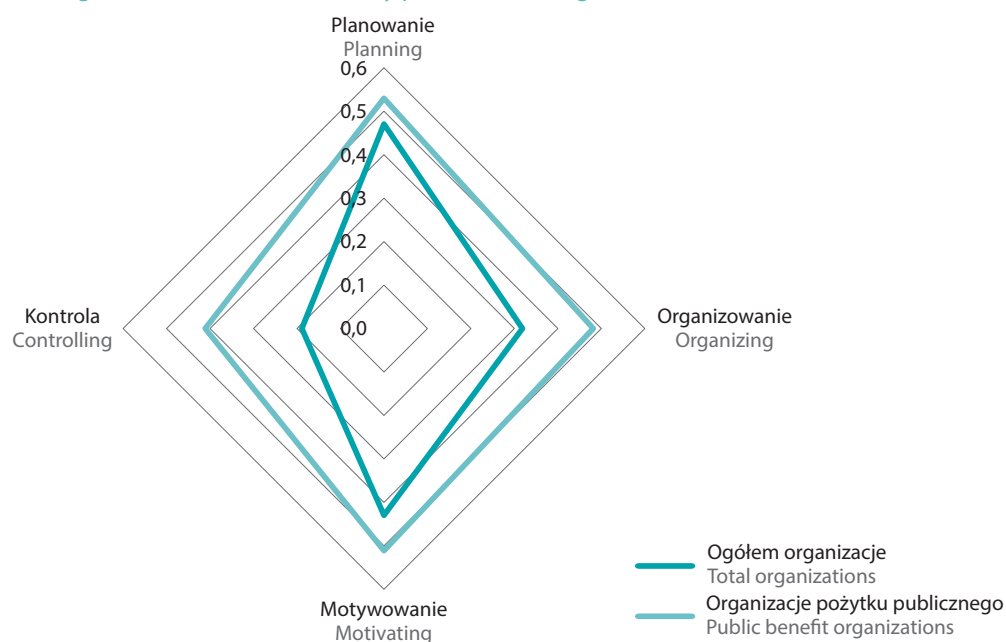
Ogólny poziom wskaźników obrazujących profesjonalizację organizacji non-profit według poszczególnych funkcji zarządzania wskazuje, że największa część podmiotów w 2017 r. profesjonalnie działała w zakresie planowania (0,47), a następnie – motywowania personelu (0,43) i organizowania (0,32). Najniższy był natomiast poziom kontroli (0,19).

Pomiędzy 2013 r. a 2017 r. zmniejszyła się wartość wskaźnika dla funkcji motywowanie personelu (z 0,53 w 2013 r. do 0,43 w 2017 r.) oraz w minimalnym stopniu dla organizowania (odpowiednio z 0,33 do 0,32) i kontroli (odpowiednio z 0,22 do 0,19). Istotnie częściej natomiast podejmowano działania w zakresie planowania (wzrost z 0,33 w 2013 r. do 0,47 w 2017 r.).

Wartości wskaźników dla poszczególnych funkcji zarządzania w zbiorowości podmiotów ekonomii społecznej były takie same jak wśród ogółu organizacji. Natomiast organizacje pożytku publicznego charakteryzowały się wyższymi niż przeciętne wartościami wskaźników wszystkich czterech wymiarów profesjonalizacji. Ponadto wśród OPP pomiędzy poszczególnymi wymiarami występowało mniejsze zróżnicowanie niż w zbiorowości ogółem, a najwyższą wartość odnotowano w przypadku planowania (0,53). Pozostałe wymiary osiągnęły następujące wartości – motywowanie (0,51), organizowanie (0,48) i kontrola (0,41). Warto zauważyć, że OPP osiągnęły ponad dwukrotnie wyższą wartość wskaźnika kontroli niż ogół organizacji non-profit.

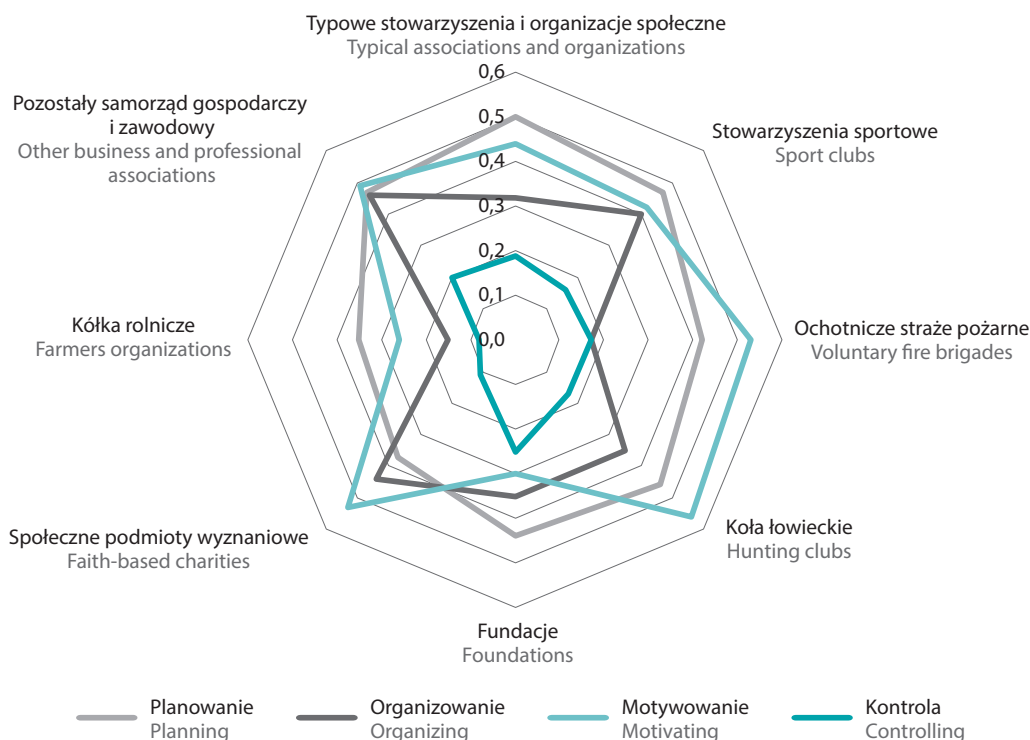
Wykres 5.4.
Chart 5.4.

Poziom wskaźników funkcji zarządzania według statusu OPP w 2017 r.
Level of management function indicators by public benefit organizations status in 2017



Biorąc pod uwagę rodzaj organizacji, to najniższym poziomem profesjonalizacji działalności charakteryzowały się koła rolnicze, które osiągnęły najniższe wartości wskaźników we wszystkich czterech wymiarach (od 0,08 do 0,35). Wśród organizacji non-profit nie było natomiast rodzaju organizacji, który byłby liderem we wszystkich wymiarach. Do motywowania personelu najbardziej profesjonalnie podchodziły koła łowieckie (0,56), a następnie OSP i społeczne podmioty wyznaniowe (po 0,53), a do planowania typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (0,50). W wymiarze organizowania pozytywnie wyróżniały się organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, bez kółek rolniczych, a następnie społeczne podmioty wyznaniowe (odpowiednio 0,46 i 0,44 wobec 0,33 dla organizacji ogółem). Z kolei fundacje w wyraźnie większej części niż pozostałe jednostki były profesjonalne w wymiarze kontroli (0,25 wobec 0,19 w zbiorowości ogółem).

Wykres 5.5. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju organizacji w 2017 r.
 Chart 5.5. Level of management function indicators by type of organization in 2017

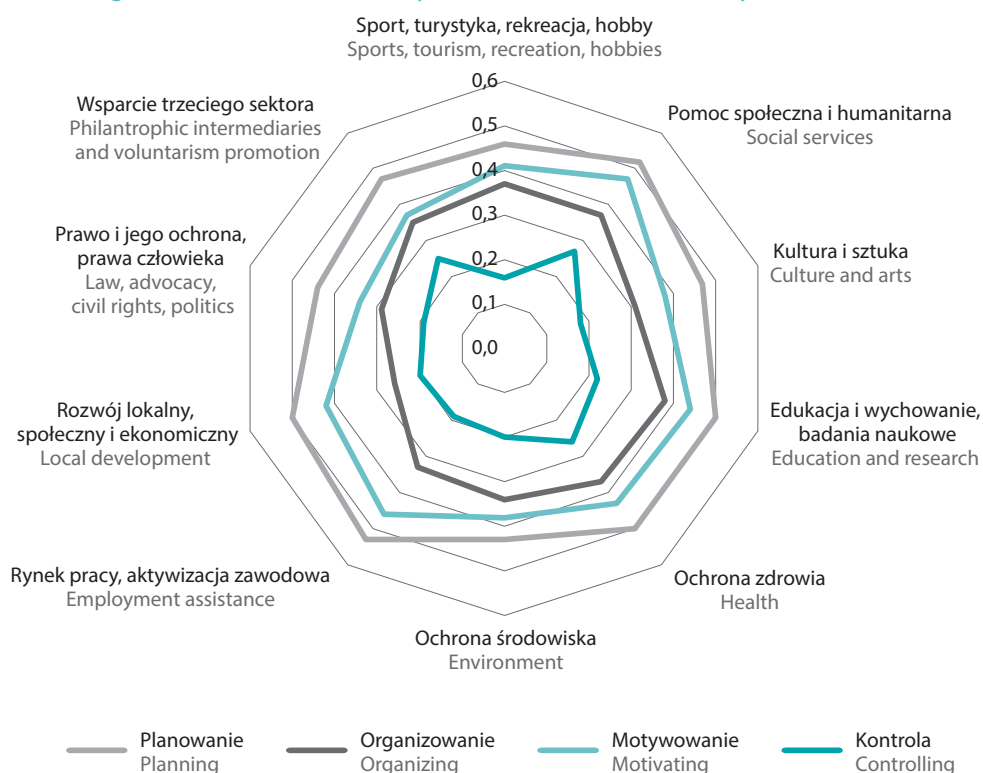


Dziedziny działalności, jeśli wykluczyć z nich te pokrywające się niemal w pełni z omówionymi powyżej rodzajami organizacji⁷, różnicowały wskaźniki poszczególnych wymiarów profesjonalizacji zarządzania w sposób mniej istotny niż rodzaj organizacji. Na tle zbiorowości wyróżniały się organizacje zajmujące się pomocą społeczną i humanitarną, które osiągnęły wysokie wartości we wszystkich czterech wymiarach, w tym najwyższe w zakresie motywowania (0,47) oraz kontroli (0,27). W wymiarze planowania najwyższą wartość wskaźnika osiągnęły organizacje zajmujące się rynkiem pracy i aktywizacją zawodową (0,53), a w zakresie organizowania podmioty działające w dziedzinie edukacji i wychowania (0,38).

⁷ W tej analizie nie uwzględniono łowiectwa odpowiadającego kołom łowieckim oraz ratownictwa odpowiadającego OSP, a także spraw zawodowych, pracowniczych i branżowych, w ramach której kategorii klasyfikowane były wszystkie organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego.

Wykres 5.6. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według wybranych głównych dziedzin działalności w 2017 r.

Chart 5.6. Level of management function indicators by selected main fields of activity in 2017

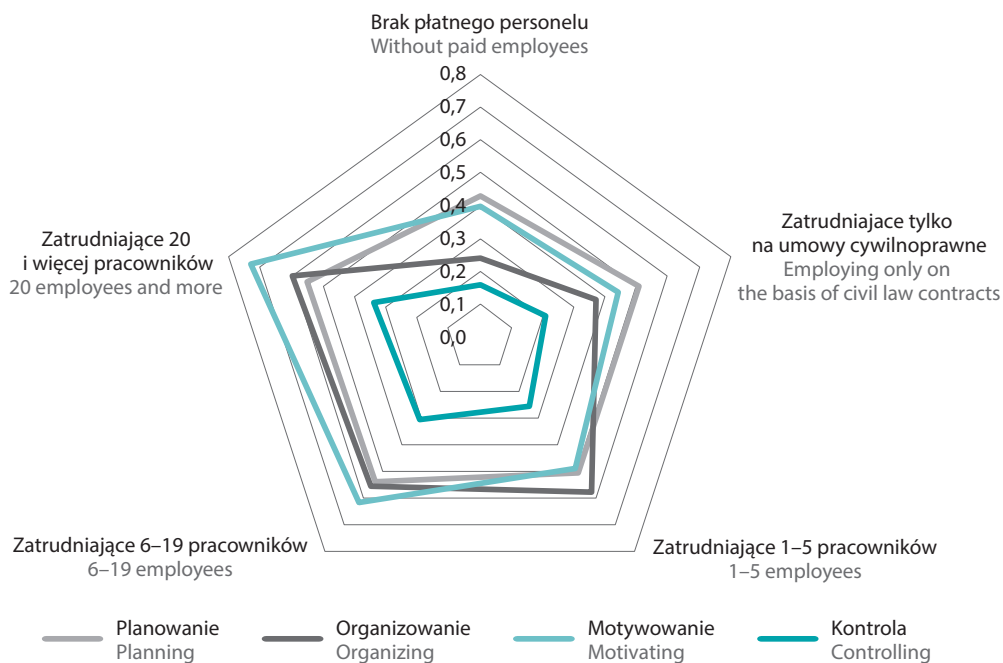


Poszczególne wymiary profesjonalizacji zarządzania w sektorze non-profit znacznie różnicował poziom zatrudnienia płatnego personelu, jak i liczba zrzeszonych w organizacji osób.

Organizacje niekorzystające z pracy płatnej osiągały najniższe wartości wskaźników we wszystkich czterech wymiarach profesjonalizacji (planowanie – 0,43, organizowanie – 0,24, motywowanie – 0,40, kontrola – 0,16). Wyższe wartości odnotowano wśród podmiotów korzystających tylko z umów cywilnoprawnych i następnie w większości wymiarów stopniowo wzrastały wraz z kolejnymi klasami liczby zatrudnionych pracowników etatowych, osiągając maksymalne wartości wśród podmiotów zatrudniających 20 osób i więcej (odpowiednio 0,55, 0,60, 0,73, 0,34).

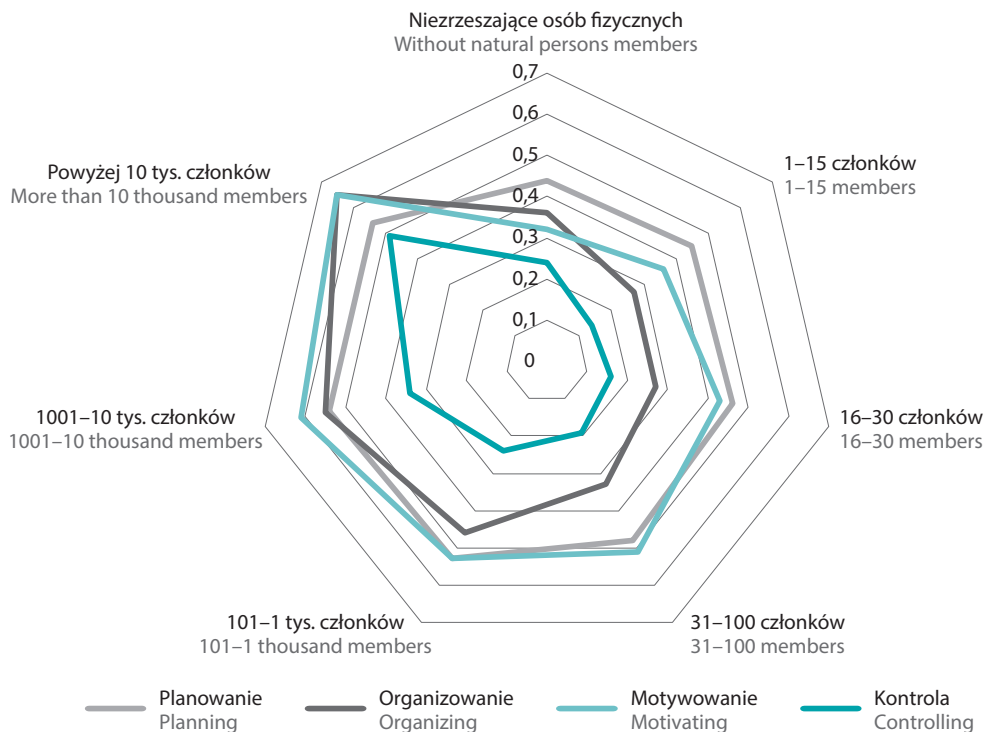
Profesjonalizacja zarządzania w poszczególnych wymiarach zróżnicowana była ze wzrostem liczby członków organizacji. Najwyższe wartości wskaźników osiągnęły podmioty zrzeszające powyżej 10 tys. osób (planowanie – 0,54, organizowanie – 0,65, motywowanie – 0,65, kontrola – 0,49). W zakresie organizowania i kontroli najniższym poziomem profesjonalizacji charakteryzowały się organizacje członkowskie, do których należało nie więcej niż 15 osób (odpowiednio – 0,27 i 0,14). Nieco inaczej było w wymiarze planowania oraz motywowania – tu najniższą wartość osiągnęły jednostki niezrzeszające osób fizycznych (odpowiednio – 0,44 i 0,32).

Wykres 5.7. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według posiadania płatnego personelu w 2017 r.
 Chart 5.7. Level of management function indicators by having paid personnel in 2017



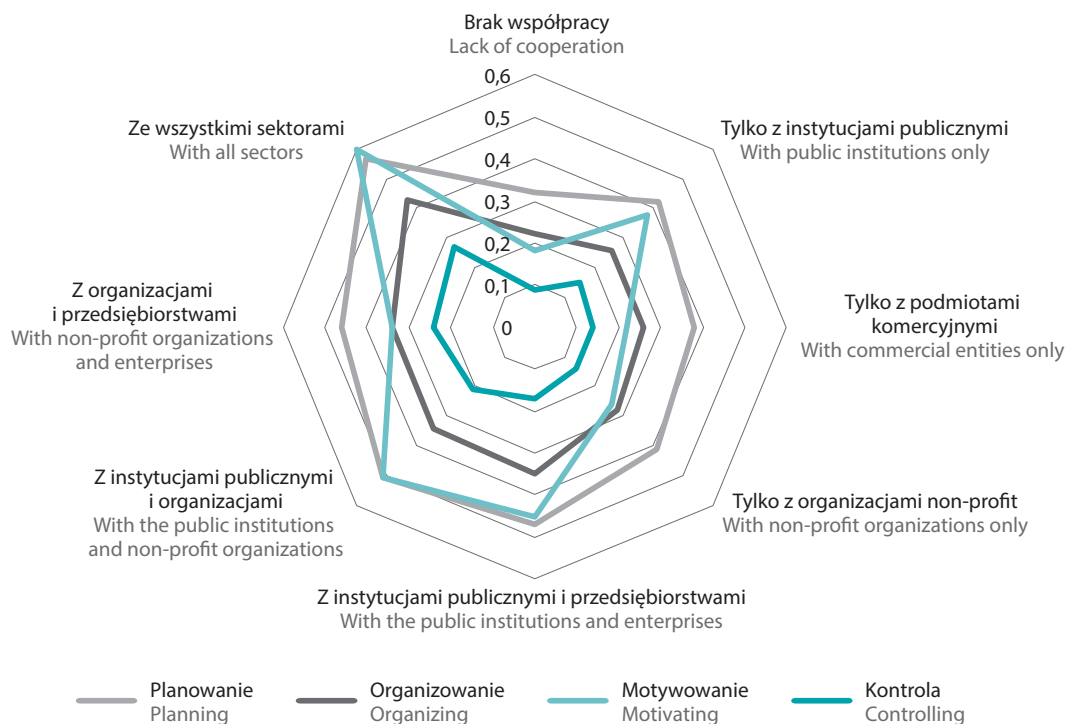
Wykres 5.8. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według liczby członków deklarowanej przez organizacje w 2017 r.

Chart 5.8. Level of management function indicators by number of natural persons members declared by organizations in 2017



Wpływ na profesjonalizację zarządzania miała także otwartość na współpracę z innymi podmiotami. Najniższy poziom profesjonalizacji w zakresie wszystkich czterech wymiarów odnotowano wśród organizacji, które nie współpracowały z żadnymi innymi podmiotami (planowanie – 0,32, organizowanie – 0,22, motywowanie – 0,18, kontrola – 0,09). Ponadto niższe wartości wskaźników profesjonalizacji zarządzania osiągały podmioty, które współpracowały z partnerami z jednego sektora, wyższe – z dwóch sektorów, a najwyższe – takie organizacje, które równocześnie prowadziły współpracę z administracją publiczną, podmiotami komercyjnymi i innymi organizacjami non-profit (planowanie – 0,57, organizowanie – 0,43, motywowanie – 0,60, kontrola – 0,27).

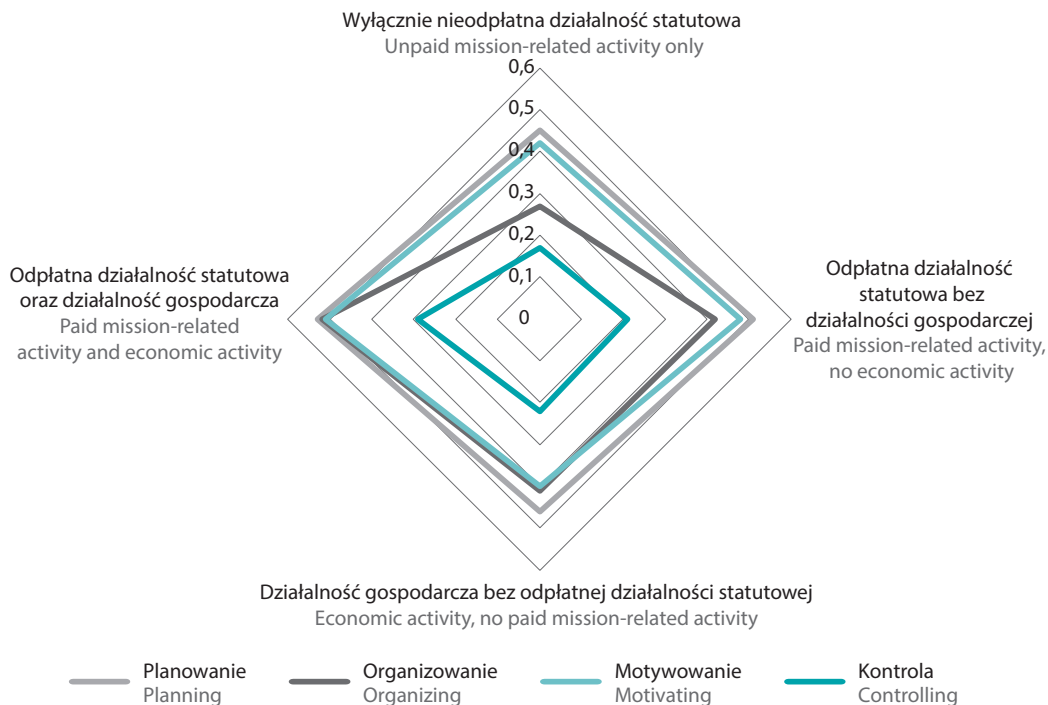
Wykres 5.9. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według partnera współpracy w 2017 r.
Chart 5.9. Level of management function indicators by type of cooperation partner in 2017



Zróznicowanie organizacji zaobserwowano także w zakresie rodzaju prowadzonej działalności. Najbardziej profesjonalne we wszystkich wymiarach były organizacje prowadzące równocześnie wszystkie możliwe rodzaje działalności (planowanie – 0,53, organizowanie – 0,52, motywowanie – 0,51, kontrola – 0,29). Wyższe wskaźniki profesjonalizacji w zakresie planowania i motywowania wystąpiły wśród podmiotów, które prowadziły odpłatną działalność statutową, a nie prowadziły działalności gospodarczej, niż w takich, które prowadziły działalność gospodarczą, a nie prowadziły odpłatnej działalności statutowej (planowanie – 0,51 wobec 0,46, motywowanie – 0,48 wobec 0,40). Natomiast w zakresie organizowania i kontroli wartości wskaźników w tych dwóch zbiorowościach były zbliżone (organizowanie – 0,42 i 0,41; kontrola – 0,21 i 0,22).

Organizacje prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową działały najmniej profesjonalnie w wymiarze planowania, organizowania i kontroli (odpowiednio – 0,45, 0,27 i 0,17), natomiast trochę częściej profesjonalizowały zarządzanie w wymiarze motywowania niż podmioty prowadzące działalność gospodarczą, a nieprowadzące odpłatnej działalności statutowej (0,42 wobec 0,40).

Wykres 5.10. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju działalności organizacji w 2017 r.
 Chart 5.10. Level of management function indicators by types of activity of organizations in 2017

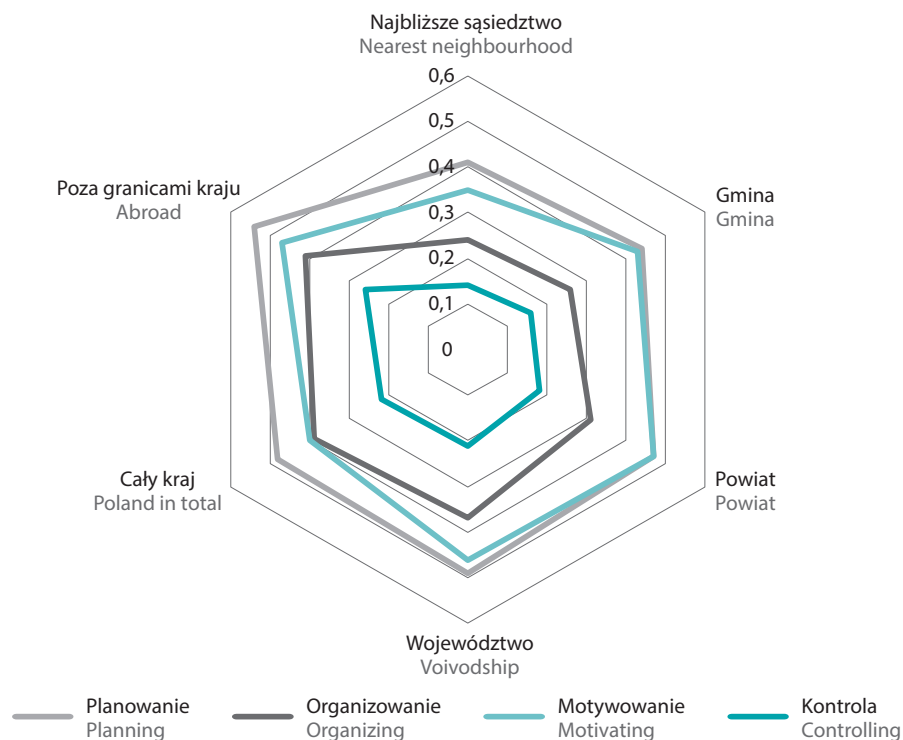


Maksymalny terytorialny zasięg działalności na podobnym poziomie różnicował wskaźniki profesjonalizacji zarządzania co rodzaj prowadzonej działalności. W zakresie planowania, organizowania i kontroli im szerszy był terytorialny zakres działalności, tym wyższe były wskaźniki profesjonalizacji tych wymiarów zarządzania. Wśród podmiotów działających wyłącznie w najbliższym sąsiedztwie przyjęły one wartości – 0,41 (planowanie), 0,24 (organizowanie) i 0,14 (kontrola), zaś wśród organizacji wykraczających swoją działalnością poza terytorium Polski – 0,54 (planowanie), 0,41 (organizowanie) i 0,26 (kontrola). W wymiarze motywowania również najniższą wartość wskaźnika osiągnęły organizacje o najwęższym zasięgu działalności (0,35), jednak najwyższą zarówno takie, które działały poza granicami kraju jak i takie, dla których maksymalnym zasięgiem działania był obszar powiatu (po 0,47).

Województwo siedziby organizacji w niewielkim stopniu różnicowało poziom profesjonalizacji poszczególnych wymiarów zarządzania. Planowanie osiągnęło najwyższe wartości dla organizacji z województwa lubuskiego, małopolskiego, pomorskiego lub śląskiego (po 0,48), a organizowanie i motywowanie w województwie śląskim (odpowiednio 0,39 i 0,47). Z kolei najwyższym poziomem profesjonalizacji kontroli charakteryzowały się organizacje zlokalizowane na terenie województwa mazowieckiego (0,23). Najniższe wartości wskaźników osiągnęły natomiast: w planowaniu – województwo podkarpackie (0,44), organizowaniu – lubelskie (0,27), motywowaniu – kujawsko-pomorskie i mazowieckie (po 0,40), a w kontroli – warmińsko-mazurskie (po 0,15).

Dodatkowo planowanie, organizowanie i kontrola osiągnęły ponadprzeciętnie wysoką wartość w przypadku organizacji z regionu Warszawskiego stołecznego (odpowiednio 0,48, 0,39, 0,24). Jednocześnie charakteryzowały się one relatywnie niskim poziomem profesjonalizacji motywowania (0,41). Z kolei organizacje z regionu Mazowieckiego regionalnego miały przeciętnie niższe wartości dla wskaźników w zakresie planowania, organizowania i motywowania (odpowiednio 0,44, 0,28 i 0,39).

Wykres 5.11. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według maksymalnego zasięgu działania organizacji w 2017 r.
 Chart 5.11. Level of management function indicators by maximum territorial scope of activity of organization in 2017



Wykres 5.12. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według województw i regionów w 2017 r.
 Chart 5.12. Level of management function indicators by voivodships and regions in 2017



Podsumowując analizowane w tym podrozdziale wymiary wskaźnika profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit, można zauważyć, że ich poziom w największym stopniu różnicowała liczba członków, posiadanie płatnego personelu oraz rodzaj organizacji. Z kolei relatywnie najmniejszy wpływ na wartości poszczególnych funkcji zarządzania miało zróżnicowanie według województw, a następnie dziedzina działalności (z wyłączeniem dziedzin pokrywających się z rodzajem działalności), rodzaj i zasięg prowadzonej działalności.

Biorąc pod uwagę rodzaj funkcji zarządzania, to największe różnice między poszczególnymi analizowanymi zbiorowościami widoczne były w wymiarze motywowania, a najmniejsze – planowania.

W 2017 r., podobnie jak w 2013 r., najbardziej sprofesjonalizowanym zarządzaniem charakteryzowały się organizacje: zatrudniające co najmniej 20 pracowników etatowych, a następnie zrzeszające co najmniej 10 tys. członków; organizacje pożytku publicznego; prowadzące zarówno odpłatną działalność statutową jak i działalność gospodarczą; wykraczające swoją działalnością poza granice kraju oraz współpracujące zarówno z podmiotami publicznymi, komercyjnymi, jak i jednostkami sektora non-profit. W przypadku dziedziny działalności pod względem profesjonalizacji zarządzania pozytywnie wyróżniały się organizacje działające w zakresie pomocy społecznej i humanitarnej, a także edukacji i wychowania oraz ochrony środowiska. Biorąc pod uwagę województwa i regiony nieco wyższy poziom wymiarów wskaźnika profesjonalizacji zarządzania odnotowano wśród podmiotów z województwa śląskiego, małopolskiego i w regionie Warszawskim stołecznym.

Szczególnie niskim poziomem profesjonalizacji zarządzania wyróżniały się z kolei kółka rolnicze, a następnie – jednostki nieposiadające płatnego personelu; zrzeszające do 15 członków; prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową; niewspółpracujące z innymi podmiotami lub działające jedynie w najbliższym sąsiedztwie.

Rozdział 6

Chapter 6

Przejawy przedsiębiorczości społecznej

Symptoms of social entrepreneurship

Od kilku lat trwa w Polsce debata publiczna o zakresie definicji przedsiębiorstwa społecznego i kryteriach jakie powinny spełniać podmioty ekonomii społecznej, żeby zostać zaliczone do grupy przedsiębiorstw społecznych. Pojęcie to nie zostało dotychczas zdefiniowane prawnie, jednak dla celów bieżących decyzji, w tym wydatkowania środków z Europejskiego Funduszu Społecznego, w dokumentach rządowych funkcjonują definicje operacyjne. Definicje te ewoluują w czasie, w kierunku rozszerzania albo zawężania poszczególnych kryteriów.

Ogólnie w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 r. Ekonomia Solidarności Społecznej, przedsiębiorstwa społeczne są zdefiniowane jako podmioty ekonomii społecznej, które prowadzą działalność gospodarczą lub odpłatną pożytku publicznego, aktywizują zawodowo osoby trudno zatrudnialne, nie prywatyzują zysku lub nadwyżki bilansowej i są zarządzane w sposób partycypacyjny. W dalszej części programu definicja została uściślona, ze wskazaniem, że precyzyjne kryteria, które docelowo będą decydować o prawie otrzymania statusu przedsiębiorstwa społecznego, zostaną ujęte w ustawie regulującej ten obszar życia społecznego.

Celem rozdziału jest statystyczny pomiar przejawów przedsiębiorczości społecznej w sektorze organizacji non-profit. Podjęta została próba owskaźnikowania poszczególnych kryteriów przedsiębiorstwa społecznego w oparciu o dane o organizacjach non-profit z badań GUS za lata 2016-2017, z uwzględnieniem różnych zakresów poszczególnych kryteriów. Wskaźniki te nie będą jednak wiernym odwzorowaniem konkretnej definicji przedsiębiorstwa społecznego, tylko testowaniem kilku wariantów możliwych do określenia w oparciu o dostępne dane.

W analizie pod uwagę zostały wzięte wyłącznie organizacje non-profit zaliczane do podmiotów ekonomii społecznej. Wszystkie te organizacje mają osobowość prawną i ze względu na konstrukcję prawną nie prywatyzują zysku ani nadwyżki bilansowej. Analizie poddane zostały organizacje, które:

- 1) prowadziły działalność rynkową, rozumianą jako: działalność gospodarcza, odpłatna działalność pożytku publicznego (zwana dalej odpłatną działalnością statutową), działalność oświatowa lub kulturalna;
- 2) korzystały z pracy płatnej, czyli zatrudniały pracowników co najmniej w oparciu o umowy cywilnoprawne, w tym zatrudniały pracowników na podstawie stosunku pracy, z uwzględnieniem liczby tych pracowników;
- 3) zatrudniały osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (tj. bezrobotni, osoby niepełnosprawne, bezdomni, uzależnieni od alkoholu lub innych środków odurzających osoby psychicznie chore, zwalniane z zakładów karnych, uchodźcy, osoby do 30. roku życia lub po ukończeniu 50. roku życia, jeśli posiadały status osoby poszukującej pracy i nie pozostawały w zatrudnieniu), z wyodrębnieniem osób niepełnosprawnych i różnych proporcji udziału tych osób wśród pracowników;
- 4) włączały pracowników w podejmowanie decyzji, poprzez zaangażowanie ich w organ opiniotwórczy;
- 5) świadczyły usługi społeczne w dziedzinach: pomoc społeczna i opieka nad dzieckiem, integracja społeczno-zawodowa, ochrona zdrowia, edukacja, kultura i sport.

6.1. Działalność rynkowa

6.1. Market activity

Działalność organizacji non-profit może przybierać różne formy. Głównym założeniem funkcjonowania tych organizacji jest, w przeciwieństwie do klasycznych przedsiębiorstw, nienastawienie na zysk. Jednak by osiągać cele statutowe organizacje muszą bilansować ekonomicznie swoją działalność dlatego też oprócz pozyskiwanych dotacji lub darowizn, niejednokrotnie pobierają opłaty (nie większe niż ponoszone koszty) lub prowadzą działalność gospodarczą, a uzyskane zyski przeznaczają na działalność statutową. Możliwymi typami takich działalności są: prowadzenie działalności gospodarczej, odpłatnej działalności statutowej, działalności oświatowej lub działalności kulturalnej.

W 2016 r. aż 62,8 tys. jednostek (69,1%) nie pobierało żadnych opłat związanych ze świadczonymi przez siebie usługami. Natomiast pozostałe 28,1 tys. organizacji prowadziło, oprócz swoich podstawowych zadań, jeden ze wspomnianych rodzajów działalności rynkowej. Głównie były to jednostki, których działalność dodatkowa polegała wyłącznie na świadczeniu odpłatnych usług statutowych – 18,5 tys. jednostek (66,0% wszystkich jednostek prowadzących działalność o charakterze rynkowym). Pozostałe badane organizacje prowadziły obok nieodpłatnej działalności statutowej wyłącznie działalność gospodarczą (4,7 tys. jednostek), wyłącznie działalność oświatową (1,2 tys. jednostek), wyłącznie działalność kulturalną (0,1 tys. jednostek) lub charakteryzowały się modelem mieszanym, tzn. prowadziły przynajmniej dwa spośród czterech wymienionych rodzajów działalności rynkowej (3,6 tys. jednostek).

Tablica 6.1. Organizacje prowadzące działalność o charakterze rynkowym według rodzaju tej działalności w 2016 r.

Table 6.1. Organizations conducting market activity by type of this activity in 2016

| Wyszczególnienie Specification | Liczba organizacji Number of organizations | |
|---|---|-------------|
| | w tys. in thous. | w % in % |
| Ogółem Grand total | 28,1 | 100,0 |
| Wyłącznie działalność gospodarcza Conducting only economic activity | 4,7 | 16,9 |
| Wyłącznie odpłatna działalność statutowa Conducting only paid mission-related activity | 18,5 | 66,0 |
| Wyłącznie działalność oświatowa Conducting only educational activity | 1,2 | 4,1 |
| Wyłącznie działalność kulturalna Conducting only institutionalised cultural activity | 0,1 | 0,3 |
| Model mieszaný Mixed model | 3,6 | 12,8 |

6.2. Korzystanie z pracy płatnej

6.2. Use of paid work

Organizacje non-profit w dużej mierze opierają swoją działalność na korzystaniu z bezpłatnej pracy swoich członków i współpracowników. W 2017 r. spośród 91,9 tys. jednostek non-profit, 54,3 tys. podmiotów nie

posiadało płatnego personelu⁸. Co oznacza, że 59,1% korzystało wyłącznie z pracy nieodpłatnej (w formie wolontariatu, tj. pracy społecznej wykonywanej dobrowolnie, nieodpłatnie i w czasie wolnym). Wśród pozostałych organizacji korzystających z pracy płatnej zaobserwowano 13,2 tys. jednostek, które zatrudniały pracowników m.in. w formie umowy o pracę. Dominowały w nich głównie organizacje o liczbie 3 i mniej pracujących (stanowiły one 53,1% takich jednostek, przy czym udział pracujących w tych jednostkach wyniósł 7,1% pracujących). Znaczącą liczbę stanowiły również organizacje zatrudniające 10 i więcej osób (3,6 tys. jednostek, tj. 27,5% organizacji zatrudniających na umowę o pracę).

Tablica 6.2. Organizacje zatrudniające pracowników według formy zatrudnienia w 2017 r.
Table 6.2. Organizations with employees by form of contract in 2017

| Wyszczególnienie Specification | | Organizacje (w tys.) Organizations (in thous.) |
|-----------------------------------|---|---|
| Ogółem Grand total | | 37,6 |
| w tym of which | organizacje zatrudniające tylko na umowy cywilnoprawne organizations with personel employed only on the basis of civil law contracts | 24,4 |
| | organizacje zatrudniające na umowę o pracę organizations employing on the basis of labour contract | 13,2 |
| z tego in which | 1 pracujący 1 employee | 4,1 |
| | 2 pracujących 2 employees | 1,8 |
| | 3 pracujących 3 employees | 1,1 |
| | 4-5 pracujących 4-5 employees | 1,3 |
| | 6-7 pracujących 6-7 employees | 0,7 |
| | 8-9 pracujących 8-9 employees | 0,5 |
| | 10 i więcej pracujących 10 and more employees | 3,6 |

W większości badanych organizacji, jeżeli już zatrudniały one pracowników na umowę o pracę towarzyszyło temu również zatrudnianie osób w formie umów cywilnoprawnych (10,0 tys. jednostek spośród wspomnianych 13,2 tys.). Ta forma zatrudnienia była na tyle popularna, że aż 26,6% (tj. 24,4 tys.) w ogólnej liczbie organizacji non-profit w 2017 r. stanowiły podmioty zatrudniające pracowników wyłącznie na umowy cywilnoprawne.

⁸ Charakterystyka organizacji według rodzaju pracy, z której korzystały uwzględniająca rodzaj organizacji i dynamikę w czasie przedstawiona została w Rozdziale 3.1.

6.3. Integracja poprzez zatrudnienie

6.3. Integration through employment

Część spośród badanych organizacji zatrudnia pracowników na umowy o pracę, przy czym nie zawsze organizacje te stanowią dla nich główne miejsca pracy, osoby te mogą posiadać podstawowe zatrudnienie w innym podmiocie lub w innej formie np. umowy cywilnoprawnej. Chcąc analizować poziom zatrudnienia osób wykluczonych społecznie do poniższego zestawienia wykorzystano wyłącznie podmioty, które wykazały co najmniej 1 osobę pracującą, określającą daną jednostkę jako swoje główne miejsce pracy. Takie podejście wynika przede wszystkim z chęci zaprezentowania tych organizacji, które tworzą istotne, z punktu widzenia pracownika, miejsce pracy. W poniższym zestawieniu szczególnie ważnym było zaprezentowanie liczby organizacji zatrudniających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, dla których jednostka sprawozdająca jest głównym miejscem pracy.

Wśród badanych organizacji w 2017 r. zaobserwowano 2,0 tys. podmiotów, które zatrudniały osoby z co najmniej jednym rodzajem zagrożenia wykluczeniem społecznym (osoby niepełnosprawne, osoby długotrwale bezrobotne lub z innych zagrożonych grup). W tych jednostkach, na 51,7 tys. osób pracujących, dla których jednostka była głównym miejscem pracy, było 8,3 tys. osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (tj. 16,0%). W aż 1,3 tys. ze wspomnianych 2,0 tys. jednostek oprócz osób niezagrażonych wykluczeniem społecznym, pracowały wyłącznie osoby niepełnosprawne. Wyraźnie mniejsza była grupa podmiotów zatrudniających zagrożonych wykluczeniem społecznym z innych powodów niż niepełnosprawność (0,5 tys.), z kolei organizacje, które zatrudniały zarówno osoby z niepełnosprawnościami, jak i zagrożone wykluczeniem społecznym z innych przyczyn stanowiły niewielką zbiorowość (0,1 tys.).

Tablica 6.3. Organizacje zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym i pracujących, dla których jest to główne miejsce pracy według rodzajów zagrożenia wykluczeniem w 2017 r.

Table 6.3. Organizations employing persons at risk of social exclusion and employees in main workplace by type of social exclusion in 2017

| Wyszczególnienie Specification | Liczba organizacji Number of organizations | Pracujący w głównym miejscu pracy Employees in main workplace | |
|---|---|--|--|
| | | Ogółem Total | zagrożeni wykluczeniem społecznym at risk of social exclusion |
| | | w tys. in thous. | |
| Ogółem Grand total | 2,0 | 51,7 | 8,3 |
| Z tego In which | | | |
| wyłącznie niepełnosprawne zagrożone wykluczeniem społecznym only disabled persons at risk of social exclusion | 1,3 | 41,4 | 6,1 |
| wyłącznie długotrwale bezrobotne lub z innych przyczyn zagrożone wykluczeniem społecznym only long-term unemployed or others at risk of social exclusion | 0,5 | 4,8 | 0,9 |
| zarówno osoby niepełnosprawne, osoby długotrwale bezrobotne lub inne osoby zagrożone wykluczeniem both disabled and long-term unemployed or others at risk of social exclusion | 0,1 | 5,5 | 1,3 |

W tablicy 6.4. zaprezentowano dane dotyczące zbiorowości organizacji, w których w 2017 r. pracowały osoby z grupy zagrożonych wykluczeniem społecznym, z uwzględnieniem udziału jaki stanowiły te osoby w liczbie pracujących, dla których jednostka była głównym miejscem pracy. Wśród organizacji, w których pracowały osoby niepełnosprawne (bez innych typów wykluczenia) zaobserwowano, że w 43,6% takich jednostek osoby niepełnosprawne stanowiły ponad 30% liczby osób pracujących (dla których było to główne miejsce pracy). Natomiast 36,8% stanowiły organizacje o najniższym udziale osób z niepełnosprawnością (do 10% udziału w liczbie pracujących).

Ogólna zbiorowość jednostek zatrudniających zagrożonych z co najmniej jednym typem wykluczenia społecznego kształtowała się podobnie. Organizacje, w których osoby zagrożone wykluczeniem stanowiły do 10% liczby osób pracujących, stanowiły 28,9% ogółu takich podmiotów. Natomiast udział jednostek z ponad 30% udziałem pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym wyniósł 49,1%.

Tablica 6.4.
Table 6.4.

Organizacje według udziału pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym w 2017 r.
Organizations by share of employees at risk of social exclusion in 2017

| Wyszczególnienie Specification | Organizacje z zatrudnieniem zagrożonych co najmniej jednym wykluczeniem społecznym Organizations employing persons at risk of at least one type of social exclusion | | w tym organizacje wyłącznie z osobami niepełnosprawnymi of which organizations only with disabled persons | |
|-----------------------------------|---|-------------|--|-------------|
| | w tys. in thous. | w % in % | w tys. in thous. | w % in % |
| Ogółem Grand total | 2,0 | 100,0 | 1,3 | 100,0 |
| 1%-10% | 0,6 | 28,9 | 0,5 | 36,8 |
| 11%-30% | 0,4 | 22,0 | 0,3 | 19,6 |
| 31%-50% | 0,3 | 15,7 | 0,2 | 11,5 |
| 51% i więcej and more | 0,7 | 33,4 | 0,4 | 32,1 |

6.4. Partycypacyjne zarządzanie

6.4. Participatory management

Organy kolegialne takie jak zarząd, rada, komisja rewizyjna itp. pełnią ważną rolę w budowaniu strategii i modelu działalności organizacji. Niejednokrotnie odpowiadają za politykę wizerunkową całej organizacji, jak również działają na rzecz utrzymania i rozwoju głównego celu działalności organizacji. Zdecydowana większość podmiotów posiada organy, w których zasiadają co najmniej 2 osoby. W 2016 r. wśród organizacji non-profit zaobserwowano 97,5% takich podmiotów, co świadczy o wysokim poziomie kolegialności większości badanych organizacji. Za bieżące decyzje odpowiadają zarządy organizacji, które również w zdecydowanej większości organizacji mają charakter wieloosobowy (w 95,1% jednostek występują w co najmniej dwuosobowym składzie).⁹

W organizacjach non-profit mogą funkcjonować też organy konsultacyjno-doradcze, które stanowią narzędzie włączenia członków, pracowników lub innych osób w proces decydowania o sposobie i kierunkach rozwoju jednostki. W 2017 r. na 91,9 tys. organizacji przypadało jedynie 6,1 tys. podmiotów posiadających organ konsultacyjno-doradczy. Wśród nich organizacje zatrudniające osoby na umowę o pracę lub w formie umów cywilnoprawnych stanowiły 1,8 tys. podmiotów. Jeszcze mniejszą grupę tworzyły organizacje zatrudniające pracowników, które w swoim organie doradczym miały przedstawicieli pracowników (0,5 tys., tj. 28,5% organizacji non-profit posiadających płatny personel).

⁹ Więcej informacji dotyczących kolegialności zarządzania zostało zaprezentowane w Rozdziale 2.1 niniejszej publikacji.

Tablica 6.5. Organizacje posiadające organ konsultacyjno-doradczy w 2017 r.
Table 6.5. Organizations with consultative-advisory body in 2017

| Wyszczególnienie Specification | Organizacje (w tys.) Organizations (in thous.) |
|--|---|
| Ogółem Grand total | 6,1 |
| w tym zatrudniające na umowę o pracę lub umowy cywilnoprawne of which employing on the basis of labour contract or civil law contract | 1,8 |
| w tym posiadające organ konsultacyjno-doradczy z pracownikami of which having consultative-advisory body with employees | 0,5 |

6.5. Świadczenie usług społecznych

6.5. Providing social services

Usługi społeczne służą bezpośredniemu zaspokojeniu ludzkich potrzeb, a ich adresatem są osoby, rodziny lub szersze społeczności. Źródłem ich finansowania i dostarczania mogą być zarówno instytucje publiczne, jak i podmioty niepubliczne, a odbiorcy usług społecznych powinni otrzymywać je bezpłatnie lub za częściową odpłatnością. Wśród analizowanych działalności społecznych wyróżniono sześć dziedzin: pomoc społeczną i opiekę nad dzieckiem, integrację społeczno-zawodową, ochronę zdrowia, edukację, kulturę i sport. Z uwagi na to, że pojedyncza jednostka może świadczyć usługi w więcej niż jednej dziedzinie, niniejsze opracowanie przygotowano na podstawie informacji określających główne, wskazane przez samą organizację, pole działalności statutowej.

Usługi społeczne w 2016 r. świadczyło 48,0 tys. podmiotów (52,2% organizacji non-profit). Najwięcej organizacji zajmowało się działalnością sportową – 22,3 tys. podmiotów, co stanowiło niemal połowę wszystkich jednostek świadczących usługi społeczne (46,5%). Kolejne dwie dziedziny usług – edukacja oraz kultura – pod względem liczebności liczyły łącznie 15,6 tys. jednostek (32,4% ogółu podmiotów świadczących usługi społeczne). Relatywnie znaczącą zbiorowość stanowiły organizacje zajmujące się usługami w dziedzinie pomoc społeczna i opieka nad dzieckiem (12,0%). Najmniej organizacji świadczyło usługi społeczne w zakresie ochrony zdrowia (6,6%) oraz integracji społecznej i zawodowej (2,5%)¹⁰.

¹⁰ Temat usług społecznych jest szeroko opisany i analizowany w publikacji GUS „Rola sektora non-profit w dostarczaniu usług społecznych w latach 2014-2016” Warszawa, Kraków 2018.

Tablica 6.6. Organizacje świadczące usługi społeczne w 2016 r.
Table 6.6. Organizations providing social services in 2016

| Wyszczególnienie Specification | | Organizacje Organizations | |
|-----------------------------------|--|------------------------------|-------------|
| | | w tys. in thous. | w % in % |
| Ogółem Grand total | | 48,0 | 100,0 |
| z tego in which | Pomoc społeczna i opieka nad dzieckiem Social assistance and childcare services | 5,8 | 12,0 |
| | Integracja społeczna i zawodowa Social and vocational integration | 1,2 | 2,5 |
| | Ochrona zdrowia Healthcare | 3,2 | 6,6 |
| | Edukacja Education | 8,5 | 17,6 |
| | Kultura Culture | 7,1 | 14,8 |
| | Sport Sport | 22,3 | 46,5 |

6.6. Ujęcie łączne

6.6. Joint scope

Omówione w poprzednich podrozdziałach zagadnienia odnosiły się do różnych elementów definicji przedsiębiorstwa społecznego i przedstawione zostały niezależnie od siebie. W niniejszym podrozdziale podjęto próbę zaprezentowania ujęcia łącznego, przy spełnianiu kilku warunków jednocześnie, wyodrębniającego zbiorowości potencjalnych przedsiębiorstw społecznych wśród organizacji non-profit.

Spośród 91,9 tys. aktywnych organizacji 64,8 tys. przejawiało przynajmniej jeden aspekt przedsiębiorczości społecznej, czyli prowadziło jedną z form działalności rynkowej, korzystało z pracy płatnej lub świadczyło usługi społeczne. Wśród jednostek korzystających z pracy płatnej (zatrudniające pracowników na umowę o pracę lub wyłącznie w formie umów cywilnoprawnych – 37,6 tys. organizacji) można dodatkowo wyróżnić dwie zdecydowanie mniejsze grupy jednostek: organizacje zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (2,0 tys. jednostek) oraz organizacje posiadające organ konsultacyjno-doradczy, w którego skład wchodzi pracownicy (0,5 tys. jednostek).

Tablica 6.7. Organizacje spełniające poszczególne elementy definicji przedsiębiorstw społecznych w 2017 r.¹
 Table 6.7. Organizations meeting particular conditions of social enterprise definitions in 2017¹

| Wyszczególnienie Specification | | Organizacje (w tys.) Organizations (in thous.) |
|-----------------------------------|---|---|
| Ogółem Grand total | | 64,8 |
| w tym of which | Działalność rynkowa ² Market activity ² | 28,1 |
| | Korzystanie z pracy płatnej Use of paid work | 37,6 |
| w tym of which | Integracja poprzez zatrudnienie Integration through employment | 2,0 |
| | Partycypacyjne zarządzanie Participatory management | 0,5 |
| | Świadczenie usług społecznych Providing social services | 48,0 |

1 O ile nie wskazano inaczej. 2 2016 r.

1 Unless otherwise stated. 2 2016.

Przy jednoczesnym założeniu spełnienia warunku zatrudniania pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności o charakterze rynkowym, zbiorowość organizacji non-profit ograniczona zostaje do 1,3 tys. podmiotów. Natomiast powiązanie działalności rynkowej z partycypacyjnym zarządzaniem ogranicza zbiorowość do 0,3 tys. podmiotów. Wartości te stanowią odpowiednio: 1,5% i 0,3% ogółu organizacji non-profit. Z kolei jeśli połączyć równocześnie działalność rynkową z warunkiem zatrudniania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i włączania pracowników w zarządzanie poprzez ich udział w organie opiniotwórczo-doradczym otrzymuje się grupę mnie niż 0,1 tys. organizacji. Świadczy to o niewielkim stopniu włączania pracowników w proces decyzyjny poprzez udział w organach konsultacyjno-doradczych lub zatrudniania pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Tablica 6.8. Organizacje spełniające łącznie wybrane elementy definicji przedsiębiorstw społecznych w 2017 r.
 Table 6.8. Organizations meeting jointly the selected conditions of social enterprise definitions in 2017

| Wyszczególnienie Specification | Korzystanie z pracy płatnej Use of paid work | w tym of which | |
|--|---|---|--|
| | | Integracja poprzez zatrudnienie Integration through employment | Zarządzanie partycypacyjne Participatory management |
| w tys. in thous. | | | |
| Działalność rynkowa Market activity | 19,2 | 1,3 | 0,3 |
| Świadczenie usług społecznych Providing social services | 26,1 | 1,6 | 0,3 |

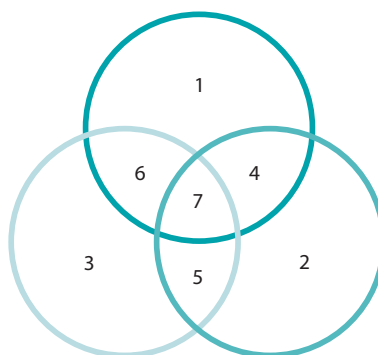
W 2017 r. 28,1 tys. organizacji prowadziło działalność rynkową w formie działalności gospodarczej, odpłatnej statutowej, oświatowej lub kulturalnej. Wśród nich 68,4% wykazało korzystanie z pracy płatnej (19,2 tys. organizacji). Natomiast wśród jednostek korzystających z pracy płatnej odsetek organizacji prowadzących również działalność rynkową wyniósł 51,0%. Ponad połowa organizacji zatrudniających pracowników świadczyła usługi społeczne (69,4%, tj. 26,1 tys. jednostek). Z kolei w zbiorowości jednostek świadczących usługi społeczne udział organizacji korzystających z pracy płatnej wyniósł 54,4%.

Omawiane w podrozdziałach 6.3. i 6.4. organizacje integrujące swoich pracowników poprzez zatrudnienie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz posiadające organ konsultacyjno-doradczy, w którego skład wchodzi pracownicy stanowią niewielki odsetek analizowanych podmiotów. W związku z czym próby zaprezentowania tych zbiorowości wraz z jednostkami spełniającymi pozostałe warunki: działalność rynkowa, korzystanie z pracy płatnej, świadczenie usług społecznych; kończą się zbyt dużym ograniczeniem liczebności, aby można je było zaprezentować w niniejszym opracowaniu. W związku z powyższym w tabelicy 6.9 ograniczono prezentowane dane do zbiorowości reprezentujących organizacje tylko z trzech najliczniejszych grup podmiotów. Dodatkowo, w celu łatwiejszego zidentyfikowania wspólnych obszarów, zbiorowości te zaprezentowano na diagramie z oznaczeniem pól im odpowiadającym w poniższej tabelicy.

Tablica 6.9. Organizacje spełniające wybrane warunki definicji przedsiębiorstw społecznych w 2017 r.
Table 6.9. Organizations meeting the selected conditions of social enterprise definitions in 2017

| Wyszczególnienie Specification | Organizacje (w tys.) Organizations (in thous.) | Numer pola na wykresie 6.1. Number of area on the chart 6.1. |
|--|---|---|
| Zbiorowości rozłączne (przy niewystępowaniu w pozostałych dużych zbiorowościach) Disjoint sets (while separate from other large sets) | | |
| Tylko działalność rynkowa Only market activity | 5,1 | 1 |
| Tylko korzystanie z pracy płatnej Only use of paid work | 5,1 | 2 |
| Tylko świadczenie usług społecznych Only providing social services | 17,8 | 3 |
| Zbiorowości wspólne (przy niewystępowaniu w trzecim zbiorze) Intersection of two sets (while separate from the third set) | | |
| Działalność rynkowa i Korzystanie z pracy płatnej Market activity and Use of paid work | 6,5 | 4 |
| Korzystanie z pracy płatnej i Świadczenie usług społecznych Use of paid work and Providing social services | 13,4 | 5 |
| Działalność rynkowa i Świadczenie usług społecznych Market activity and Providing social services | 4,3 | 6 |
| Zbiorowość wspólna dla trzech grup Intersection of all three sets | | |
| Działalność rynkowa, korzystanie z pracy płatnej i świadczenie usług społecznych Market activity and Use of paid work and Providing social services | 12,7 | 7 |

Wykres. 6.1. Diagram prezentujący wybrane zbiorowości ekonomii społecznej i ich części wspólne w 2017 r.
Chart 6.1. Diagram of selected social economy groups and their common areas in 2017



Uwagi metodologiczne

Methodological notes

Podstawowe wyjaśnienia metodologiczne

Basic methodological explanations

1. Zgodnie z definicją z podręcznika *Satellite Account on Nonprofit and Related Institutions and Volunteer Work*¹¹, do sektora non-profit zalicza się podmioty, które:
 - a. są w odpowiednim stopniu sformalizowane (np. w wyniku zarejestrowania we właściwym urzędzie) lub przynajmniej ich cele, sposób działania i struktura mają charakter trwały,
 - b. są instytucjonalnie odrębne od administracji publicznej,
 - c. mają charakter niezarobkowy (działają nie dla zysku i nie rozdzielają ewentualnej nadwyżki między swoich członków, pracowników itp.),
 - d. są samorządne (władze i kierunki działania określone są wewnątrz organizacji),
 - e. charakteryzują się dobrowolnością uczestnictwa w działalności organizacji.
2. Na potrzeby publikacji do organizacji non-profit zaliczono¹²:
 - a. stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, działające na podstawie *ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach*, czyli obok typowych stowarzyszeń, ochotnicze straże pożarne, stowarzyszenia sportowe (uczniowskie kluby sportowe, inne kluby sportowe i związki sportowe) oraz jednostki, do których w pewnych zakresach stosuje się Prawo o stowarzyszeniach, lecz ich funkcjonowanie regulują odrębne ustawy, np. Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Działkowców, Polski Związek Łowiecki i koła łowieckie,
 - b. fundacje, działające na podstawie *ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*,
 - c. społeczne podmioty wyznaniowe, czyli jednostki organizacyjne Kościoła katolickiego oraz innych kościołów i związków wyznaniowych, których działalność ma charakter społeczny, funkcjonujące w oparciu o przepisy normujące stosunek państwa do danego kościoła lub związku wyznaniowego lub *ustawę z dnia 17 maja 1989 r. o gwarancjach wolności sumienia i wyznania*¹³,
 - d. samorząd gospodarczy i zawodowy, działający na podstawie *ustawy z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych* i *ustawy z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle*, podmioty, które powstały na mocy odrębnych ustaw na podstawie art. 17 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w tym np. samorządy zawodów medycznych i prawniczych, a także *ustawy z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców*, w tym w szczególności przedsiębiorców prowadzących działalność w zakresie transportu, handlu, gastronomii i usług, oraz organizacje rolników, działające na podstawie *ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych* i *ustawy z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników*,
3. W publikacji prezentowane są dane wyłącznie dla jednostek rejestrowanych, w zasadniczej części mających własną osobowość prawną oraz figurujących w rejestrze REGON.
4. Na potrzeby publikacji do podmiotów ekonomii społecznej (PES) zostały zaliczone: stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy, w tym kółka rolnicze. Nie są to wszystkie rodzaje PES, tylko te które obejmował zakres podmiotowy badania na formularzu SOF-5.
5. Prezentowane w publikacji dziedziny działalności stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, a także społecznych podmiotów wyznaniowych zostały określone za pomocą pierwszego, najważniejszego pola działalności wskazanego przez nie na formularzu SOF-1. Z kolei wszystkie organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego zostały zaklasyfikowane do dziedziny sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe. Zastosowane dziedziny pozwalają na przeklasyfikowanie danych na dziedziny międzynarodowej klasyfikacji organizacji non-profit – ICNPO (The International Classifica-

¹¹ https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/UN_TSE_HB_FNL_web.pdf

¹² Publikacja nie obejmuje informacji dot. związków zawodowych, organizacji pracodawców i partii politycznych.

¹³ Badaniem nie zostały objęte jednostki tworzące strukturę i administrację kościołów (np. parafie, zbory, zakony, kurie biskupie, seminaria duchowne), lecz wyłącznie jednostki prowadzące działalność o charakterze pożytku publicznego.

- tion of Non-profit Organizations)¹⁴. W dziedzinie „Pozostałe” uwzględnione zostały m.in. organizacje, których główną dziedziną była działalność międzynarodowa lub religijna.
6. Ze względu na zaokrąglenia niektóre wartości w publikacji mogą się nie sumować do ogółem.
 7. Prezentowane w publikacji procenty są liczone w oparciu o wartości bezwzględne, przed zaokrągleniem.
 8. W publikacji pojęcie podmiot, organizacja, jednostka są stosowane wymiennie.

Realizacja badania na formularzu SOF-5 i opracowanie wyników

Conducted survey on SOF-5 form and preparation of its results

Badanie na formularzu *Sprawozdanie o współpracy, zarządzaniu i działalności informacyjnej wybranych organizacji non-profit za 2017 r.* (SOF-5) miało charakter badania panelowego. Zostało zrealizowane jako uzupełnienie przedmiotowe badania na formularzach: *Sprawozdanie z działalności fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych za 2016 r.* (SOF-1) oraz *Sprawozdanie z działalności samorządu gospodarczego i zawodowego za 2016 r.* (SOF-4). Jego kartotekę stanowiły podmioty, które złożyły sprawozdanie za 2016 r.¹⁵

Sprawozdanie SOF-5 poświęcone było zagadnieniom związanym ze współpracą badanych organizacji, działalnością informacyjną i zarządzaniem. W niniejszej publikacji analizowane są głównie informacje z działów:

- Dział II – *Zarządzanie jednostką* – dotyczy zarządzania jednostką na trzech poziomach: zasobami ludzkimi, działalnością i majątkiem;
- Dział III – *Ogólne dane o współpracy jednostki z innymi podmiotami* – służy zebraniu informacji, z jakimi podmiotami i w jakim celu współpracowały badane jednostki oraz czy tej współpracy towarzyszyły konkretne bariery;
- Dział VII – *Działalność informacyjna jednostki* – ma na celu pozyskanie danych dotyczących komunikacji organizacji ze środowiskiem zewnętrznym organizacji oraz transparentności podejmowanych działań.

Dodatkowo do opracowania publikacji zostały wykorzystane dane zabrane w ramach badania pilotażowego na formularzu *Załącznik do sprawozdania SOF-5 na potrzeby monitorowania rozwoju sektora ekonomii społecznej* (SOF-5ES)¹⁶, zrealizowanego jako moduł do sprawozdania SOF-5. W rozdziale szóstym prezentowane są też wybrane informacje z badania realizowanego na formularzu SOF-1 za 2016 r.¹⁷

Przy realizacji sprawozdania SOF-5 podstawową formą przekazania danych było wypełnienie formularza elektronicznego na Portalu Sprawozdawczym GUS (PS). Wśród 26,7 tys. organizacji zobligowanych do złożenia sprawozdania SOF-5 za 2017 r., aktywne konto na PS przed rozpoczęciem badania posiadało 2/3 jednostek. Takie organizacje otrzymały drogą elektroniczną powiadomienie o obowiązku sprawozdawczym. Organizacje nieposiadające konta na Portalu Sprawozdawczym przed rozpoczęciem badania otrzymały pocztą elektroniczną i tradycyjną list informujący o realizowanym badaniu, formularz SOF-5 i SOF-5ES oraz dane uwierzytelniające do logowania na PS. Do organizacji, które nie złożyły sprawozdań w terminie, kierowane były przypomnienia o obowiązku sprawozdawczym w formie e-mail oraz w ramach kontaktu telefonicznego.

¹⁴ *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*, Statistics Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York 2003.

¹⁵ Metodologia badań na formularzach SOF-1 oraz SOF-4 została szczegółowo opisana w *Uwagach metodologicznych w publikacji: Sektor non-profit w 2016 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2018.

¹⁶ Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu partnerskiego z MRPIPS pt. Zintegrowany System Monitorowania Sektora Ekonomii Społecznej POWER, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Więcej w opracowaniu GUS: *Organizacje non-profit jako podmioty ekonomii społecznej w 2017 r.*

¹⁷ *Sektor non-profit w 2016 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2018.

Tablica 1.
 Table 1.

Liczba jednostek badania SOF-5 według rodzaju organizacji za 2017 r.
 Number of units in the SOF-5 survey according to the type of organization for 2017

| Rodzaj organizacji Type of organization | | Liczba organizacji w operacie badań SOF-1 i SOF-4 za 2016 r. (w tys.) Number of organizations in sampling frame of SOF-1 and SOF-4 surveys for 2016 (in thous.) | Liczba organizacji w kartotece badań SOF-1 i SOF-4 za 2016 r. (w tys.) Number of organizations in files of SOF-1 and SOF-4 surveys for 2016 (in thous.) | Liczba organizacji w kartotece badania SOF-5 za 2017 r. (w tys.) Number of organizations in files of SOF-5 survey for 2017 (in thous.) |
|--|---|--|--|---|
| OGÓŁEM ORGANIZACJE TOTAL ORGANIZATIONS | | 122,1 | 37,8 | 26,7 |
| Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations | razem total | 94,4 | 20,9 | 16,1 |
| | typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne typical associations and organizations | 50,9 | 13,9 | 10,5 |
| | stowarzyszenia sportowe sport clubs | 25,6 | 4,9 | 3,7 |
| | ochotnicze straże pożarne voluntary fire brigades | 15,7 | 1,8 | 1,6 |
| | koła łowieckie hunting clubs | 2,6 | 0,3 | 0,3 |
| | Fundacje Foundations | 21,4 | 11,0 | 6,7 |
| Społeczne podmioty wyznaniowe Faith-based charities | | 2,4 | 2,4 | 1,8 |
| Samorząd gospodarczy i zawodowy Business and professional associations | razem total | 3,5 | 3,5 | 2,1 |
| | w tym kółka rolnicze of which farmers organizations | 1,7 | 1,7 | 0,5 |

Wypełnione sprawozdanie SOF-5 przesłało łącznie 24,5 tys. objętych badaniem organizacji (91,9%), a SOF-5ES – 24,0 tys. jednostek (89,8%). Brak aktywności zadeklarowało w 2017 r. 0,9 tys. jednostek (3,5%). Udziału w badaniu na sprawozdaniu SOF-5 odmówiło (3,7%), a SOF-5ES – (5,8%) organizacji. Z niespełna 0,8% jednostek nie udało się nawiązać kontaktu.

Weryfikacja danych była prowadzona na dwóch etapach. W pierwszej kolejności kompletność i jakość danych była kontrolowana automatycznie na Portalu Sprawozdawczym podczas wypełniania sprawozdań elektronicznych przez sprawozdawców. Drugi etap kontroli polegał na sprawdzaniu sprawozdań przez statystyków w systemie informatycznym badania. W tym systemie kontrola polegała na sprawdzaniu błędów logicznych i rachunkowych. Do kontroli danych wykorzystywane były informacje z następujących administracyjnych źródeł danych: Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z Centralnego Rejestru Płatników Składek; Ministerstwa Sprawiedliwości z rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej; Ministerstwa Finansów z Systemu Informacji Podatkowej.

Do zbioru wynikowego zostały skonstruowane wagi, które umożliwiły uogólnienie pozyskanych danych na całą populację aktywnych jednostek. Wagi dla zbiorowości objętej badaniem pełnym i reprezentacyjnym¹⁸ tworzone były oddzielnie. Dla wszystkich jednostek dobranych celowo do badania wstępna waga wyniosła 1. Jednostki objęte badaniem reprezentacyjnym otrzymały pierwotną wagę, która była liczebnością populacji danej warstwy podzieloną przez liczebność próby wylosowanej w tej warstwie. Populacja jednostek została zmodyfikowana pod kątem zmian zachodzących w operacji pomiędzy rokiem 2016 a 2017. Na podstawie aktualizacji zostały dodane lub odjęte liczebności organizacji w danych warstwach. Następnie wydzielono następujące warstwy: województwa, z wyodrębnieniem największych miast (liczących co najmniej 500 tys. mieszkańców) tj.: Warszawy, Krakowa, Łodzi, Wrocławia i Poznania (21), formy prawne (2 grupy, tj. fundacje oraz stowarzyszenia i inne organizacje społeczne), zatrudnianie pracowników etatowych (2) oraz status organizacji pożytku publicznego (2).

Każdej jednostce biorącej udział w badaniu nadano symbol oznaczający czy uczestniczyła w badaniu oraz jaki był jej stan aktywności. Stworzono cztery kategorie (ra):

- ra1, gdy jednostka była aktywna i złożyła sprawozdanie,
- ra2, gdy jednostka była aktywna, ale nie złożyła sprawozdania,
- ra3, gdy jednostka była nieaktywna,
- ra4, gdy nie udało się z jednostką nawiązać kontaktu.

W dalszej kolejności przystąpiono do korekty wag w oparciu o wyniki badania oraz zaktualizowany operat. W zakresie jednostek, z którymi nie nawiązano kontaktu (ra4), przyjęto założenie, że są to podmioty nieaktywne.

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

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

gdzie:

n – liczba jednostek danej warstwy

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

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

w' = waga warstwy x po pierwszej korekcie

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

$\sum_{ra=1} w'$ = suma wag warstwy x dla jednostek, którym został przypisany kod ra1.

Wagi były korygowane tylko dla tych jednostek, którym przypisano ra1, czyli dla jednostek aktywnych, które złożyły sprawozdanie. Opisana metoda konstruowania i korygowania wag jest stosowana także w innych badaniach GUS. Do sprawdzenia jakości przygotowanych wag analitycznych wykorzystano dane Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w zakresie liczby zatrudnionych oraz dane Ministerstwa Finansów w zakresie kwot przychodów podatkowych.

Badanie na załączniku do sprawozdania SOF-5 na potrzeby monitorowania rozwoju sektora ekonomii społecznej miało charakter dobrowolny, więc nie wszystkie jednostki, które wypełniły sprawozdanie SOF-5 w nim uczestniczyły, w związku z czym wagi dla SOF-5ES zostały utworzone odrębnie, z uwzględnieniem korekty o jednostki, które odmówiły w nim udziału.

¹⁸ Więcej na temat metodologii w Uwagach metodologicznych w: *Sektor non-profit w 2016 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2018.

Konstrukcja wskaźnika profesjonalizacji zarządzania

Construction of index of management professionalization

Prezentowane w rozdziale piątym wskaźniki poszczególnych funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie skonstruowane zostały na podstawie następujących zmiennych zero-jedynkowych (gdzie 0 oznaczało niespełnianie warunku, a 1 – spełnianie):

PLANOWANIE:

- 1) konsultowanie z interesariuszami prowadzonych działań,
- 2) prowadzenie analizy potrzeb odbiorców;

ORGANIZOWANIE:

- 3) prowadzenie działalności w sposób ciągły,
- 4) dywersyfikacja zasobów ludzkich – rozumiana jako zatrudnianie pracowników na podstawie stosunku pracy i jednocześnie korzystanie z pracy społecznej osób niebędących pracownikami,
- 5) dywersyfikacja źródeł finansowania działalności – rozumiana jako brak jednego dominującego źródła przychodów (udziały poszczególnych źródeł poniżej 70%),
- 6) regularne informowanie o działalności organizacji (co najmniej raz w miesiącu);

MOTYWOWANIE:

- 7) szkolenie szeroko rozumianego personelu,
- 8) motywowanie szeroko rozumianego personelu do pracy;

KONTROLA:

- 9) realizowanie działań zgodnie z dokumentem strategicznym,
- 10) udostępnianie sprawozdań z działalności (w siedzibie, Internecie lub w inny sposób).

Dla każdej funkcji zarządzania dodano wchodzące w jej skład zmienne zero-jedynkowe, a następnie podzielono przez liczbę zmiennych. W publikacji wskaźniki poszczególnych funkcji zarządzania prezentowane są jako średnie dla poszczególnych zbiorowości. Przyjmują one wartości z zakresu 0,00-1,00 gdzie 0,00 oznacza, że żadna z jednostek nie spełniała danej funkcji zarządzania, natomiast 1,00 – wszystkie jednostki spełniały daną funkcję zarządzania.

Następnie został utworzony wskaźnik syntetyczny, którego celem jest zobrazowanie ogólnego poziomu profesjonalizacji zarządzania w organizacjach non-profit. Obliczono go dodając do siebie 10 ww. zmiennych zero-jedynkowych. Syntetyczny wskaźnik przyjmuje wartości z zakresu 0,00-10,00, gdzie 0,00 oznacza niespełnianie żadnego z ww. warunków przez żadną organizację, natomiast 10,00 – spełnianie wszystkich warunków przez wszystkie organizacje.