

# Zarządzanie i działalność integracyjna podmiotów gospodarki społecznej w 2021 r.

Management and integration activities of social economy entities in 2021





## **Zarządzanie i działalność integracyjna podmiotów gospodarki społecznej w 2021 r.**

Management and integration activities of social economy entities in 2021

Główny Urząd Statystyczny Statistics Poland

Urząd Statystyczny w Krakowie Statistical Office in Kraków

Warszawa, Kraków 2023

**Opracowanie merytoryczne**

Content-related works

Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych i Rynku Pracy  
Statistic Poland Social Surveys and Labour Market Department

Urząd Statystyczny w Krakowie  
Statistical Office in Cracow

pod kierunkiem  
supervised by  
Karoliny Goś-Wójcickej

**Zespół autorski**

Editorial team

Krzysztof Borysiak, Anna Fediuk, Katarzyna Jarębska, Edyta Makowska-Belta, Remigiusz Pluta,  
Urszula Stasiak-Jaśkiewicz, Joanna Wątroba

**Prace redakcyjne**

Editorial work

Szymon Wozniak, Tomasz Sekuła, Agnieszka Pacut

**Skład i opracowanie graficzne**

Typesetting and graphics

Katarzyna Szymańska, Paweł Luty

ISBN 978-83-67087-80-3  
e-ISBN 978-83-67087-81-0

**Publikacja dostępna na stronie**

Publication available on website

[stat.gov.pl](http://stat.gov.pl)

**Przy publikowaniu danych GUS prosimy o podanie źródła**

When publishing Statistics Poland data – please indicate the source

## Przedmowa

Publikacja „Zarządzanie i działalność integracyjna podmiotów gospodarki społecznej w 2021 r.” przygotowana przez zespół pracowników Wydziału Badań i Analiz Gospodarki Społecznej Departamentu Badań Społecznych i Rynku Pracy GUS oraz Ośrodka Badania Gospodarki Społecznej Urzędu Statystycznego w Krakowie jest rozszerzeniem dotychczasowego wydawnictwa GUS poświęconego zarządzaniu organizacjami non-profit. Kontynuowane są w niej analizy związane z potencjałem społeczno-ekonomicznym sektora non-profit, dzięki czemu zachowana jest trwałość w dostarczaniu danych służących do oceny polityk publicznych mających na celu rozwoju organizacji pozarządowych. W związku z wejściem w życie ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej – publikacja została rozszerzona o zagadnienia związane z integracyjnym wymiarem działalności podmiotów gospodarki społecznej.


Opracowanie składa się z dwóch części. Pierwsza obejmuje dwa rozdziały analizujące zbiorowość podmiotów gospodarki społecznej (organizacji non-profit i spółdzielni ekonomii społecznej). Pierwszy rozdział został poświęcony przedsiębiorczości społecznej. Dzięki dostępnym wynikom badań statystycznych zmierzony został potencjał organizacji non-profit i spółdzielni w zakresie ubiegania się o status przedsiębiorstwa społecznego. Z kolei drugi rozdział koncentruje się na zatrudnieniu osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym w podmiotach gospodarki społecznej oraz prowadzonych na ich rzecz działaniach reintegracyjnych.

W drugiej części publikacji w ramach kolejnych rozdziałów charakteryzowane są poszczególne aspekty zarządzania organizacjami non-profit, odnosząc się kolejno do: planowania i finansowych aspektów działalności, funkcjonowania zarządów, zarządzania personelem, komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym i informowania o działalności. W ostatnim 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.

Dziękujemy przedstawicielom podmiotów gospodarki społecznej, którzy poświęcili czas na wypełnienie Sprawozdania o współpracy, zarządzaniu i działalności integracyjnej wybranych organizacji non-profit (SOF-5) oraz Sprawozdania o działalności spółdzielni: pracy, socjalnych, inwalidów i niewidomych (GS-S), 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 GUS i 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.

Dyrektor Departamentu  
Badań Społecznych  
i Rynku Pracy GUS



dr Piotr Łysoń

Dyrektor  
Urzędu Statystycznego  
w Krakowie



Agnieszka Szlubowska

Prezes  
Głównego Urzędu Statystycznego



dr Dominik Rozkrut

## Preface

Publication „Management and integration activities of social economy entities in 2021” prepared by a team of employees of the Department of Surveys and Analysis of Social Economy in Department of Social Surveys and Labour Market of Statistics Poland and the Social Economy Research Center of Statistical Office in Cracow, is an extension of the existing Central Statistical Office publication devoted to the management of non-profit organizations. It continues analyzes related to the socio-economic potential of the non-profit sector, thanks to which it maintains durability in providing data for the assessment of public policies aimed at the development of non-governmental organizations. Due to the entry into force of the Act of August 5, 2022 on social economy, the publication has been expanded to include issues related to the integration dimension of the activities of social economy entities.

The study consists of two parts. The first includes two chapters analyzing the group of social economy entities (non-profit organizations and social economy cooperatives). The first chapter was devoted to social entrepreneurship. Thanks to the available statistical research results, the potential of non-profit organizations and cooperatives to apply for the status of a social enterprise was measured. On the other hand the second chapter focuses on the employment of people from groups at risk of social exclusion in social economy entities and the reintegration activities carried out for them.

In the second part of the publication, subsequent chapters characterize individual aspects of management of non-profit organizations, referring to: planning and financial aspects of activities, functioning of management boards, personnel management, communication with the external environment and information about activities. The last chapter presents a synthetic indicator of the professionalization of non-profit organization management, which collectively covers the issues discussed in the previous chapters. This allows you to show the management potential of the organization taking into account many different cross-sections.

We would like to thank the representatives of social economy entities who took the time to complete the Report on cooperation, management and integration activities of selected non-profit organizations (SOF-5) and the Report on the activities of cooperatives: labor, social, disabled and blind (GS-S), which are for us the main source of information in this study. It is thanks to you that we were able to develop such a wide and precise scope of data. We would also like to thank the employees of Statistics Poland and Statistical Office in Cracow for their involvement in the study and preparation of this publication.

When planning further development of statistical research, we will be grateful for your suggestions regarding the content of the study and the scope of the statistical research we conduct. We hope that this publication will serve as a valuable source of knowledge about the activities of non-profit organizations in Poland.

Director of  
Social Surveys and Labour Market  
Department of Statistics Poland



dr Piotr Łysoń

Director of  
Statistical Office  
in Cracow



Agnieszka Szlubowska

President  
Statistics Poland



Dominik Rozkrut, Ph.D.

# Spis treści

## Contents

Przedmowa .....	3
Preface .....	4
<b>Spis treści .....</b>	<b>5</b>
Contents .....	5
<b>Spis tablic .....</b>	<b>8</b>
List of tables .....	8
<b>Spis wykresów .....</b>	<b>9</b>
List of charts .....	9
<b>Objaśnienia znaków umownych .....</b>	<b>14</b>
Symbols .....	14
<b>Skróty .....</b>	<b>14</b>
Abbreviations .....	14
<b>Synteza .....</b>	<b>16</b>
Executive summary .....	19
<b>Przejawy przedsiębiorczości społecznej .....</b>	<b>16</b>
Symptoms of social entrepreneurship .....	19
<b>Reintegracyjne aspekty zatrudnienia .....</b>	<b>16</b>
Reintegration aspects of employment .....	19
<b>Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania .....</b>	<b>16</b>
Activities planning and financial aspects of management .....	19
<b>Charakterystyka zarządu .....</b>	<b>17</b>
Board characteristics .....	20
<b>Zarządzanie personelem .....</b>	<b>17</b>
Personnel management .....	20
<b>Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją .....</b>	<b>18</b>
Organizations' communication with external environment and information management .....	21
<b>Profesjonalizacja zarządzania .....</b>	<b>18</b>
Management professionalization .....	21
<b>Część 1. Działalność integracyjna podmiotów gospodarki społecznej .....</b>	<b>22</b>
Part 1. Integration activity of social economy entities .....	22
<b>Rozdział 1. Przejawy przedsiębiorczości społecznej .....</b>	<b>22</b>
Chapter 1. Symptoms of social entrepreneurship .....	22
1.1. Liczba podmiotów ekonomii społecznej .....	22
1.1. Number of social economy entities .....	22
1.2. Działalność rynkowa .....	24
1.2. Market activity .....	24
1.3. Zatrudnienie pracowników .....	25
1.3. Employment of employees .....	25
1.4. Reintegracja społeczno-zawodowa .....	27
1.4. Social and professional reintegration .....	27
1.5. Świadczenie usług społecznych .....	28
1.5. Providing social services .....	28
1.6. Ujęcie łączne .....	29
1.6. Joint scope .....	29

Rozdział 2. Reintegracyjne aspekty zatrudnienia .....	32
Chapter 2. Reintegration aspects of employment .....	32
2.1. Zatrudnienie etatowe .....	32
2.1. Employment on the basis of employment contract .....	32
2.2. Zatrudnienie pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym .....	35
2.2. Employment of employees from groups at risk of social exclusion .....	35
2.3. Prowadzenie działań z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej wśród pracowników .....	41
2.3. Conducting social or professional reintegration activities among employees .....	41
Część 2. Zarządzanie w organizacjach non-profit .....	17
Part 2. Management in non-profit organizations .....	17
Rozdział 3. Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania .....	43
Chapter 3. Activities planning and financial aspects of management .....	43
3.1. Sposób prowadzenia działalności .....	43
3.1. Way of activity conducting .....	43
3.2. Działanie zgodnie z dokumentem strategicznym .....	45
3.2. Activity based on strategic document .....	45
3.3. Konsultowanie projektów podejmowanych działań .....	47
3.3. Consultation of projects of undertaken activities .....	47
3.4. Analizowanie potrzeb odbiorców .....	49
3.4. Needs of beneficiaries analyzing .....	49
3.5. Posiadanie rezerw finansowych .....	52
3.5. Having financial reserves .....	52
Rozdział 4. Charakterystyka zarządu .....	54
Chapter 4. Board characteristics .....	54
4.1. Kolegialność zarządu .....	54
4.1. Board collegiality .....	54
4.2. Doświadczenie w zarządzaniu .....	57
4.2. Management experience .....	57
4.3. Praca społeczna a praca płatna w zarządzie .....	59
4.3. Volunteer work and paid work on the board .....	59
4.4. Udział w zarządzaniu a płeć .....	62
4.4. Participation in management and gender .....	62
Rozdział 5. Zarządzanie personelem .....	66
Chapter 5. Personnel management .....	66
5.1. Różnorodność form pracy .....	66
5.1. Varied forms of labour .....	66
5.2. Rotacja personelu .....	68
5.2. Employee rotation .....	68
5.2.1. Rotacja wolontariuszy .....	68
5.2.1. Volunteers rotation .....	68
5.2.2. Rotacja pracowników etatowych .....	69
5.2.2. Employees rotation .....	69
5.3. Motywowanie personelu do pracy .....	71
5.3. Motivating personnel to work .....	71
5.3.1. Rotacja pracowników etatowych .....	72
5.3.1. Employees rotation .....	72
5.3.2. Motywowanie wolontariuszy niebędących członkami .....	74
5.3.2. Motivating non-member volunteers .....	74
5.3.3. Motywowanie pracowników etatowych .....	76
5.3.3. Motivating personnel employed on the basis of employment contract .....	76



5.4. Podnoszenie kompetencji personelu .....	79
5.4. Raising of personnel skills .....	79
Rozdział 6. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją .....	81
Chapter 6. Organizations communication with external environment and information management .....	81
6.1. Kanały komunikacji i częstotliwość informowania o działalności .....	81
6.1. Communication channels and frequency of organizations' informing of their activity .....	81
6.2. Sporządzanie, przekazywanie i udostępnianie sprawozdań z działalności .....	84
6.2. Preparing, submitting and releasing reports of activity .....	84
Rozdział 7. Profesjonalizacja zarządzania .....	87
Chapter 7. Management professionalization .....	87
7.1. Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit .....	88
7.1. Synthetic index of management professionalization in non-profit organizations .....	88
7.2. Poziom profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania .....	93
7.2. Level of management professionalization in non-profit organizations by management function .....	93
Uwagi metodologiczne .....	104
Methodological notes .....	104
Podstawowe wyjaśnienia metodologiczne .....	104
Basic methodological explanations .....	104
Źródła danych prezentowane w publikacji .....	106
Sources of data presented in the publication .....	106
Realizacja badania na formularzu SOF-5 i opracowanie wyników .....	106
Survey implementation on the SOF-5 form and elaboration of the results .....	106
Konstrukcja wskaźnika sieciowego kapitału społecznego .....	109
Construction of index of management professionalization .....	109

## Spis tablic

### List of tables

Tablica 1.1.	Podmioty ekonomii społecznej prowadzące działalność o charakterze rynkowym według rodzaju tej działalności .....	25
Table 1.1.	Social economy entities conducting market activity by type of this activity .....	25
Tablica 1.2.	Podmioty ekonomii społecznej zatrudniające pracowników według liczby pracowników .....	26
Table 1.2.	Social economy entities with employees by form of contract .....	26
Tablica 1.3.	Podmioty ekonomii społecznej według udziału pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym .....	27
Table 1.3.	Social economy entities by share of employees at risk of social exclusion .....	27
Tablica 1.4.	Podmioty ekonomii społecznej świadczące usługi społeczne .....	29
Table 1.4.	Social economy entities providing social services .....	29
Tablica 1.5.	Przedsiębiorstwa społeczne znajdujące się na liście MRiPS .....	30
Table 1.5.	Social enterprises on the list of the Ministry of Labor and Social Policy .....	30
Tablica 1.6.	Podmioty spełniające poszczególne elementy definicji przedsiębiorstw społecznych .....	31
Table 1.6.	Social economy entities meeting particular conditions of social enterprise definitions .....	31
Tablica 2.1.	Zatrudnienie etatowe w podmiotach ekonomii społecznej według rodzaju podmiotu w 2021 r. ....	34
Table 2.1.	Persons employed on the basis of employment contract in social economy entities by the type of entity in 2021 .....	34
Tablica 2.2.	Osoby narażone na wykluczenie społeczne, zatrudnione w podmiotach ekonomii społecznej według rodzaju podmiotu na 31.12. 2021 r. ....	38
Table 2.2.	Persons at risk of social exclusion employed in social economy entities by the type of entity as of 31.12.2021 .....	38
Tablica 6.1.	Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według kanałów komunikacji i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	83
Table 6.1.	Percentage of non-profit organizations informing of their activity by means of communication and type of organization in 2021 .....	83
Tablica 6.2.	Odsetek organizacji non-profit według działań związanych ze sprawozdaniami z działalności .....	85
Table 6.2.	Percentage of non-profit organizations by reporting activities .....	85
Tablica 1.	Liczba jednostek w badaniu na formularzu SOF-5 według rodzaju organizacji za 2021 r. ....	107
Table 1.	Number of units in the SOF-5 survey according to the type of organization for 2021 ....	107
Tablica 2.	Kompletność badania na formularzach GS-S i SOF-5 za 2021 r. ....	108
Table 2.	Completeness of the survey on GS-S and SOF-5 forms for 2021 .....	108

## Spis wykresów

### List of charts

Wykres 1.1.	Liczba aktywnych podmiotów ekonomii społecznej według rodzaju .....	23
Chart 1.1.	Number of active social economy entities .....	23
Wykres 2.1.	Liczba osób zatrudnionych na umowę o pracę w podmiotach ekonomii społecznej według stanu na 31.12.2021 .....	33
Chart 2.1.	Number of persons employed on the basis of employment contract in social economy entities as of 31.12.2021 .....	33
Wykres 2.2.	Odsetek podmiotów ekonomii społecznej zatrudniających osoby narażone na wykluczenie społeczne na 31.12.2021 r. ....	36
Chart 2.2.	Percentage of social economy entities employing persons at risk of social exclusion as of 31.12.2021 .....	36
Wykres 2.3.	Odsetek osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym wśród zatrudnionych na umowę o pracę w podmiotach ekonomii społecznej według stanu na 31.12.2021 r. ....	37
Chart 2.3.	Percentage persons at risk of social exclusion among those employed on the basis of employment contract in social economy entities as of 12 31.12.2021 .....	37
Wykres 2.4.	Odsetek podmiotów ekonomii społecznej zatrudniających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, korzystających z współfinansowania kosztów pracy ze środków publicznych za grudzień 2021 r. ....	39
Chart 2.4.	Percentage of social economy entities employing persons at risk of social exclusion benefiting from co-financing of labor costs from public funds for December 2021 .....	39
Wykres 2.5.	Odsetek podmiotów ekonomii społecznej zatrudniających osoby po zakończeniu udziału w zajęciach w jednostkach reintegracji społeczno-zawodowej w 2021 r. ....	40
Chart 2.5.	Percentage of social economy entities employing persons after completing participation in social and professional reintegration units in 2021 .....	40
Wykres 2.6.	Odsetek podmiotów ekonomii społecznej prowadzących na rzecz pracowników działania z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej według rodzaju podmiotu w 2021 r. ....	41
Chart 2.6.	Percentage of social economy entities carried out activities in the filed of social or professional reintegration for employess by the type of entity in 2021 .....	41
Wykres 2.7.	Prowadzący na rzecz pracowników działania z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej według rodzaju działań w 2021 r. ....	42
Chart 2.7.	Entities carried out activities in the filed of social or professional reintegration for employess by the type of activity in 2021 .....	42
Wykres 3.1.	Struktura organizacji non-profit według sposobu działania .....	43
Chart 3.1.	Structure of non-profit organizations by way of activity .....	43
Wykres 3.2.	Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	44
Chart 3.2.	Structure of non-profit organizations by way of activity and type of organization in 2021 .....	44
Wykres 3.3.	Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano dokument strategiczny .....	45
Chart 3.3.	Percentage of non-profit organizations which used a strategic document .....	45
Wykres 3.4.	Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano w 2021 r. dokument strategiczny według rodzaju organizacji .....	46
Chart 3.4.	Percentage of non-profit organizations which used a strategic document in 2021 by type of organization .....	46
Wykres 3.5.	Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się .....	47
Chart 3.5.	Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with which consultation were taken .....	47

Wykres 3.6.	Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się w 2021 r. oraz rodzaju organizacji .....	48
Chart 3.6.	Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with which consultation were taken in 2021 and by type of organization .....	48
Wykres 3.7.	Odsetek organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według rodzaju organizacji .....	49
Chart 3.7.	Percentage of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by type of organization .....	49
Wykres 3.8.	Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy .....	50
Chart 3.8.	Structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis .....	50
Wykres 3.9.	Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	51
Chart 3.9.	Structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis and type of organization in 2021 .....	51
Wykres 3.10.	Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według rodzaju organizacji .....	52
Chart 3.10.	Percentage of non-profit organizations with financial reserves by type of organization .....	52
Wykres 3.11.	Średnia liczba miesięcy możliwych do działania z rezerw finansowych według rodzaju organizacji .....	53
Chart 3.11.	Average of months funded by financial reserves by type of organization .....	53
Wykres 4.1.	Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu .....	54
Chart 4.1.	Structure of non-profit organizations by classes of the number of board members .....	54
Wykres 4.2.	Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	56
Chart 4.2.	Structure of non-profit organizations by classes of the number of board members and type of organization in 2021 .....	56
Wykres 4.3.	Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu w zarządzie .....	57
Chart 4.3.	Structure of board members of the organization by work experience .....	57
Wykres 4.4.	Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu w zarządzie i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	58
Chart 4.4.	Structure of board members of the organization by work experience and type of organization in 2021 .....	58
Wykres 4.5.	Struktura zarządów organizacji non-profit według charakteru świadczonej pracy .....	59
Chart 4.5.	Structure of the management boards of non-profit organizations by the nature of the work provided .....	59
Wykres 4.6.	Odsetek członków zarządów otrzymujących wynagrodzenie za swoją pracę według rodzaju organizacji w 2021 r. ....	60
Chart 4.6.	Percentage of board members receiving salary for their work by type of organization in 2021 .....	60
Wykres 4.7.	Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy płatnej oraz wypłacających wynagrodzenie członkom zarządu według rodzaju organizacji w 2021 r. ....	61
Chart 4.7.	Percentage of non-profit organizations using paid work and paying salary to board members by type of organization in 2021 .....	61
Wykres 4.8.	Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci .....	62
Chart 4.8.	Structure of board members of the organization by gender .....	62
Wykres 4.9.	Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	63
Chart 4.9.	Structure of board members of the organization by gender and type of organization in 2021 .....	63

Wykres 4.10.	Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i klas liczby członków zarządu w 2021 r. ....	64
Chart 4.10.	Structure of board members of the organization by gender and classes of the number of board members in 2021 .....	64
Wykres 4.11.	Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci .....	64
Chart 4.11.	Percentage of boards of non-profit organization by gender .....	64
Wykres 4.12.	Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	65
Chart 4.12.	Percentage of boards of non-profit organizations by gender and type of organization in 2021 .....	65
Wykres 5.1.	Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia .....	66
Chart 5.1.	Structure of non-profit organizations by employment classes .....	66
Wykres 5.2.	Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia w 2021 r. ....	67
Chart 5.2.	Structure of non-profit organizations by employment classes in 2021 .....	67
Wykres 5.3.	Struktura organizacji non-profit według zmiany liczby wolontariuszy zewnętrznych między 2020 r. a 2021 r. i według rodzaju organizacji .....	69
Chart 5.3.	Structure of non-profit organizations by change in the number of volunteers from outside of organization between 2020 and 2021, and by type of organization .....	69
Wykres 5.4.	Struktura organizacji non-profit według zmiany liczby pracowników etatowych między 2020 r. a 2021 r. i według rodzaju organizacji .....	70
Chart 5.4.	Structure of non-profit organizations by change in the number of persons on the basis of employment contract between 2020 and 2021, and by type of organization .....	70
Wykres 5.5.	Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków, innych wolontariuszy lub pracowników etatowych według rodzaju organizacji .....	72
Chart 5.5.	Percentage of non-profit organizations, which motivated their members, other volunteers or personnel employed on the basis of employment contract by type of organization .....	72
Wykres 5.6.	Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej członków oraz motywowały ich do tej pracy według rodzaju organizacji w 2021 r. ....	73
Chart 5.6.	Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of members or motivating members to this work by type of organization in 2021 .....	73
Wykres 5.7.	Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy społecznej członków, które podejmowały działania mające na celu motywowanie ich do pracy według klasy liczby członków w 2021 r. ....	74
Chart 5.7.	Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of members of organization and motivating these members to work by number of members in 2021 .....	74
Wykres 5.8.	Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami oraz motywowały ich do pracy społecznej według rodzaju organizacji w 2021 r. ....	75
Chart 5.8.	Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to volunteer work in 2021 by type of organization .....	75
Wykres 5.9.	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 2021 r. ....	76
Chart 5.9.	Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work by number of non-members volunteers in 2021 .....	76
Wykres 5.10.	Odsetek organizacji non-profit, które zatrudniały pracowników etatowych i motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2021 r. ....	77
Chart 5.10.	Percentage of non-profit organizations which employed persons on the basis of employment contract and motivated them to work by type of organization in 2021 .....	77

Wykres 5.11.	Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według typu instrumentów motywacyjnych i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	78
Chart 5.11.	Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and type of organization in 2021 .....	78
Wykres 5.12.	Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według instrumentów motywujących i klasy zatrudnienia w 2021 r. ....	79
Chart 5.12.	Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and number of employees in 2021 .....	79
Wykres 5.13.	Odsetek organizacji non-profit szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2021 r. ....	80
Chart 5.13.	Percentage of non-profit organizations which trained members of the management, employees or volunteers by type of organization in 2021 .....	80
Wykres 6.1.	Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne i wydatkujących środki na promocję działalności według rodzaju organizacji w 2021 r. ....	82
Chart 6.1.	Percentage of non-profit organizations informing of spending financial means for promotion of their activity in 2021 .....	82
Wykres 6.2.	Struktura organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według częstotliwości rozpowszechniania informacji w 2021 r. ....	84
Chart 6.2.	Structure of non-profit organizations informing of their activity in 2021 by frequency of information spreading .....	84
Wykres 6.3.	Odsetek organizacji non-profit, które sporządziły sprawozdania z działalności oraz opublikowały je na własnej stronie internetowej według rodzaju sprawozdania i rodzaju organizacji w 2021 r. ....	86
Chart 6.3.	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 2021 .....	86
Wykres 7.1.	Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania w 2021r. ....	89
Chart 7.1.	Average value of synthetic index of management professionalization in 2021 .....	89
Wykres 7.2.	Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji .....	91
Chart 7.2.	Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and type of organization .....	91
Wykres 7.3.	Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania oraz podejmowania działań na rzecz potrzebujących w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy w okresie od 24lutego do 31 marca 2022 r. ....	93
Chart 7.3.	Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and taking actions to recipients in relation to hostilities in Ukraine from 24 <sup>th</sup> February to 31 <sup>st</sup> March 2020 .....	93
Wykres 7.4.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według statusu OPP w 2021 r. ....	94
Chart 7.4.	Level of management function indicators by public benefit organizations status in 2021 .....	94
Wykres 7.5.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju organizacji w 2021 r. ....	95
Chart 7.5.	Level of management function indicators by type of organization in 2021 .....	95
Wykres 7.6.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według wybranych głównych dziedzin działalności w 2021 r. ....	96
Chart 7.6.	Level of management function indicators by selected main fields of activity in 2021 .....	96
Wykres 7.7.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według posiadania płatnego personelu w 2021 r. ....	97
Chart 7.7.	Level of management function indicators by having paid personnel in 2021 .....	97

Wykres 7.8.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według liczby członków deklarowanej przez organizacje w 2021 r. ....	98
Chart 7.8.	Level of management function indicators by number of natural persons members declared by organizations in 2021 .....	98
Wykres 7.9.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według partnera współpracy w 2021 r. ....	99
Chart 7.9.	Level of management function indicators by type of cooperation partner in 2021 .....	99
Wykres 7.10.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju działalności organizacji w 2021r. ....	100
Chart 7.10.	Level of management function indicators by types of activity of organizations in 2021 .....	100
Wykres 7.11.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według maksymalnego zasięgu działania organizacji w 2021 r. ....	101
Chart 7.11.	Level of management function indicators by maximum territorial scope of activity of organization in 2021 .....	101
Wykres 7.12.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według województw i regionów w 2021 r. ....	102
Chart 7.12.	Level of management function indicators by voivodships and regions in 2021 .....	102
Wykres 7.13.	Poziom wskaźników funkcji zarządzania według podejmowania działań na rzecz potrzebujących w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy w okresie od 24 lutego do 31 marca 2022 r. ....	103
Chart 7.13.	Level of management function indicators by taking actions to recipients in relation to hostilities in Ukraine from 24 <sup>th</sup> February to 31 <sup>st</sup> March 2022 .....	103

## Objaśnienia znaków umownych

### Symbols

Symbol Symbol	Opis Description
Kreska (-)	zjawisko nie wystąpiło magnitude zero
Kropka (.)	brak informacji, konieczność zachowania tajemnicy statystycznej lub że wypełnienie pozycji jest niemożliwe albo niecelowe data not available, classified data (statistical confidentiality) or providing data is impossible or purposeless
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 percentage points
tj.	to jest it is
br.	bieżącego roku current year
zł PLN	złoty/PLN złoty/PLN
tys.	tysiąc thousand
r.	rok year
tys.	tysiąc thousand
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 entities
Skrót Abbreviation	Znaczenie Meaning
OSP	Ochotnicza Straż Pożarna Volunteer Fire Brigade
REGON	Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej National Register of Entities of National Economy
PS	Przedsiębiorstwo społeczne Social enterprises

## Synteza

### Część 1. Działalność integracyjna podmiotów gospodarki społecznej

#### Przejawy przedsiębiorczości społecznej

W 2021 r. aktywną działalność prowadziło 96,0 tys. organizacji non-profit (o 8,6% więcej niż w 2019 r.) oraz 1,3 tys. spółdzielni spełniających definicję podmiotów ekonomii społecznej (o 7,1% mniej niż w 2019 r.).

Działalność o charakterze rynkowym w 2021 r. prowadziło 27,1 tys. podmiotów (27,9% wszystkich jednostek), o 2,5 tys. mniej niż w 2019 r. Działalność rynkowa była prowadzona przez wszystkie spółdzielnie ekonomii społecznej oraz 26,9% organizacji non-profit.

W 2021 r. 9,0 tys. (9,3%) jednostek zatrudniało co najmniej 3 pracowników etatowych. Udział takich podmiotów był zdecydowanie wyższy wśród spółdzielni (82,1%) niż organizacji non-profit (8,3%). Mniejszą zbiorowość tworzyły podmioty, które zatrudniały co najmniej 30% osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (2,0 tys.; 2,0%). To zjawisko również w większym stopniu dotyczyło spółdzielni (55,4%) niż organizacji non-profit (1,3%).

Usługi społeczne w 2020 r. świadczyło 76,9 tys. jednostek, co stanowiło 79,0% badanej grupy. Prowadzenie usług społecznych jak podstawowej działalności częściej dotyczyło organizacji non-profit (79,8%) niż spółdzielni (21,0%). Podmioty ekonomii społecznej najczęściej zajmowały się sportem, turystyką, rekreacją, hobby (26,7 tys., 27,5%), a następnie pomocą społeczną i humanitarną, ratownictwem (19,2 tys., 19,7%), kulturą i sztuką (11,2 tys., 11,5%), czy edukacją (9,9 tys., 10,1%).

Na koniec 2021 r. na liście przedsiębiorstw społecznych opublikowanej na stronie internetowej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej znajdowało się 0,9 tys. podmiotów. Większa była zbiorowość podmiotów, które spełniały łącznie warunki tego statusu. Grupa odpowiadająca wymogom przedsiębiorstwa społecznego świadczącego usługi społeczne liczyła 4,5 tys. (4,6%), a przedsiębiorstwa społeczne skierowane na reintegrację społeczno-zawodową – 1,1 tys. (1,2%).

#### Reintegracyjne aspekty zatrudnienia

Na koniec 2021 r. pracowników etatowych posiadało 13,2 tys. podmiotów ekonomii społecznej, co stanowiło 13,8% ogółu jednostek. W ich ramach zatrudnionych było 207,8 tys. osób (o 5,0% więcej niż w 2019 r.), z czego dla 175,3 tys. osób było to główne miejsce pracy. Kobiety stanowiły 72,7% wśród zatrudnionych osób.

W 2021 r. 24,4% podmiotów ekonomii społecznej zatrudniało osoby, które zostały przyjęte do pracy ze względu na przynależność do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Jednostki te korzystały z pracy 25,9 tys. osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym 55,8% kobiet.

Działania z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej na rzecz pracowników prowadziło w 2021 r. 7,2% zatrudniających podmiotów ekonomii społecznej. Było to zjawisko zdecydowanie bardziej rozpowszechnione wśród spółdzielni ekonomii społecznej (45,7%) niż organizacji non-profit (3,7%).

### Część 2. Zarządzanie w organizacjach non-profit

#### Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania

W 2021 r. spośród 97,3 tys. aktywnych organizacji non-profit zdecydowanie większa część działała w sposób ciągły (67,3%) niż prowadziła nieregularne akcje wynikające ze szczególnych okoliczności (19,5%) albo działała tylko w konkretnych okresach roku (13,2%). Udział organizacji działających w sposób ciągły był większy o 3,9 p. proc. w stosunku do 2019 r. i do 2015 r.

W 2021 r. w oparciu o dokument strategiczny, określający długofalowe kierunki działania, działało 7,9% podmiotów. W poprzednich okresach badawczych odsetek ten utrzymywał się na nieco wyższym poziomie – 9,8% w 2019 r., w 2015 r. – 10,4%. Wśród organizacji posiadających dokument strategiczny, 62,8% 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 2021 r. konsultacje prowadziło 78,1% podmiotów, przy czym odsetek ten względem 2019 r. zmalał o 6,9 p. proc., natomiast w stosunku do 2015 r. wzrósł o 16,3 p. proc.

Innym wymiarem planowania jest analiza potrzeb odbiorców, na rzecz których działają organizacje non-profit. Tego typu działania w 2021 r. podejmowało 9,2% jednostek (o 2,8 p. proc. mniej niż w 2019 r. i 1,9 p. proc. niż 2015 r.), a w tej grupie 79,3% sporządziło taką analizę w ciągu omawianego roku.

Ważnym obszarem zarządzania organizacjami w wymiarze ekonomicznym było posiadanie rezerw finansowych na nieprzewidziane wydatki. Tego rodzaju środkami dysponowało w 2021 r. 16,9% podmiotów. Odsetek ten zmniejszył się względem 2019 r. o 1,6 p. proc. i o 3,5 p. proc. względem 2015 r. Wśród organizacji deklaruujących rezerwy finansowe – 50,6% posiadało środki na pokrycie kosztów działalności przez maksymalnie 6 dodatkowych miesięcy, a 36,3% na dodatkowy okres od 7 miesięcy do roku. Rezerwę finansową pozwalającą zabezpieczyć działalność organizacji na okres dłuższy niż rok wykazało 13,0% podmiotów.

## Charakterystyka zarządu

W 2021 r. 94,4% podmiotów miało zarząd składający się z co najmniej dwóch osób, natomiast w skład organu zarządzającego przeciętnej organizacji non-profit wchodziło 5 osób (o 1 mniej w porównaniu z 2019 r. i 2015 r.). Większość członków zarządów zasiadała w nich dłużej niż 5 lat (63,0%), a osoby ze stażem w zarządzie poniżej 2 lat stanowiły 10,2% kadry zarządzającej. W 91,5% organizacji wszyscy członkowie zarządu pracowali nieodpłatnie, natomiast w 4,5% jednostek wszyscy członkowie zarządów dostawali wynagrodzenie z tego tytułu.

Kobiety stanowiły w 2021 r. 37,0% spośród osób zasiadających w zarządach organizacji non-profit. W 20,6% organizacji zarządy składały się wyłącznie z kobiet, a w 29,7% – wyłącznie z mężczyzn. W porównaniu do 2015 r. odsetek zarządów złożonych wyłącznie z kobiet zwiększył się o 8,9 p. proc., a zarządów całkowicie zmaskulinizowanych zmniejszył się o 6,3 p. proc.

## Zarządzanie personelem

Personel płatny w 2021 r. posiadało 39,7% organizacji non-profit, o 5,6 p. proc. mniej niż w 2019 r. oraz o 1,0 p. proc. mniej niż w 2015 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 (36,7% wobec 14,2% z ogółu organizacji).

W 2021 r. 97,8% podmiotów korzystało z dobrowolnej i nieodpłatnej pracy swoich członków bądź osób nienależących do organizacji (o 12,8 p. proc. więcej niż w 2019 r. i o 8,1 p. proc. niż w 2015 r.). Najczęściej pracę społeczną na rzecz organizacji świadczyli zrzeszeni w nich członkowie (96,7%), zaś 39,9% jednostek korzystała z zaangażowania wolontariuszy niebędących ich członkami ani pracownikami.

W 24,8% organizacji liczba wolontariuszy zewnętrznych w 2021 r. w stosunku do 2020 r. zmalała, w 52,8% – wzrosła, natomiast w przypadku 22,4% - nie uległa zmianie.

W zakresie pracowników etatowych, między 2020 r., a 2021 r. 28,8% organizacji non-profit odnotowało spadek liczby pracowników, zaś 27,5% zarejestrowało wzrost, a 43,7% organizacji nie stwierdziło zmian w liczbie osób zatrudnionych.

## Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją

Działania informacyjno-promocyjne prowadziło w 2021 r. 71,1% organizacji non-profit. Odsetek ten w stosunku do 2019 r. zmniejszył się o 3,4 p. proc., natomiast względem 2015 r. wzrósł o 1,1 p. proc. Z kolei środki na promocję swojej działalności wydatkowało 22,2% jednostek (26,0% w 2019 r., i 25,0% w 2015 r.). Najpopularniejszym kanałem komunikacji był Internet, korzystało z niego 79,7% organizacji informujących o swojej działalności. Korzystano również z innych środków komunikacji, takich jak: ulotki, plakaty, książki, zebrania, wiece, happeningi (56,6%), natomiast tradycyjne media (prasę, radio lub telewizję) wskazało 24,6% podmiotów. W latach 2015–2021 o 7,2 p. proc. wzrósł odsetek organizacji informujących o swoich działaniach przy użyciu Internetu. W tym samym okresie zmniejszył się udział jednostek, które korzystały z prasy, radia i telewizji (o 12,4 p. proc.). Organizacje komunikujące się za pomocą Internetu nieco częściej rozpowszechniały informacje o swojej działalności przynajmniej raz w miesiącu (47,8%) niż kilka razy w roku (41,0%). Odwrotna sytuacja była wśród podmiotów wykorzystujących do komunikacji tradycyjne media – wśród nich 65,7% komunikowało się kilka razy w roku, a jedynie 14,2% co najmniej raz w miesiącu.

W 2021 r. 94,8% organizacji sporządziło sprawozdania ze swojej działalności, przy czym zarówno sprawozdanie merytoryczne, jak i finansowe – 78,0%. Udostępnianie swoich sprawozdań zainteresowanym deklarowało 30,1% organizacji sporządzających sprawozdania. Zdecydowanie częściej udostępniały je w swojej siedzibie (24,8%) niż publikowały na stronie internetowej (8,5%). Odsetek organizacji upubliczniających sprawozdania finansowe na własnej stronie internetowej był zbliżony do organizacji upubliczniających sprawozdania merytoryczne (odpowiednio 7,4% i 7,8%).

## Profesjonalizacja zarządzania

Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit może przyjmować wartości z zakresu 0,00–10,00, przy czym im wyższa wartość wskaźnika tym wyższy poziom profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania w 2021 r. wyniosła 3,32 i nieznacznie się zmniejszyła w stosunku do 2015 r. (3,43). Ponad połowa badanych organizacji (58,2%) spełniała nie więcej niż 3 z 10 warunków profesjonalnego zarządzania. Blisko co trzeci podmiot stosował 4 lub 5 zasad profesjonalnego zarządzania, a kolejne 11,9% od 6 do 8 zasad. Najmniej liczne były jednostki, które charakteryzowały się wysoką profesjonalizacją zarządzania (0,7% – stosowało co najmniej 9 zasad).

Wskaźniki profesjonalizacji według funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) 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 2021 r. profesjonalnie działała w zakresie planowania (0,44), a następnie – motywowania personelu (0,37) i organizowania (0,33). Najniższy był natomiast poziom kontroli (0,18). Pomiędzy 2015 r. a 2021 r. zmniejszyła się wartość wskaźnika dla funkcji: motywowanie personelu (z 0,48 w 2015 r. do 0,37 w 2021 r.) i kontrola (odpowiednio z 0,21 do 0,18). Istotnie częściej natomiast podejmowano działania w zakresie planowania (wzrost z 0,36 w 2015 r. do 0,44 w 2021 r.). Wartość wskaźnika dla funkcji organizowanie nie zmieniła się.

W 2021 r., podobnie jak w latach wcześniejszych, najbardziej sprofesjonalizowanym zarządzaniem charakteryzowały się organizacje: zrzeszające co najmniej 10 tys. członków; zatrudniające co najmniej 20 pracowników etatowych; współpracujące zarówno z podmiotami publicznymi, komercyjnymi, jak i jednostkami sektora non-profit; prowadzące zarówno odpłatną działalność statutową jak i działalność gospodarczą lub wykraczające swoją działalnością poza granice kraju. Ponadto biorąc pod uwagę kwestię podejmowania dodatkowych działań mających na celu pomoc potrzebującym w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy w okresie od 24 lutego do 31 marca 2022 r., to grupa organizacji podejmujących takie działania charakteryzowała się wyższymi wartościami wskaźników zarządzania na wszystkich czterech wymiarach w porównaniu do podmiotów, które takich działań nie podejmowały

## Executive summary

### Part 1. Integration activity of social economy entities

#### Symptoms of social entrepreneurship

In 2021, 96.0 thousand were active. non-profit organizations (8.6% more than in 2019) and 1.3 thousand cooperatives meeting the definition of social economy entities (7.1% less than in 2019).

In 2021, 27.1 thousand conducted market activities entities (27.9% of all entities), by 2.5 thousand less than in 2019. Market activities were conducted by all social economy cooperatives and 26.9% of non-profit organizations.

In 2021, 9.0 thousand (9.3%) units employed at least 3 permanent employees. The share of such entities was much higher among cooperatives (82.1%) than among non-profit organizations (8.3%). A smaller group consisted of entities that employed at least 30% of people from groups at risk of social exclusion (2.0 thousand; 2.0%). This phenomenon also concerned cooperatives (55.4%) to a greater extent than non-profit organizations (1.3%).

In 2020, social services were provided by 76.9 thousand units, which constituted 79.0% of the surveyed group. Conducting social services as a core business was more common in non-profit organizations (79.8%) than in cooperatives (21.0%). Social economy entities most often dealt with sports, tourism, recreation, hobbies (26.7 thousand, 27.5%), followed by social and rescue services (19.2 thousand, 19.7%), culture and art (11.2 thousand, 11.5%), or education (9.9 thousand, 10.1%).

At the end of 2021, on the list of social enterprises published on the website of the Ministry of Family and Social Policy there were 0.9 thousand entities. The group of entities that met the conditions for this status was larger. The group meeting the requirements of a social enterprise providing social services numbered 4.5 thousand (4.6%), and a social enterprise aimed at social and professional reintegration – 1.1 thousand (1.2%).

#### Reintegration aspects of employment

At the end of 2021, there were 13.2 thousand personnel employed on the basis of employment contract. social economy entities, which constituted 13.8% of all entities. They employed 207.8 thousand people (5.0% more than in 2019), of which 175.3 thousand people, it was their main place of work. Women constituted 72.7% of the employed people.

In 2021, 24.4% of social economy entities employed people who were hired due to belonging to groups at risk of social exclusion. These units used the work of 25.9 thousand people at risk of social exclusion, including 55.8% women.

Social or professional reintegration activities for employees were carried out in 2021 by 7.2% of employing social economy entities. This phenomenon was much more widespread among social economy cooperatives (45.7%) than non-profit organizations (3.7%).

### Part 2. Management in non-profit organizations

#### Activities planning and financial aspects of management

In 2021, out of 97.3 thousand active non-profit organizations operated continuously (67.3%) rather than carried out irregular actions resulting from special circumstances (19.5%) or operated only in specific periods of the year (13.2%). The share of organizations operating continuously was 3.9 percentage points higher compared to 2019 and 2015.

In 2021, 7.9% of entities operated on the basis of a strategic document specifying long-term directions of action. In previous research periods, this percentage remained at a slightly higher level – 9.8% in 2019, in 2015 – 10.4%. Among organizations with a strategic document, 62.8% of entities declared that at least  $\frac{3}{4}$  of the activities they implemented were consistent with this document. Ongoing consultation of activities with stakeholders (members, beneficiaries, employees, etc.) was definitely more popular than long-term planning. In 2021, 78.1% of entities conducted consultations, and this percentage decreased by 6.9 percentage points compared to 2019, while compared to 2015 it increased by 16.3 percentage points.

Another dimension of planning is the analysis of the needs of the recipients for which non-profit organizations operate. This type of activities was undertaken by 9.2% of entities in 2021 (2.8 percentage points less than in 2019 and 1.9 percentage points than 2015), and in this group, 79.3% prepared such an analysis during the year under review.

An important area of economic management of organizations was having financial reserves for unforeseen expenses. 16.9% of entities had this type of funds in 2021. This percentage decreased compared to 2019 by 1.6 percentage points and by 3.5 percentage points compared to 2015. Among the organizations declaring financial reserves – 50.6% had funds to cover operating costs for a maximum of 6 additional months and 36.3% for an additional period of 7 months to a year. 13.0% of entities showed a financial reserve allowing to secure the organization's activities for a period longer than one year.

## Board characteristics

In 2021, 94.4% of entities had a management board consisting of at least two people, while the management body of an average non-profit organization consisted of 5 people (1 less compared to 2019 and 2015). The majority of management board members had served on them for more than 5 years (63.0%), and people with less than 2 years of experience on the management board constituted 10.2% of the management staff. In 91.5% of organizations, all management board members worked unpaid, while in 4.5% of entities, all management board members received remuneration.

In 2021, women constituted 37.0% of people serving on the boards of non-profit organizations. In 20.6% of organizations, the boards consisted only of women and in 29.7% – only of men. Compared to 2015, the percentage of boards composed exclusively of women increased by 8.9 percentage points, and the percentage of completely masculinized boards decreased by 6.3 percentage points.

## Personnel management

In 2021, 39.7% of nonprofit organizations had paid staff, an increase of 5.6 percentage points less than in 2019 and by 1.0 percentage points less than in 2015. The remaining part of the organization used only social work. Among organizations using paid work, employment only under civil law contracts was more popular than under employment contracts (36.7% compared to 14.2% of all organizations).

In 2021, 97.8% of entities used volunteer and unpaid work of their members or persons not belonging to the organization (12.8 percentage points more than in 2019 and 8.1 percentage points than in 2015). Most often, social work for organizations was provided by members associated with them (96.7%), while 39.9% of entities benefited from the involvement of volunteers who were not their members or employees.

In 24.8% of organizations, the number of external volunteers in 2021 compared to 2020 decreased, in 52.8% - it increased, while in 22.4% – it did not change.

In terms of full-time employees, between 2020 and 2021, 28.8% of non-profit organizations recorded a decrease in the number of employees, while 27.5% recorded an increase, and 43.7% of organizations reported no changes in the number of employees.

## Organizations communication with external environment and information management

Information and promotional activities were conducted in 2021 by 71.1% of non-profit organizations. This percentage decreased by 3.4 percentage points compared to 2019, but increased by 1.1 percentage points compared to 2015. In turn, 22.2% of entities spent funds on promoting their activities (26.0% in 2019 and 25.0% in 2015). The most popular communication channel was the Internet, used by 79.7% of organizations providing information about their activities. Other means of communication were also used, such as: leaflets, posters, books, meetings, rallies, happenings (56.6%), while traditional media (press, radio or TV) were indicated by 24.6% of entities. In the years 2015–2021 by 7.2 percentage points, the percentage of organizations reporting on their activities via the Internet has increased. In the same period, the share of units that used the press, radio and television decreased (by 12.4 percentage points). Organizations communicating via the Internet were slightly more likely to disseminate information about their activities at least once a month (47.8%) than several times a year (41.0%). The opposite situation was among entities using traditional media for communication – among them, 65.7% communicated several times a year, and only 14.2% communicated at least once a month.

In 2021, 94.8% of organizations prepared reports on their activities, with both substantive and financial reports – 78.0%. 30.1% of organizations preparing reports declared that they made their reports available to interested parties. They made them available at their headquarters (24.8%) much more often than they published them on the website (8.5%). The percentage of organizations publishing financial reports on their own websites was similar to organizations publishing substantive reports (7.4% and 7.8%, respectively).

## Management professionalization

The synthetic indicator of professionalization of management of non-profit organizations can have values in the range of 0.00–10.00, and the higher the value of the indicator, the higher the level of professionalization of management of non-profit organizations. The average value of the synthetic indicator of professionalization of management in 2021 was 3.32 and decreased slightly compared to 2015 (3.43). Over half of the surveyed organizations (58.2%) met no more than 3 out of 10 conditions for professional management. Nearly every third entity used 4 or 5 principles of professional management, and another 11.9% applied 6 to 8 principles. The least numerous were units that were characterized by high professionalization of management (0.7% – applied at least 9 principles).

Professionalization indicators according to management functions (planning, organizing, motivating, controlling) may range from 0.00 to 1.00, and the higher the value of the indicator, the higher the level of professionalization of a given management function. The general level of indicators illustrating the professionalization of non-profit organizations according to individual management functions indicates that the largest part of entities in 2021 operated professionally in the field of planning (0.44), followed by motivating staff (0.37) and organizing (0.33). However, the level of control was the lowest (0.18). Between 2015 and 2021, the value of the indicator for the functions: staff motivation (from 0.48 in 2015 to 0.37 in 2021) and control (from 0.21 to 0.18, respectively) decreased. However, planning activities were undertaken significantly more often (an increase from 0.36 in 2015 to 0.44 in 2021). The pointer value for the organize function has not changed.

In 2021, as in previous years, the most professionalized management was characterized by organizations: associating at least 10 thousand members; employing at least 20 permanent employees; cooperating with both public and commercial entities and non-profit sector entities; conducting both paid statutory and commercial activities or whose activities extend beyond the borders of the country. Moreover, taking into account the issue of taking additional actions aimed at helping those in need in connection with hostilities on the territory of Ukraine in the period from February 24 to March 31, 2022, the group of organizations taking such actions was characterized by higher values of management indicators on all four dimensions in compared to entities that did not undertake such activities.



# Rozdział 1. Przejawy przedsiębiorczości społecznej

## Chapter 1. Symptoms of social entrepreneurship

Zgodnie z ustawą z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, status przedsiębiorstwa społecznego może uzyskać podmiot ekonomii społecznej, nad którym Skarb Państwa, jednostka samorządu terytorialnego lub państwowa albo samorządowa osoba prawna nie posiada kontroli. Przedsiębiorstwami społecznymi są jednostki, do których zaliczane są podmioty ekonomii społecznej oraz spółdzielnie prowadzące działalność gospodarczą lub odpłatną pożytku publicznego, aktywizujące zawodowo osoby zagrożone wykluczeniem społecznym lub dostarczające usługi społeczne.

Celem rozdziału jest statystyczny pomiar przejawów przedsiębiorczości społecznej wśród organizacji non-profit i spółdzielni. Zostały wypracowane wskaźniki dla poszczególnych kryteriów przedsiębiorstwa społecznego w oparciu o dane o organizacjach non-profit oraz spółdzielniach z badań GUS za lata 2018–2021.

Analiza w niniejszym tekście dotyczy więc okresu przed wejściem w życie ustawy. Nie ogranicza się do podmiotów, które mają status przedsiębiorstwa społecznego. Jest to próba zmierzenia potencjału sektora ekonomii społecznej w zakresie przedsiębiorczości społecznej. W analizie pod uwagę zostały wzięte wyłącznie organizacje non-profit, które można zaliczyć do podmiotów ekonomii społecznej: fundacje, stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, samorząd gospodarczy i kółka rolnicze. Wszystkie te organizacje mają osobowość prawną i ze względu na konstrukcję prawną nie prywatyzują zysku ani nadwyżki bilansowej. Dodatkowo na wstępie wyłączono podmioty kontrolowane przez administrację rządową i samorządową – fundacje Skarbu Państwa oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego (łącznie 0,2 tys.). Drugą uwzględnioną grupę stanowią spółdzielnie, które mieszczą się w zakresie definicji podmiotów ekonomii społecznej, a więc: spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów i niewidomych oraz spółdzielnie socjalne.

### 1.1. Liczba podmiotów ekonomii społecznej

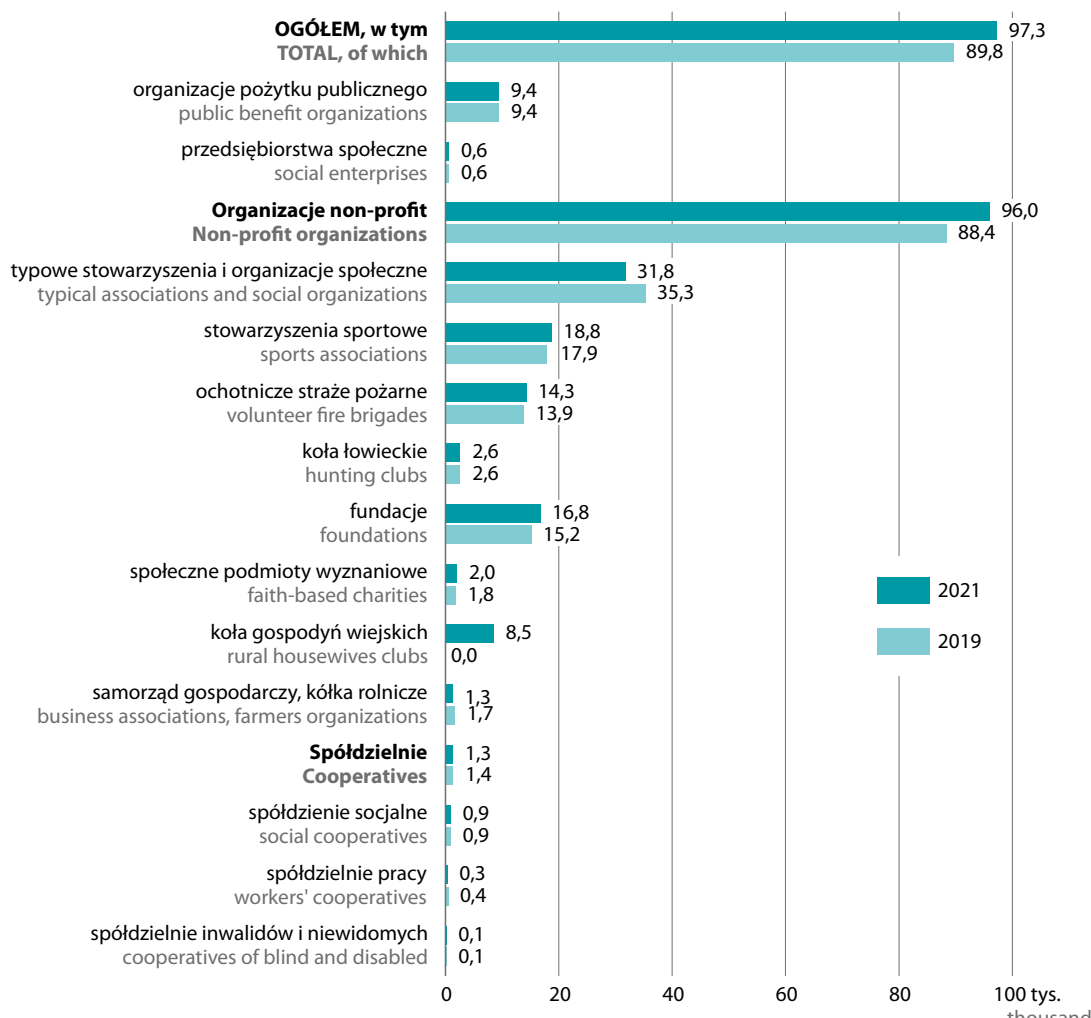
#### 1.1. Number of social economy entities

W 2021 r. aktywną działalność prowadziło 96,0 tys. organizacji non-profit oraz 1,3 tys. spółdzielni spełniających definicję podmiotów ekonomii społecznej. Wśród badanych podmiotów gospodarki społecznej było 0,6 tys. przedsiębiorstw społecznych<sup>1</sup>, z czego 47,1% stanowiły organizacje non-profit, a 52,9% spółdzielnie.

<sup>1</sup> Zgodnie ze stanem prawnym sprzed wejścia w życie ustawy o ekonomii społecznej, są to podmioty wpisane do bazy przedsiębiorstw społecznych prowadzonej przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej według stanu na dzień 31.12.2021 r.



**Wykres 1.1. Liczba aktywnych podmiotów ekonomii społecznej według rodzaju**  
 Chart 1.1. Number of active social economy entities



Wśród organizacji non-profit największą część stanowiły typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (33,1%), a następnie stowarzyszenia sportowe (19,6%) i fundacje (17,5%). Niski udział z kolei miały koła łowieckie (2,7%), społeczne podmioty wyznaniowe (2,1%) oraz samorząd gospodarczy i kółka rolnicze (1,3%). Status organizacji pożytku publicznego (OPP) posiadało 9,8% organizacji non-profit.

Zbiorowość spółdzielni tworzyły głównie spółdzielnie socjalne (67,0%), następnie spółdzielnie pracy (24,6%) oraz w najmniejszej części spółdzielnie inwalidów i niewidomych (8,4%).

## 1.2. Działalność rynkowa

### 1.2. Market activity

Działalność podmiotów gospodarki społecznej może przybierać różne formy, jednakże przedsiębiorstwa społeczne zawsze prowadzą działalność rynkową. Dla spółdzielni podstawą działania jest działalność gospodarcza, zatem wszystkie aktywne spółdzielnie prowadzą działalność rynkową, jednak wśród organizacji non-profit sytuacja jest bardziej złożona. Głównym założeniem funkcjonowania tych organizacji jest, w przeciwieństwie do klasycznych przedsiębiorstw, nienastawienie na zysk. Jednak by osiągnąć 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. Prowadzenie działalności o charakterze rynkowym jest kluczowym warunkiem przedsiębiorczości społecznej. Możliwymi typami takich działalności są: prowadzenie działalności gospodarczej, odpłatnej działalności statutowej, działalności oświatowej lub działalności kulturalnej.

W 2020 r. aż 68,5 tys. organizacji non-profit (72,6%) nie pobierało żadnych opłat związanych ze świadczonymi przez siebie usługami. Natomiast pozostałe 25,8 tys. organizacji prowadziło, oprócz swoich podstawowych zadań, jeden ze wspomnianych rodzajów działalności rynkowej. Głównie były to jednostki, których działalność dodatkowa polegała wyłącznie na prowadzeniu odpłatnej działalności statutowej – 17,0 tys. jednostek (65,6% wszystkich jednostek prowadzących działalność o charakterze rynkowym). Pozostałe badane organizacje prowadziły obok nieodpłatnej działalności statutowej wyłącznie działalność gospodarczą (4,8 tys. jednostek), wyłącznie działalność oświatową (0,3 tys. jednostek), wyłącznie działalność kulturalną (0,1 tys. jednostek) lub charakteryzowały się modelem mieszanym, tzn. prowadziły przynajmniej dwa spośród czterech wymienionych rodzajów działalności rynkowej równolegle (3,6 tys. jednostek). Wśród spółdzielni spełniających definicję podmiotów ekonomii społecznej, 93,4% (1,2 tys.) podmiotów prowadziło wyłącznie działalność gospodarczą, natomiast model mieszany charakteryzował 6,6% (0,1 tys.) spółdzielni.

Liczba organizacji non-profit prowadzących działalność rynkową między 2018 r. a 2020 r. zmalała o 2,4 tys. (5,1%), natomiast liczba spółdzielni zmalała o 0,1 tys. (4,7%) Uwzględniając strukturę rodzajów prowadzonej działalności rynkowej, największe zmiany względem 2018 r. odnośnie organizacji non-profit zaobserwowano wśród organizacji prowadzących wyłącznie odpłatną działalność statutową, których odsetek zmalał w 2020 o 4,0 p. proc. (z 22,0% w 2018 r. do 18,0% w 2020 r.). Natomiast w przypadku spółdzielni w 2021 r. względem 2019 r., odsetek podmiotów prowadzących wyłącznie odpłatną działalność gospodarczą zmalał o 0,2 p. proc., zaś model mieszany wzrósł o 0,2 p. proc.

**Tablica 1.1. Podmioty ekonomii społecznej prowadzące działalność o charakterze rynkowym według rodzaju tej działalności**

Table 1.1. Social economy entities conducting market activity by type of this activity

Wyszczególnienie Specification	Liczba podmiotów Number of entities				
	ogółem grand total		organizacje non-profit non-profit organizations	spółdzielnie cooperatives	
	2019	2021			
	w tys. in thousand	% z ogólnej liczby danego rodzaju PES % of the total number of a particular type of social economy entities			
Ogółem Grand total	29,6	27,1	27,9	26,9	100,0
Wyłącznie działalność gospodarcza Conducting only economic activity	5,6	6,1	6,2	5,1	93,4
Wyłącznie odpłatna działalność statutowa Conducting only paid mission-related activity	19,4	17,0	17,4	18,0	–
Wyłącznie działalność oświatowa Conducting only educational activity	1,8	0,3	0,4	0,4	–
Wyłącznie działalność kulturowa Conducting only institutionalised cultural activity	0,1	0,1	0,1	0,1	–
Model mieszany Mixed model	2,7	3,7	3,8	3,8	6,6

### 1.3. Zatrudnienie pracowników

#### 1.3. Employment of employees

Jednym z kluczowych warunków możliwości ubiegania się o status przedsiębiorstwa społecznego jest posiadania co najmniej 3 pracowników zatrudnionych na umowę o pracę lub spółdzielczą umowę o pracę.

W 2021 r. podmioty ekonomii społecznej w dużej mierze opierały swoją działalność na korzystaniu z bezpłatnej pracy swoich członków i współpracowników. W 2021 r. 58,2 tys. podmiotów nie posiadało płatnego personelu. Co oznacza, że 59,8% korzystało wyłącznie z pracy nieodpłatnej (w formie wolontariatu, tj. pracy społecznej wykonywanej dobrowolnie, nieodpłatnie i w czasie wolnym) – względem 2019 r. odsetek tego typu podmiotów wzrósł o 4,7 p. proc. (z 55,1%). Drugą co do wielkości grupę stanowiły organizacje zatrudniające wyłącznie w oparciu o umowy cywilnoprawne (25,4%; tj. 24,7 tys.). W porównaniu do 2019 r., odsetek ten zmalał o 4,7 p. proc. (z 30,1%).

Zbiorowość podmiotów, które w 2021 r. zatrudniały co najmniej jedną osobę na podstawie stosunku pracy liczyła 14,4 tys. jednostek, w tym 9,0 tys. jednostek zatrudniało przynajmniej 3 osoby. Próg zatrudniania 3 osób przewidziany w ustawie o ekonomii społecznej, w większej części spełniały spółdzielnie (82,1%) niż organizacje non-profit (8,3%).

Podobnie, jak w 2019 r. wśród podmiotów korzystających z pracy etatowej dominowały głównie podmioty o liczbie 1–2 pracujących (stanowiły one 5,5% z wszystkich jednostek, przy czym udział pracujących w tych jednostkach wyniósł 2,7% ogółu pracujących). Znaczącą liczbę stanowiły również podmioty zatrudniające 10 i więcej osób (4,5 tys. jednostek, tj. 4,6% organizacji zatrudniających na umowę o pracę).

**Tablica 1.2. Podmioty ekonomii społecznej zatrudniające pracowników według liczby pracowników**

Table 1.2. Social economy entities with employees by form of contract

Wyszczególnienie Specification		Liczba podmiotów Number of entities				
		ogółem grand total		organizacje non-profit organizations	spółdzielnie cooperatives	
		2019	2021			
		w tys. in thousand	% z ogólnej liczby danego rodzaju PES % of the total number of a particular type of social economy entities			
Podmioty zatrudniające na umowę o pracę Organizations employing on the basis of labour contract		14,4	14,4	14,8	13,8	93,0
w tym of which	1–2 pracujących 1–2 employees	5,5	5,4	5,5	5,5	10,9
<b>Podmioty zatrudniające co najmniej 3 pracowników Organizations employing at least 3 employees</b>		<b>8,9</b>	<b>9,0</b>	<b>9,3</b>	<b>8,3</b>	<b>82,1</b>
3 pracujących 3 employees		1,4	1,4	1,4	1,3	5,5
4–5 pracujących 4–5 employees		1,6	1,5	1,6	1,4	15,8
6–7 pracujących 6–7 employees		0,9	1,0	1,0	0,8	13,3
8–9 pracujących 8–9 employees		0,7	0,7	0,7	0,6	9,0
10 i więcej pracujących 10 and more employees		4,3	4,5	4,6	4,2	38,6

## 1.4. Reintegracja społeczno-zawodowa

### 1.4. Social and professional reintegration

Celem działania przedsiębiorstw społecznych może być reintegracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Jeśli podmiot ekonomii społecznej chce uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego działającego w celu reintegracji to musi spełnić warunek zatrudniania wśród pracowników co najmniej 30% osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.

Do grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym zaliczana się: bezrobotnych; osoby do 30. roku życia lub po ukończeniu 50. roku życia, jeśli posiadały status osoby poszukującej pracy; osoby poszukujące pracy niepozostające w zatrudnieniu lub niewykonujące innej pracy zarobkowej; osoby z niepełnosprawnościami; bezdomni; uzależnieni od alkoholu lub innych środków odurzających; osoby z zaburzeniami psychicznymi; osoby zwolnione z zakładów karnych; uchodźcy; osoby podlegające ubezpieczeniu społecznemu rolników w pełnym wymiarze, jeżeli ich dochód wynosi nie więcej niż dochód z 6 hektarów przeliczeniowych; osoby spełniające kryteria dochodowe umożliwiające przyznanie świadczeń pieniężnych z pomocy społecznej; osoby usamodzielniane).

Ogólna zbiorowość jednostek zatrudniających zagrożonych z co najmniej jednym typem wykluczenia społecznego kształtowała się na poziomie 3,5 tys. podmiotów, zarówno w 2021 r., jak i w 2019 r. Podobnie stabilna w tym okresie była grupa podmiotów z ponad 30% udziałem osób pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym (2,0 tys.). Podmioty te stanowiły 2,0% zbiorowości, przy czym wśród spółdzielni miały wyższy udział niż wśród organizacji non-profit (odpowiednio 55,4% i 1,3%).

**Tablica 1.3. Podmioty ekonomii społecznej według udziału pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym**

Table 1.3. Social economy entities by share of employees at risk of social exclusion

Wyszczególnienie Specification	Liczba podmiotów Number of entities				
	ogółem grand total		organizacje non-profit non-profit organizations	spółdzielnie cooperatives	
	2019	2021			
	w tys. in thousand	% z ogólnej liczby danego rodzaju PES % of the total number of a particular type of social economy entities			
Ogółem Grand total	29,6	27,1	27,9	26,9	100,0
1%–29%	5,6	6,1	6,2	5,1	93,4
<b>SUMA 30% i więcej Total 30% and more</b>	<b>19,4</b>	<b>17,0</b>	<b>17,4</b>	<b>18,0</b>	–
30%–39%	1,8	0,3	0,4	0,4	–
40%–49%	0,1	0,1	0,1	0,1	–
50% i więcej and more	2,7	3,7	3,8	3,8	6,6

## 1.5. Świadczenie usług społecznych

### 1.5. Providing social services

Drugim celem działania przedsiębiorstw społecznych może być realizacja usług społecznych.

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 dziedziny działalności odpowiadające zakresowi zdefiniowanemu w ustawie o centrach usług społecznych<sup>2</sup>: kulturę i sztukę, sport, turystykę, rekreację, hobby, edukację i wychowanie, ochronę zdrowia, pomoc społeczną i humanitarną, ratownictwo, rynek pracy i aktywizację zawodową, ochronę środowiska, wsparcie organizacji pozarządowych, innych inicjatyw obywatelskich, ekonomii społecznej.

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 sam podmiot pole działalności statutowej.

W 2021 r. 76,9 tys. podmiotów (79,0%) świadczyło usługi społeczne, czyli równocześnie zadeklarowało świadczenie usług, jak i jako główną dziedzinę wydatkowania środków na działalność statutową wskazały jeden z obszarów działalności społecznej. Najwięcej organizacji zajmowało się działalnością sportową, turystyczną i rekreacyjną – 26,7 tys. podmiotów, co stanowiło ponad 1/4 wszystkich jednostek (27,5%). Kolejne dwie dziedziny usług – pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo oraz kultura i sztuka – pod względem liczebności liczyły odpowiednio 19,2 tys. (19,7%) i 11,2 tys. (11,5%) jednostek. Najmniej podmiotów wydatkowało środki w głównej mierze w zakresie wsparcia organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich, ekonomii społecznej – 1,6 tys. (1,7%) oraz rynku pracy i aktywizacji zawodowej – 1,2 tys. (1,3%).

<sup>2</sup> Zgodnie ze stanem prawnym sprzed wejścia w życie ustawy o ekonomii społecznej, są to podmioty wpisane do bazy przedsiębiorstw społecznych prowadzonej przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej według stanu na dzień 31.12.2021 r.

**Tablica 1.4. Podmioty ekonomii społecznej świadczące usługi społeczne**  
 Table 1.4. Social economy entities providing social services

Wyszczególnienie Specification		Liczba podmiotów Number of entities				
		ogółem grand total		organizacje non-profit <sup>3</sup> non-profit organizations	spółdzielnie cooperatives	
		2019	2021			
		w tys. in thousand	% z ogólnej liczby danego rodzaju PES % of the total number of a particular type of social economy entities			
Ogółem Grand total		74,3	76,9	79,0	79,8	21,0
w tym of which	Sport, turystyka, rekreacja, hobby Sports, tourism, recreation, hobbies	27,1	26,7	27,5	27,8	3,3
	Pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo Social and rescue services	18,8	19,2	19,7	19,9	6,7
	Kultura i sztuka Culture and arts	10,3	11,2	11,5	11,6	1,7
	Edukacja i wychowanie Education	8,9	9,9	10,1	10,2	4,3
	Ochrona zdrowia Health	3,8	4,3	4,4	4,4	4,3
	Ochrona środowiska Environment	2,7	2,8	2,9	2,9	–
	Wsparcie organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich, ekonomii społecznej Support for non-governmental organizations, citizens' initiatives and social economy	1,4	1,6	1,7	1,7	–
	Rynek pracy, aktywizacja zawodowa Employment assistance	1,3	1,2	1,3	1,3	0,7

## 1.6. Ujęcie łączne

### 1.6. Joint scope

Przed wdrożeniem w życie ustawy o ekonomii społecznej Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej w ramach projektów realizowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w oparciu o wytyczne ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego miały możliwość stwierdzenia, które podmioty są przedsiębiorstwami społecznymi (PS). Między 2018 r. a 2021 r. takie dane były gromadzone i publikowane na stronie internetowej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Zgodnie z listą na koniec 2021 r.<sup>4</sup> na terenie całego kraju funkcjonowało 0,9 tys. podmiotów ze stwierdzonym statusem PS, wśród których 74,0% stanowiły podmioty omawiane w tej publikacji, pozostałe to spółki. W grupie 0,6 tys. organizacji non-profit i spółdzielni będących przedsiębiorstwami społecznymi zdecydowanie większą część stanowiły spółdzielnie (46,7%), następnie fundacje (41,1%) oraz stowarzyszenia (12,2%).

<sup>3</sup> Dane organizacji non-profit dotyczą 2018 r. oraz 2020 r.

<sup>4</sup> <http://www.bazaps.ekonomiaspoleczna.gov.pl/> (dostęp 22.09.2023)

**Tablica 1.5. Przedsiębiorstwa społeczne znajdujące się na liście MRiPS**  
 Table 1.5. Social enterprises on the list of the Ministry of Labor and Social Policy

Wyszczególnienie Specifications		Liczba podmiotów Number of entities		
		2019	2021	
		w tys. in thousand	% z ogólnej liczby danego rodzaju PES % of the total number of a particular type of social economy entities	
Ogółem Grand total		1,1	0,9	0,9
Organizacje non-profit <sup>5</sup> Non-profit organizations		0,3	0,3	0,4
w tym of which	Fundacje Foundations	0,2	0,3	0,3
	Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations	0,1	0,1	0,1
Spółdzielnie Cooperatives		0,5	0,3	23,0

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

<sup>5</sup> Dane organizacji non-profit dotyczą 2018 r. oraz 2020 r.



**Tablica 1.6. Podmioty spełniające poszczególne elementy definicji przedsiębiorstw społecznych**  
 Table 1.6. Social economy entities meeting particular conditions of social enterprise definitions

Wyszczególnienie Specification		Liczba podmiotów Number of entities				
		ogółem grand total		organizacje non-profit non-profit organizations	spółdzielnie cooperatives	
		2019	2021			
		w tys. in thousand	% z ogólnej liczby danego rodzaju PES % of the total number of a particular type of social economy entities			
Podmioty spełniające przynajmniej jeden element definicji PS Entities meeting at least one element of the definition of a social enterprise		84,1	83,7	86,0	83,7	100,0
w tym of which	Działalność rynkowa <sup>6</sup> Market activity	29,6	27,1	27,9	26,9	100,0
	Zatrudnienie powyżej 3 pracowników Employment of more than 3 employees	8,9	9,0	9,3	8,3	82,1
	Zatrudnienie co najmniej 30% osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym Employment of at least 30% of people from groups at risk of social exclusion	2,0	2,0	2,0	1,3	55,4
	Świadczenie usług społecznych Providing social services	74,3	76,9	79,0	79,8	21,0
	Podmioty spełniające warunki przedsiębiorstw społecznych zajmujących się reintegracją społeczno-zawodową Organizations meeting the conditions of social enterprises dealing with socio-occupational reintegration	1,3	1,1	1,2	0,5	48,0
	Podmioty spełniające warunki przedsiębiorstw społecznych świadczących usługi społeczne Organizations meeting the conditions of social enterprises providing social services	4,5	4,5	4,6	4,5	13,9

Spośród 83,7 tys. aktywnych podmiotów, największy udział miały jednostki świadczące usługi społeczne (76,9 tys.). Jednostek prowadzących jedną z form działalności rynkowych było 27,1 tys. Organizacji zatrudniających przynajmniej 3 pracowników było zdecydowanie mniej – 9,0 tys., a 2,0 tys. stanowiły takie, które zatrudniały przynajmniej 30% osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Ponadto określono grupy podmiotów, które charakteryzują się cechami przedsiębiorstwa społecznego. Grupa o profilu działalności odpowiadającym przedsiębiorstwu społecznemu zajmującym się reintegracją społeczno-zawodową liczyły 1,1 tys. podmiotów (w tym 0,5 tys. organizacji non-profit oraz 0,6 tys. spółdzielni), co stanowiło 1,2% jednostek w 2021 r. Natomiast organizacje odpowiadające przedsiębiorstwu społecznemu świadczące usługi społeczne liczyły 4,5 tys. podmiotów (4,6%), w tym 4,5% organizacji non-profit oraz 13,9% spółdzielni.

Po porównaniu zbiorowości potencjalnych przedsiębiorstw społecznych wśród organizacji non-profit i spółdzielni z podmiotami, które w 2021 r. posiadały stwierdzony status PS (0,6 tys.), wylania się grupa licząca 5,0 tys. organizacji, które bez specjalnych zmian w zakresie działalności mogłyby taki status otrzymać.

<sup>6</sup> Dane organizacji non-profit dotyczą 2018 r. oraz 2020 r.

## Rozdział 2. Reintegracyjne aspekty zatrudnienia

### Chapter 2. Reintegration aspects of employment

#### 2.1. Zatrudnienie etatowe

##### 2.1. Employment on the basis of employment contract

Korzystanie przez podmioty ekonomii społecznej z pracy osób zatrudnionych na podstawie stosunku pracy jest różnie rozpowszechnione w zależności od rodzaju podmiotu. Łącznie, na koniec 2021 r., pracowników etatowych posiadało 13,2 tys. PES tj. 13,8%. Najwyższy udział jednostek korzystających z zatrudnienia etatowego odnotowano wśród spółdzielni (93,0%) – przede wszystkim spółdzielni inwalidów i niewidomych (100,0%), a następnie spółdzielni pracy (96,2%). W przypadku większości organizacji non-profit odsetek zatrudniających był dużo niższy. Wyjątek stanowiły społeczne podmioty wyznaniowe, wśród których 82,3% posiadało pracowników etatowych. Z drugiej strony w przypadku takich jednostek jak OSP, czy koła gospodyń wiejskich personel etatowy posiadały pojedyncze podmioty (odpowiednio 0,2% i 0,1%).

Na koniec 2021 r. w podmiotach ekonomii społecznej zatrudnionych na podstawie stosunku pracy było 207,8 tys. osób (198,0 tys. w 2019 r.; wzrost o 5,0%), z czego dla 175,3 tys. osób było to główne miejsce pracy. Większość zatrudnionych pracowało w organizacjach non-profit (181,0 tys. osób). W trzech omawianych typach spółdzielni było z kolei zatrudnionych 26,8 tys. osób. W stosunku do 2019 r. w organizacjach non-profit zatrudnienie wzrosło o 14,8 tys. osób, a wśród spółdzielni obniżyło się o 5,0 tys. osób.

W porównaniu do przeciętnej liczby osób pracujących w gospodarce narodowej zatrudnienie w podmiotach ekonomii społecznej na dzień 31 grudnia 2021 r. stanowiło 1,2%, podczas gdy w 2019 r. udział ten wyniósł 1,1%. Natomiast w odniesieniu do zatrudnienia na podstawie stosunku pracy w Polsce – 1,5% w 2021 r. oraz 1,4% w 2019 r.<sup>7</sup>

Rozpatrując przeciętną liczbę zatrudnionych osób przypadającą na jeden PES zatrudniający pracowników, można stwierdzić, że była ona bardzo zróżnicowana w zależności od rodzaju podmiotu. Średnio w jednym PES liczba pracujących w ramach stosunku pracy wyniosła 14 osób. Najwyższą średnią charakteryzowały się spółdzielnie inwalidów i niewidomych (102 osoby), a następnie spółdzielnie pracy (30 osób) i społeczne podmioty wyznaniowe (28 osób).

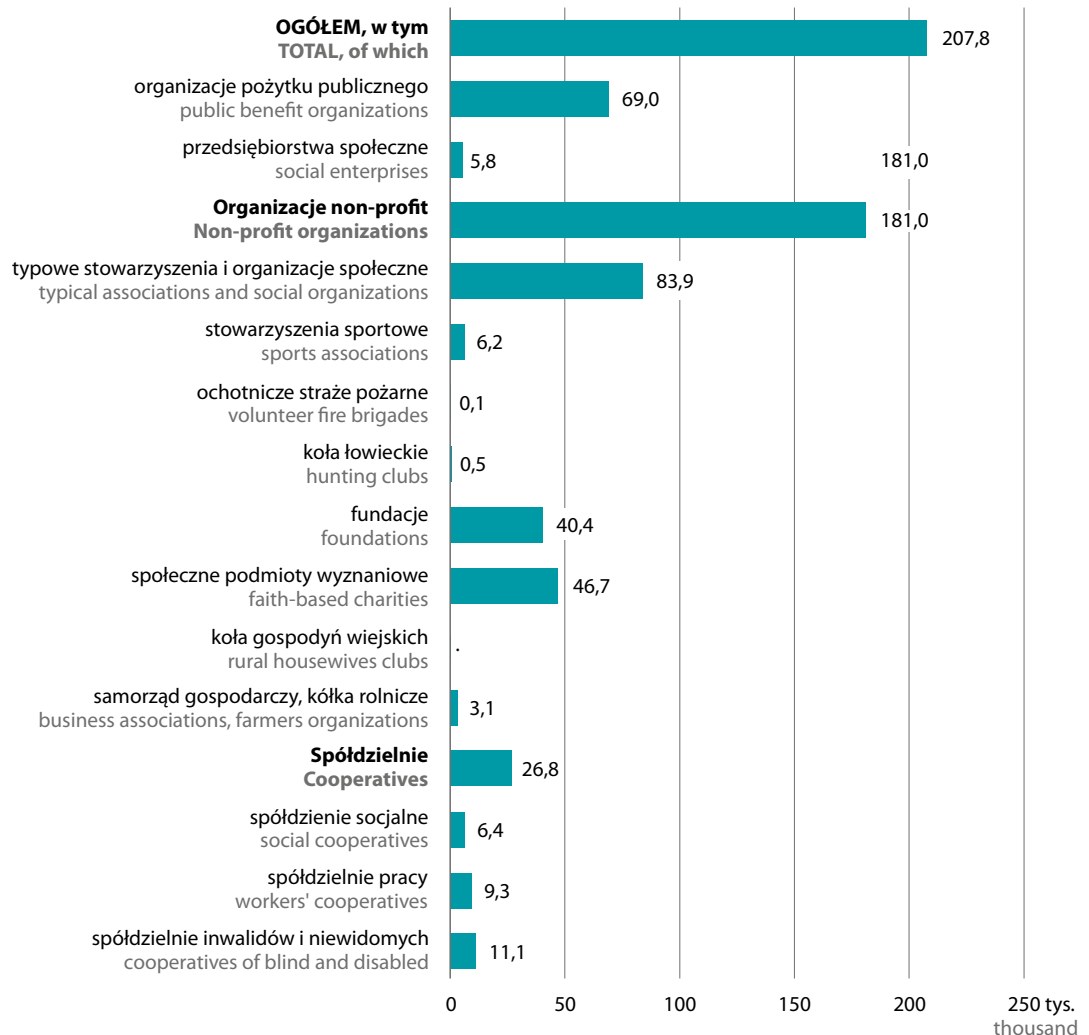
O dużym rozwarstwieniu PES pod względem liczby pracujących świadczy również wartość mediany. W organizacjach non-profit średnia liczba zatrudnionych wyniosła 14 osób, podczas gdy mediana była ponad 3-krotnie niższa – 4 osoby. Organizacje non-profit charakteryzują się małą grupą podmiotów bardzo dużych pod względem liczby pracujących, ale za to dużym udziałem jednostek o niskiej liczbie zatrudnionych. W spółdzielniach również widoczne jest wewnętrzne zróżnicowanie. Spółdzielnie socjalne, chociaż jest ich najwięcej, zatrudniają przeciętnie mniej osób niż spółdzielnie pracy czy spółdzielnie inwalidów i niewidomych.

W przedsiębiorstwach społecznych zatrudnionych było 5,8 tys. osób. Średnio na jeden podmiot tego rodzaju przypadało 10 pracowników.

<sup>7</sup> Pracujący w gospodarce narodowej to osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy (umowa o pracę, powołanie, wybór lub stosunek służbowy), pracodawcy i pracujący na własny rachunek. Natomiast wśród zatrudnionych na podstawie stosunku pracy nie uwzględnia się pracodawców i pracujących na własny rachunek. Więcej o definicjach stosowanych w statystyce rynku pracy: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/zasady-metodyczne-rocznik-pracy/zeszyt-metodologiczny-statystyka-ryнку-pracy-i-wynagrodzen,1,3.html> (dostęp 22.09.2023).

**Wykres 2.1. Liczba osób zatrudnionych na umowę o pracę w podmiotach ekonomii społecznej według stanu na 31.12.**

Chart 2.1. Number of persons employed on the basis of employment contract in social economy entities as of 31.12.



Generalnie wśród podmiotów ekonomii społecznej wysoki jest udział kobiet wśród osób zatrudnionych na umowę o pracę – 72,7%. Również w tym przypadku widoczne jest zróżnicowanie w zależności od rodzaju jednostki. I tak kobiety stanowiły na koniec 2021 r. największą część personelu etatowego w kołach gospodyń wiejskich (100,0%), a następnie w społecznych podmiotach wyznaniowych (82,7%). Z drugiej strony istotnie rzadziej były zatrudniane w kołach łowieckich (37,2%), stowarzyszeniach sportowych (40,5%), ale również w spółdzielniach pracy (44,5%), czy inwalidów i niewidomych (44,9%).

**Tablica 2.1. Zatrudnienie etatowe w podmiotach ekonomii społecznej według rodzaju podmiotu w 2021 r.**  
 Table 2.1. Persons employed on the basis of employment contract in social economy entities by the type of entity in 2021

Rodzaje podmiotów Types of entities	Odsetek podmiotów, korzystających z pracy etatowej (w %) Percentage of entities benefiting from work of persons employed on the basis of employment contract (in %)	Osoby zatrudnione w ramach umów o pracę według stanu w dniu 31.12.2021 r. Persons employed on the basis of employment contract as of 31.12.2021			
		ogółem (w tys.) total (in thous.)	kobiety (w %) women (in %)	średnia average	mediana median
OGÓŁEM, w tym: TOTAL, of which:	14,8	207,8	72,7	14	4
organizacje pożytku publicznego public benefit organizations	32,8	69,0	77,7	22	6
przedsiębiorstwa społeczne social enterprises	97,1	5,8	65,9	10	6
Organizacje non-profit Non-profit organizations	13,8	181,0	76,2	14	4
Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations	10,3	90,7	73,2	13	3
typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne typical associations and similar organizations	15,3	83,9	75,8	17	5
stowarzyszenia sportowe sports associations	10,1	6,2	40,5	3	1
ochotnicze straże pożarne volunteer fire brigades	0,2	0,1	74,4	3	1
koła łowieckie hunting clubs	5,5	0,5	37,2	4	1
Fundacje Foundations	23,9	40,4	76,1	10	3
Spółeczne podmioty wyznaniowe Faith-based charities	82,3	46,7	82,7	28	16
Koła gospodyń wiejskich Country housewives' association	0,1	0,0	100,0	1	1
Samorząd gospodarczy, kółka rolnicze Business associations, farmers organizations	47,6	3,1	71,0	5	2
Spółdzielnie Cooperatives	93,0	26,8	49,2	22	8
spółdzielnia socjalne social cooperatives	90,9	6,4	63,6	8	6
spółdzielnie pracy workers' cooperatives	96,2	9,3	44,5	30	12
spółdzielnie inwalidów i niewidomych cooperatives of blind and disabled	100,0	11,1	44,9	102	65

## 2.2. Zatrudnienie pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym

### 2.2. Employment of employees from groups at risk of social exclusion

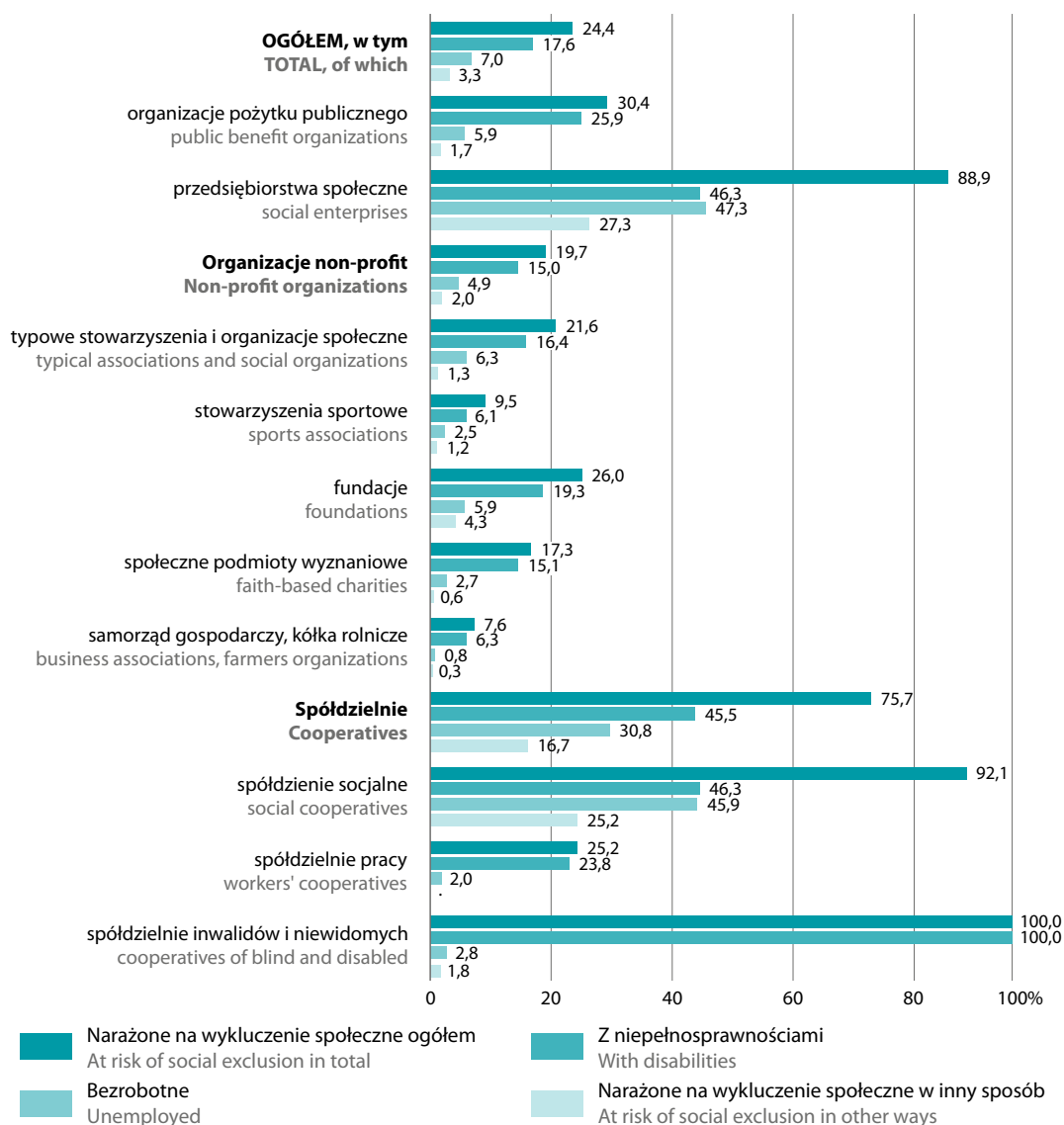
Jednym z kluczowych celów ekonomii społecznej jest tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w podmiotach ekonomii społecznej. Niemal co czwarty pracodawca (24,4%) wśród podmiotów ekonomii społecznej zatrudniał osoby, które zostały przyjęte do pracy ze względu na przynależność do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Przy czym więcej PES deklarowało zatrudnianie osób ze względu na orzeczoną niepełnosprawność (17,6%), niż osób, które przed zatrudnieniem w podmiocie ekonomii społecznej zarejestrowane były w urzędzie pracy jako bezrobotni (7,0%) lub były narażone na wykluczenie społeczne w inny sposób (3,3%).

Wśród organizacji non-profit odsetek podmiotów zatrudniających osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym wyniósł 19,7%. Częściej niż przeciętnie z pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym korzystały organizacje pożytku publicznego (30,4%), a także fundacje (26,0%), a następnie typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (21,6%).

Wśród spółdzielni udział zatrudniających osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym był wyższy – 75,7%. Osoby takie zatrudniały wszystkie spółdzielnie inwalidów i niewidomych. W związku z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami. Pracowników z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym posiadały również prawie wszystkie spółdzielnie socjalne (92,1%). W przypadku tych podmiotów 46,3% zatrudniało osoby z niepełnosprawnościami, a 45,9% osoby bezrobotne. Relatywnie wysoki był też udział spółdzielni socjalnych zatrudniających osoby ze względu na inne podstawy wykluczenia (16,7%). Z pośród badanych rodzajów spółdzielni, rzadko osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym zatrudniały spółdzielnie pracy – 25,2%.

## Wykres 2.2. Odsetek podmiotów ekonomii społecznej zatrudniających osoby narażone na wykluczenie społeczne na 31.12.2021 r.

Chart 2.2. Percentage of social economy entities employing persons at risk of social exclusion as of 31.12.2021



Łącznie we wszystkich podmiotach ekonomii społecznej na koniec 2021 r. w ramach stosunku pracy zatrudnionych było 25,9 tys. osób narażonych na wykluczenie społeczne, co stanowiło 12,4% ogółu zatrudnionych. Średnio w jednym PES liczba pracujących z grupy wykluczenia społecznego wyniosła 7 osób, jednak w połowie podmiotów ekonomii społecznej były to nie więcej niż 2 osoby.

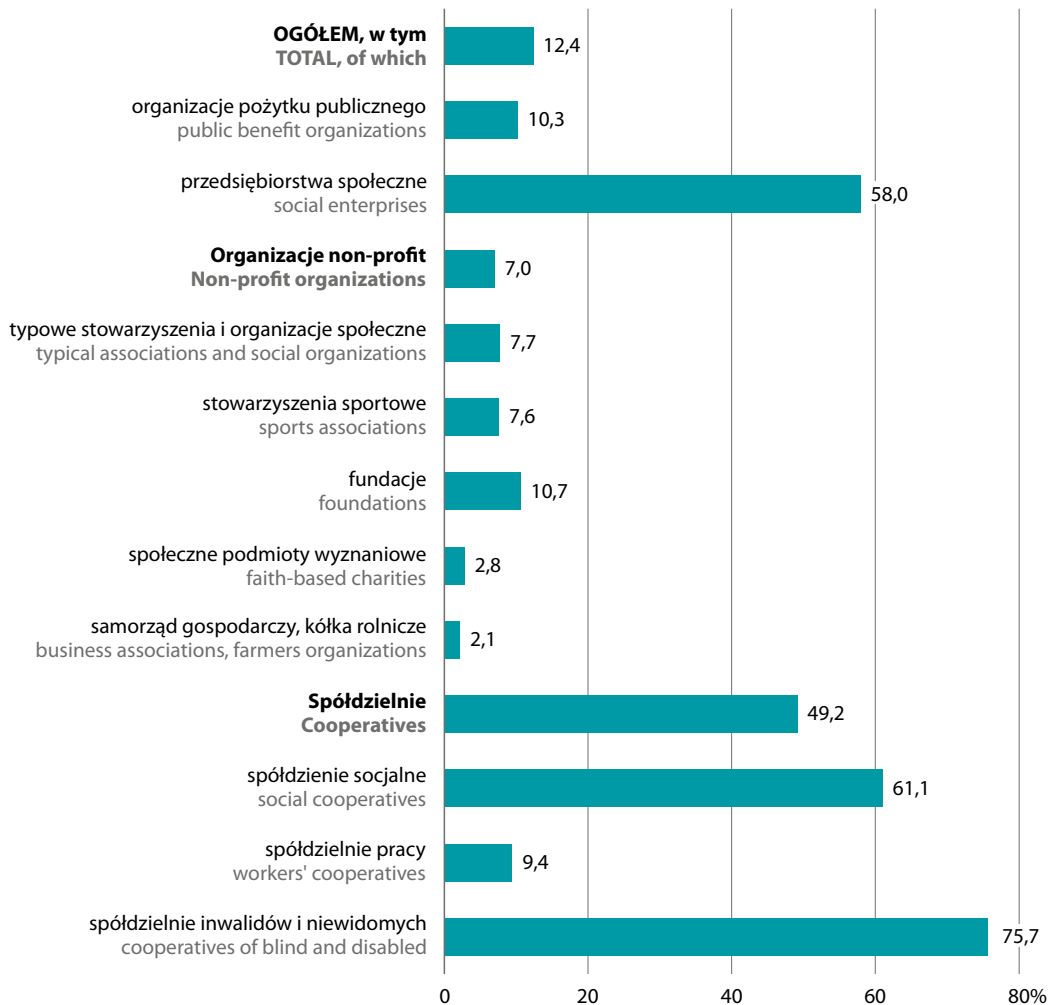
Największa część osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym była zatrudniona w spółdzielniach (13,2 tys. osób), z czego największa część w spółdzielniach inwalidów i niewidomych (8,4 tys. osób), a następnie w spółdzielniach socjalnych (3,9 tys.). Ponadto w przypadku spółdzielni inwalidów i niewidomych osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym stanowiły 75,7% ogółu zatrudnionych w tych podmiotach – przeciętnie było to 77 osób, a w połowie z nich nie więcej niż 52 osoby. W przypadku spółdzielni socjalnych zatrudnione osoby ze względu na zagrożenie wykluczeniem społecznym stanowiły 61,1% pracujących. Przeciętnie było to 5 osób na jedną spółdzielnię socjalną, a mediana wyniosła 4 osoby.

W organizacjach non-profit zatrudniano łącznie 12,7 tys. osób ze względu na zagrożenie wykluczeniem społecznym, co stanowiło 7,0% ogółu zatrudnionych w organizacjach. Rozpatrując przeciętną liczbę zatrudnionych osób narażonych na wykluczenie społeczne przypadającą na jedną organizację zatrudniającą pracowników, można stwierdzić, że była ona dość jednorodna. Relatywnie wysoką przeciętną w tym zakresie charakteryzowały się typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (6 osób), a następnie społeczne podmioty wyznaniowe (5 osób).

W ramach przedsiębiorstw społecznych, które w 88,9% deklarowały zatrudnianie etatowe osób zagrożonych wykluczeniem społecznym pracowało 3,4 tys. takich osób, czyli 13,0% ogółu pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym ze wszystkich PES. Średnio w jednym przedsiębiorstwie społecznym pracowało 7 osób z tej grupy, a mediana wyniosła 5 osób.

**Wykres 2.3. Odsetek osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym wśród zatrudnionych na umowę o pracę w podmiotach ekonomii społecznej według stanu na 31.12.2021 r.**

Chart 2.3. Percentage persons at risk of social exclusion among those employed on the basis of employment contract in social economy entities as of 31.12.2021



**Tablica 2.2. Osoby narażone na wykluczenie społeczne, zatrudnione w podmiotach ekonomii społecznej według rodzaju podmiotu na 31.12. 2021 r.**

Table 2.2. Persons at risk of social exclusion employed in social economy entities by the type of entity as of 31.12.2021

Rodzaje podmiotów Types of entities	Odsetek podmiotów, korzystających z pracy osób narażonych na wykluczenie społeczne Percentage of entities benefiting from work of persons at risk of social exclusion	Osoby narażone na wykluczenie społeczne zatrudnione w ramach umów o pracę według stanu w dniu 31.12.2021 r. Persons at risk of social exclusion employed on the basis of employment contract as of 31.12.2021 r.			
		ogółem (w tys.) (in thous.)	kobiety (w %) women (in %)	średnia average	mediana median
OGÓŁEM, w tym: TOTAL, of which:	24,4%	25,9	55,8	7	2
organizacje pożytku publicznego public benefit organizations	30,4%	7,1	60,3	8	2
przedsiębiorstwa społeczne social enterprises	88,9%	3,4	60,0	7	5
Organizacje non-profit Non-profit organizations	19,7%	12,7	61,6	5	2
Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations	17,8%	7,0	60,0	6	2
typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne typical associations and similar organizations	21,6%	6,5	61,3	6	2
stowarzyszenia sportowe sports associations	9,5%	0,5	42,6	3	1
Fundacje Foundations	26,0%	4,3	60,6	4	2
Spółeczne podmioty wyznaniowe Faith-based charities	17,3%	1,3	72,7	5	2
Samorząd gospodarczy, kółka rolnicze Business associations, farmers organizations	7,6%	0,1	70,1	1	1
Spółdzielnie Cooperatives	75,7%	13,2	50,3	14	4
spółdzielnie socjalne social cooperatives	92,1%	3,9	62,0	5	4
spółdzielnie pracy workers' cooperatives	25,2%	0,9	50,2	11	2
spółdzielnie inwalidów i niewidomych cooperatives of blind and disabled	100,0%	8,4	44,9	77	52

Podmioty ekonomii społecznej, które zatrudniały osoby ze względu na przynależność do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, w 60,0% korzystały z współfinansowania kosztów pracy takich pracowników za grudzień 2021 r.



Z dofinansowania zatrudnienia osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym korzystało 58,4% zatrudniających takie osoby organizacji non-profit. Najczęściej było to dofinansowanie do wynagrodzenia osoby z niepełnosprawnością lub bezrobotnej po 50 r.ż. (68,8% korzystających organizacji), a w dalszej kolejności zwrot części kosztów poniesionych na wynagrodzenie, nagrody i ubezpieczenia społeczne bezrobotnego skierowanego do robót publicznych lub prac interwencyjnych (16,2%) lub wsparcie pomostowe w związku z utworzeniem miejsca pracy w przedsiębiorstwie społecznym (12,6%).

W przypadku spółdzielni odsetek korzystających z dofinansowania zatrudnienia osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym był wyższy niż wśród organizacji non-profit – wyniósł 64,5%. Najczęściej korzystano z dofinansowania do wynagrodzenia osoby z niepełnosprawnością, poszukującej pracy lub bezrobotnej (64,5% korzystających spółdzielni). W dalszej kolejności z wsparcia pomostowego w związku z utworzeniem miejsca pracy w przedsiębiorstwie społecznym (23,0%) lub refundacji części wynagrodzenia związanego z zatrudnieniem absolwenta lub uczestnika CIS lub KIS w ramach zatrudnienia wspieranego (14,8%).

**Wykres 2.4. Odsetek podmiotów ekonomii społecznej zatrudniających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, korzystających z współfinansowania kosztów pracy ze środków publicznych za grudzień 2021 r.**

Chart 2.4. Percentage of social economy entities employing persons at risk of social exclusion benefiting from co-financing of labor costs from public funds for December 2021



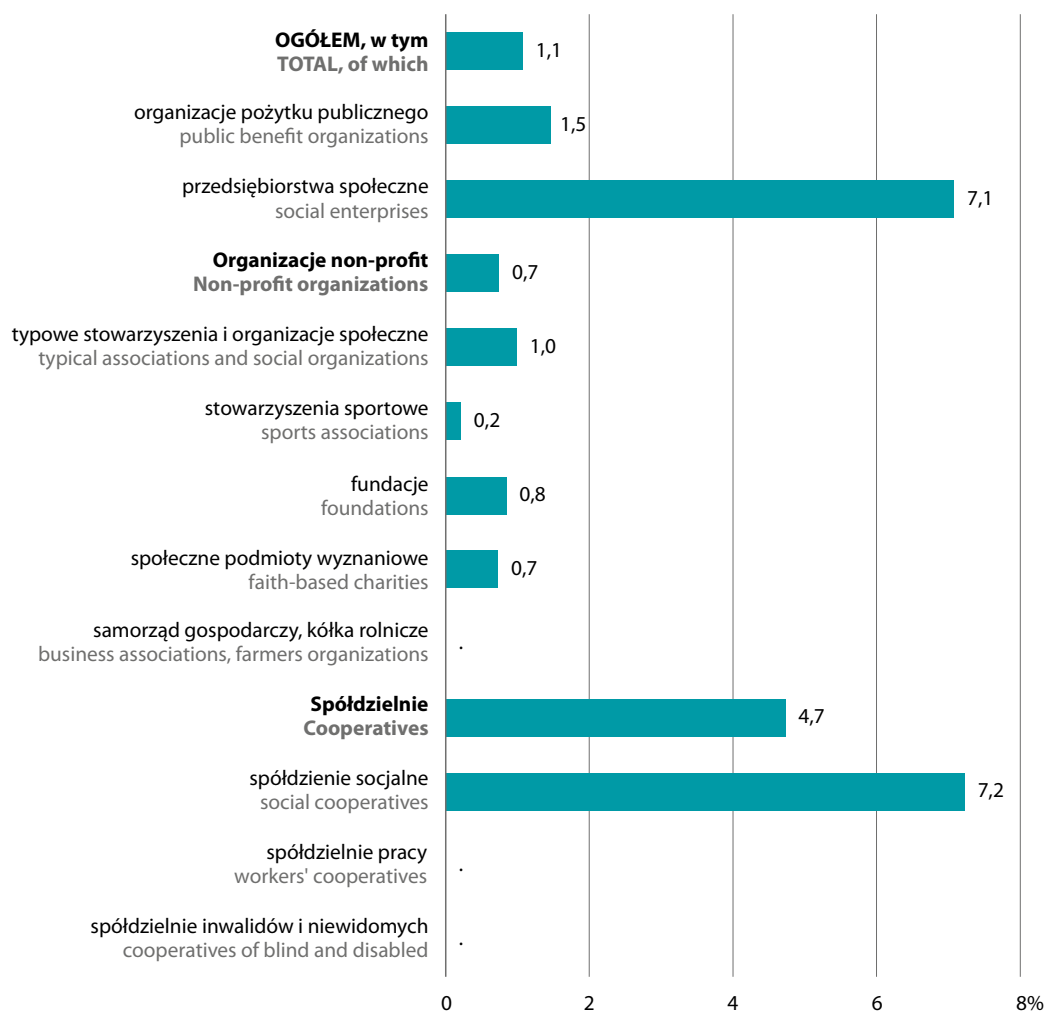
W 2021 r. 1,1% podmiotów gospodarki społecznej przyjęło do pracy łącznie 0,5 tys. osób po zakończeniu udziału w jednostkach reintegracji społeczno-zawodowej (centrach integracji społecznej, klubach integracji społecznej, warsztatach terapii zajęciowej lub zakładach aktywności zawodowej).

Wśród organizacji non-profit 0,7% zatrudniło osoby po jednostkach reintegracyjnych (0,3 tys. osób). W przypadku spółdzielni takich pracowników zatrudniły jedynie spółdzielnie socjalne (7,2%) i było to 0,2 tys. osób.

Na tle ogółu wyróżniały się przedsiębiorstwa społeczne – 7,1% z nich zatrudniło w 2021 r. 0,1 tys. osób po zakończeniu udziału w jednostkach reintegracji społeczno-zawodowej.

**Wykres 2.5. Odsetek podmiotów ekonomii społecznej zatrudniających osoby po zakończeniu udziału w zajęciach w jednostkach reintegracji społeczno-zawodowej w 2021 r.**

Chart 2.5. Percentage of social economy entities employing persons after completing participation in social and professional reintegration units in 2021



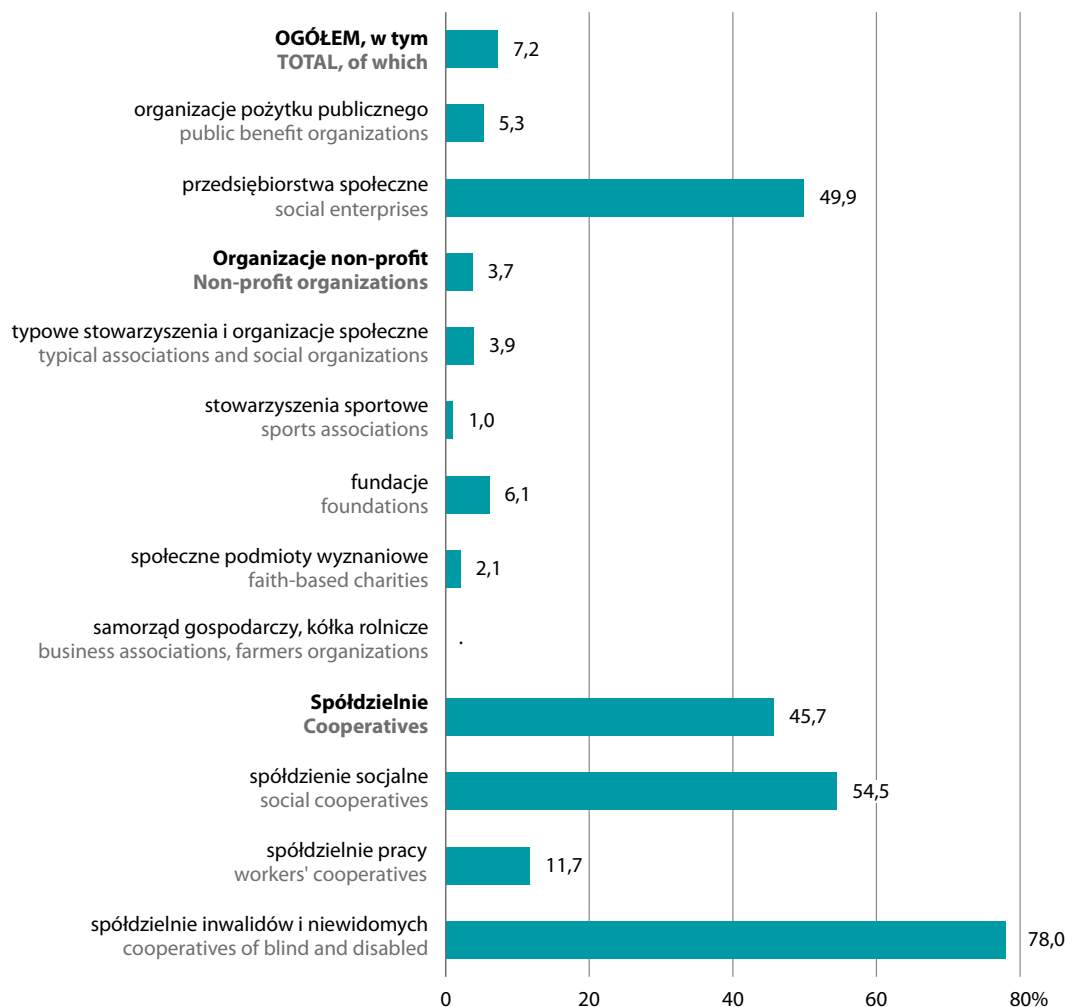
## 2.3. Prowadzenie działań z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej wśród pracowników

### 2.3. Conducting social or professional reintegration activities among employees

Działania z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej na rzecz pracowników prowadziło w 2021 r. 7,2% zatrudniających podmiotów ekonomii społecznej, z czego 3,7% organizacji non-profit i 45,7% spółdzielni.

**Wykres 2.6. Odsetek podmiotów ekonomii społecznej prowadzących na rzecz pracowników działania z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej według rodzaju podmiotu w 2021 r.**

Chart 2.6. Percentage of social economy entities carried out activities in the filed of social or professional reintegration for employees by the type of entity in 2021



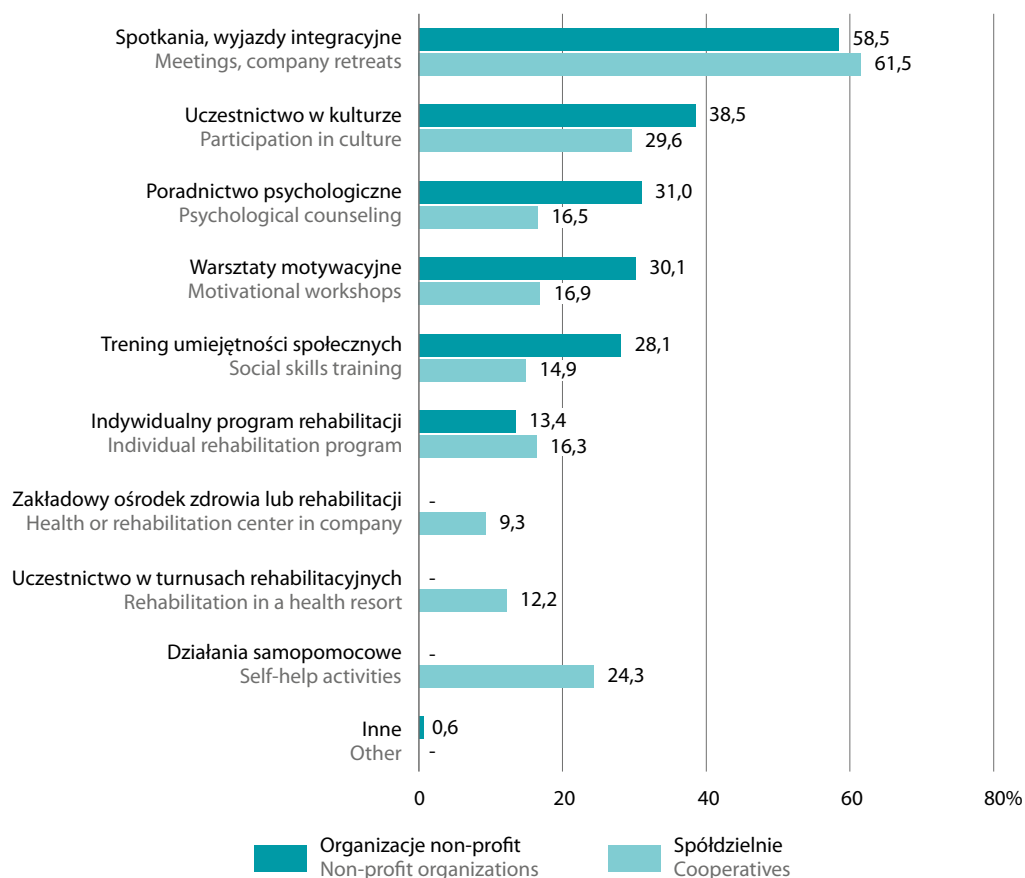
W grupie spółdzielni najwyższy udział prowadzących na rzecz pracowników działania z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej odnotowano wśród spółdzielni inwalidów i niewidomych (78,0%), a następnie spółdzielni socjalnych (54,5%). Wśród organizacji non-profit najwyższy udział wystąpił w fundacjach – 6,1%. Działania takie prowadziła blisko połowa przedsiębiorstw społecznych (49,9%).

W ramach działań z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej pracownicy korzystali głównie ze spotkań i wyjazdów integracyjnych (58,5% organizacji non-profit i 61,5% spółdzielni) lub uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych (odpowiednio 38,5% i 29,6%).

W zakresie reintegracji społecznej lub zawodowej wyróżniały się, ze względu na swój profil działania, spółdzielnie inwalidów i niewidomych. W ramach reintegracji społecznej lub zawodowej spółdzielnie inwalidów i niewidomych oferowały indywidualne programy rehabilitacji (83,5%), turnusy rehabilitacyjne (67,1%) oraz zakładowe ośrodki zdrowia lub rehabilitacji (47,1%). Z kolei spółdzielnie socjalne i pracy swoim pracownikom oferowały głównie spotkania, wyjazdy integracyjne (odpowiednio 70,5% i 44,4%), a następnie uczestnictwo w kulturze (34,7% i 27,8%).

### Wykres 2.7. Prowadzący na rzecz pracowników działania z zakresu reintegracji społecznej lub zawodowej według rodzaju działań w 2021 r.

Chart 2.7. Entities carried out activities in the filed of social or professional reintegration for employees by the type of activity in 2021



## Rozdział 3. Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania

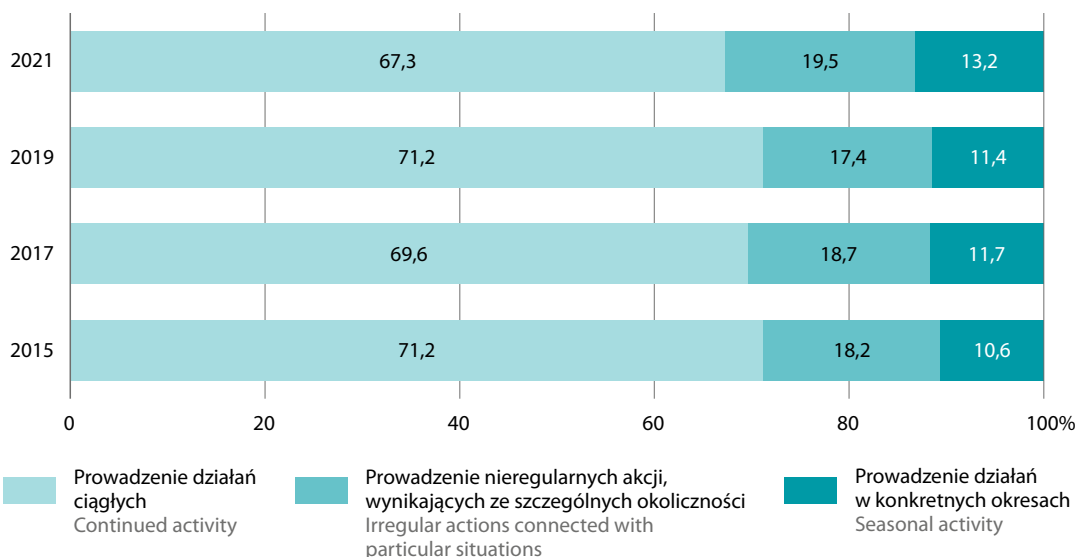
### Chapter 3. Activities planning and financial aspects of management

#### 3.1. Sposób prowadzenia działalności

##### 3.1. Way of activity conducting

Organizacje sektora non-profit realizują cele statutowe prowadząc działania w sposób ciągły, nieregularny, bądź jako akcje w konkretnych okresach roku. W 2021 r. większość organizacji non-profit (67,3%; 65,1 tys.) prowadziła działalność statutową w sposób ciągły. Odsetek takich organizacji był nieco większy w poprzednich latach, zwłaszcza w 2015 i 2019 r., kiedy działania ciągle prowadziło po 71,2%. Znacznie mniej, bo 19,5% (18,9 tys.) podmiotów prowadziło nieregularne akcje, wynikające ze szczególnych okoliczności (np. usuwanie skutków klęsk żywiołowych), natomiast 13,2% (12,7 tys.) organizacji działało jedynie w konkretnych okresach roku (np. święta, ferie).

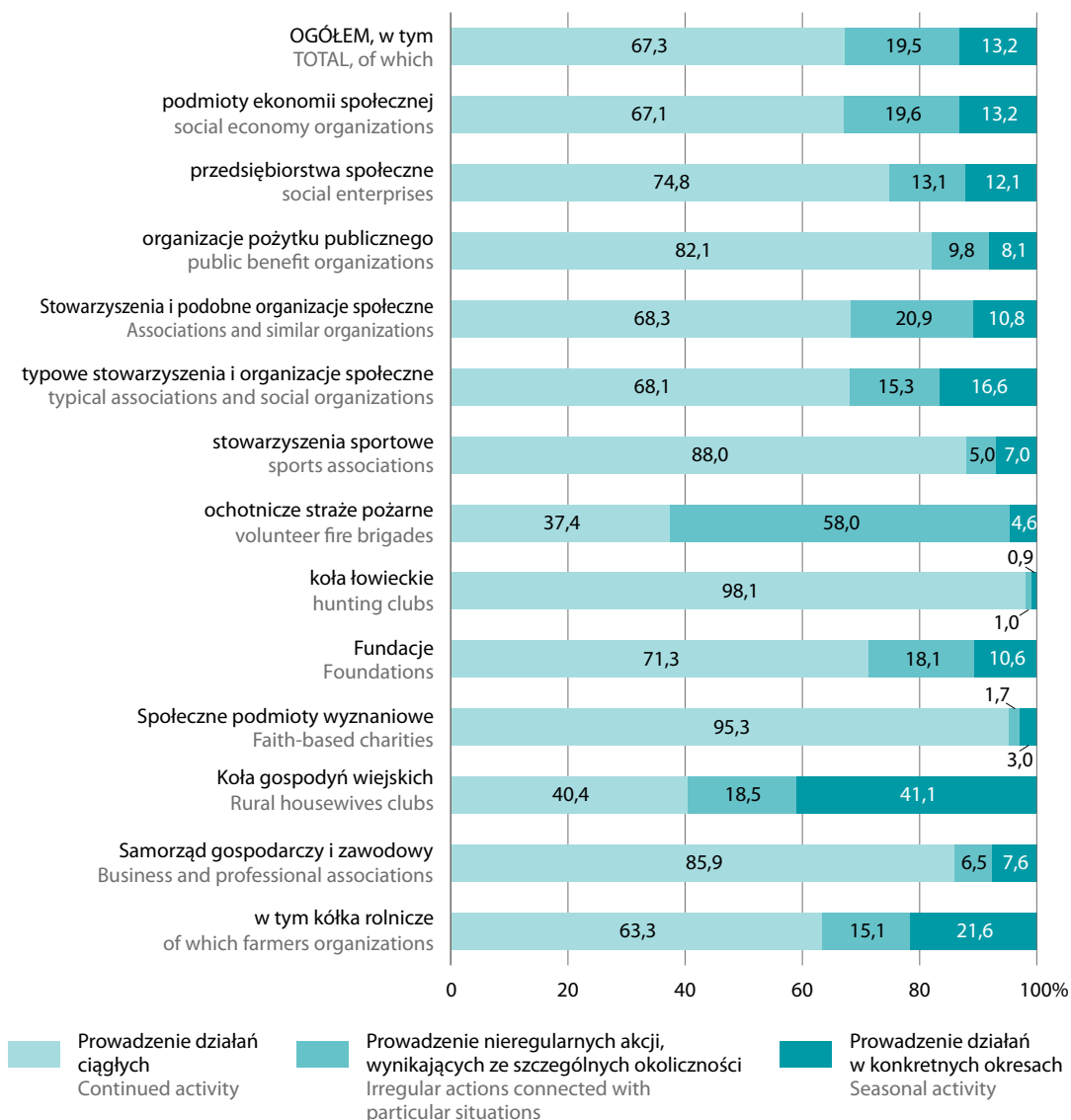
**Wykres 3.1.** Struktura organizacji non-profit według sposobu działania  
Chart 3.1. Structure of non-profit organizations by way of activity



Ciągły sposób działania typowy był dla niemal wszystkich kół łowieckich (98,1%), społecznych podmiotów wyznaniowych (95,3%), a także większości organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego, z wyłączeniem kółek rolniczych (94,1%). Najczęściej prowadzenie nieregularnych akcji, wynikających ze szczególnych okoliczności charakteryzowało ochotnicze straże pożarne (58,0%), natomiast działania prowadzone tylko okresowo były charakterystyczne dla kół gospodyń wiejskich (41,1%) oraz kółek rolniczych (21,6%).

Biorąc pod uwagę główną dziedzinę działalności, ciągłą działalnością znacznie częściej niż przeciętnie charakteryzowały się jednostki zajmujące się sprawami zawodowymi, pracowniczymi i branżowymi (83,2%) oraz rynkiem pracy, aktywizacją zawodową (83,1%). Z kolei relatywnie wysoki odsetek organizacji prowadzących działalność w formie nieregularnych akcji wynikających ze szczególnych okoliczności wystąpił poza ratownictwem (57,1%), wśród podmiotów zajmujących się rozwojem lokalnym w wymiarze społecznym i ekonomicznym (21,6%) oraz działaniami w obszarze kultury i sztuki (20,1%). Na działaniach okresowych swoją działalność opierały ponadprzeciętnie często wspomniane już organizacje podejmujące inicjatywy związane z rozwojem lokalnym (32,7%).

**Wykres 3.2. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i rodzaju organizacji w 2021 r.**  
 Chart 3.2. Structure of non-profit organizations by way of activity and type of organization in 2021



Sposób działania organizacji różnicowała także liczba zatrudnionego personelu oraz kwota 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 98,7% i 96,1%). Z kolei działania nieregularne wynikające ze szczególnych okoliczności częściej niż przeciętnie prowadziły organizacje prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (23,1%).

## 3.2. Działanie zgodnie z dokumentem strategicznym

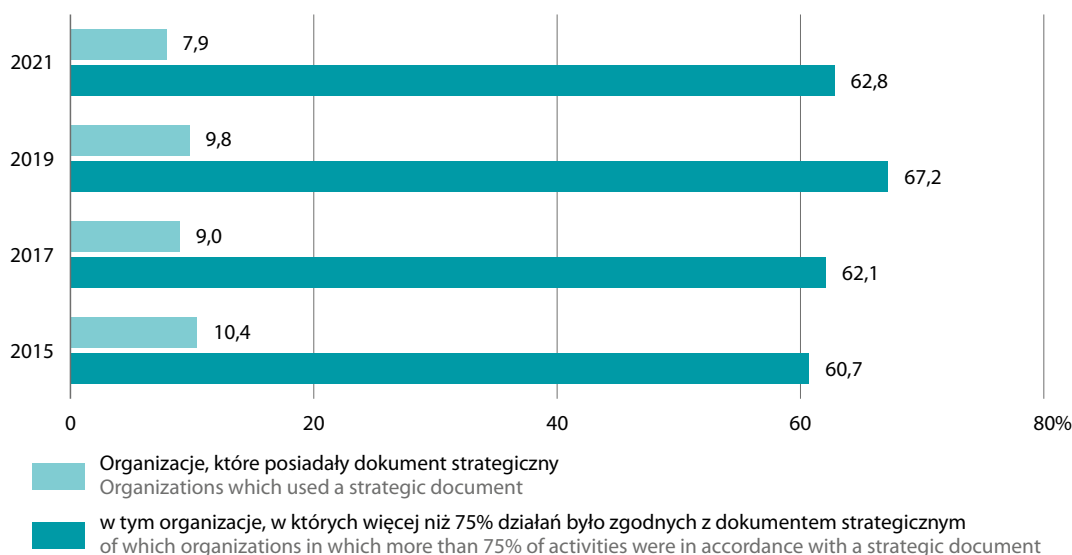
### 3.2. Activity based on strategic document

Podstawowym dokumentem, na podstawie którego działają organizacje non-profit jest statut, a 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 2021 r. dokument, inny niż statut, określający cele i zadania organizacji w perspektywie czasowej dłuższej niż jeden rok stosowało jedynie 7,9% (7,6 tys.) organizacji. Relatywnie niska wartość tego wskaźnika wystąpiła także w poprzednich latach. W 2021 r. odnotowano spadek odsetka organizacji, których więcej niż 75% działań było zgodnych z ich dokumentem strategicznym.

#### Wykres 3.3. Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano dokument strategiczny

Chart 3.3. Percentage of non-profit organizations which used a strategic document



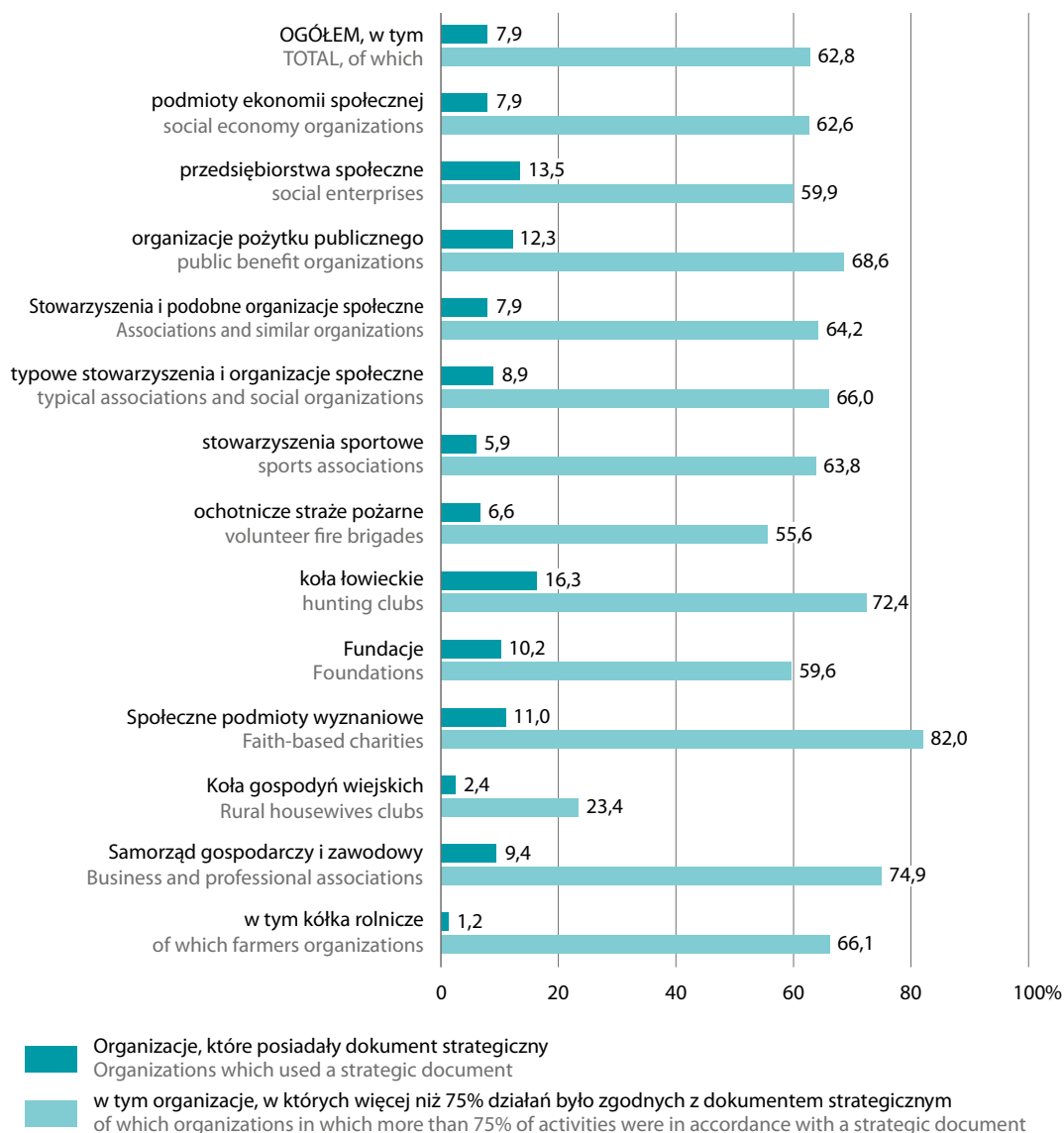
Posługiwanie się wieloletnim dokumentem strategicznym najczęściej w 2021 r. deklarowały koła łowieckie (16,3%), natomiast najrzadziej – koła gospodyń wiejskich (2,4%). Wśród większości organizacji strategia w znacznym stopniu znajdowała przełożenie na podjęte działania, gdyż 67,2% jednostek zadeklarowało, że więcej niż 3/4 zrealizowanych przez nie w 2021 r. działań było zgodnych z celami i zadaniami zaplanowanymi w dokumencie strategicznym, a kolejne 23,2%, że nie mniej niż połowa. Niewielki stopień (zrealizowanych działań z dokumentem strategicznym nieprzekraczający 1/4) zadeklarowało 5,0% spośród jednostek stosujących taki dokument.

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

Biorąc pod uwagę główną dziedzinę działalności, dokument o charakterze strategicznym najczęściej stosowały (poza już wspomnianymi kołami łowieckimi) organizacje działające w obszarze rynku pracy i aktywizacji zawodowej (16,3%). Najrzadziej takim dokumentem posługiwały się organizacje, których działalność skupiona była na ochronie zdrowia (5,4%).

### Wykres 3.4. Odsetek organizacji non-profit, które stosowały dokument strategiczny w 2021 r. według rodzaju organizacji

Chart 3.4. Percentage of non-profit organizations which used a strategic document in 2021 by type of organization



Relatywnie rzadko plan strategiczny stosowały organizacje nieposiadające płatnego personelu (5,3%) lub też zatrudniające osoby wyłącznie na umowy cywilnoprawne (9,0%). Znacznie wyższy odsetek organizacji stosujących strategię działania charakteryzował organizacje zatrudniające pracowników etatowych, odsetek ten utrzymywał się na poziomie ponad 15,0%: przy zatrudnieniu do 5 pracowników wynosił 15,3%, powyżej 5 pracowników – niemal 20,0%.

Maksymalny zasięg prowadzonej działalności również różnicował organizacje pod względem stosowania dokumentu strategicznego. Spośród organizacji działających tylko w najbliższym sąsiedztwie, dokumentem strategicznym posługiwało się jedynie 3,1% podmiotów, podczas gdy wśród jednostek wykraczających swoimi działaniami poza granice kraju – 15,7%.



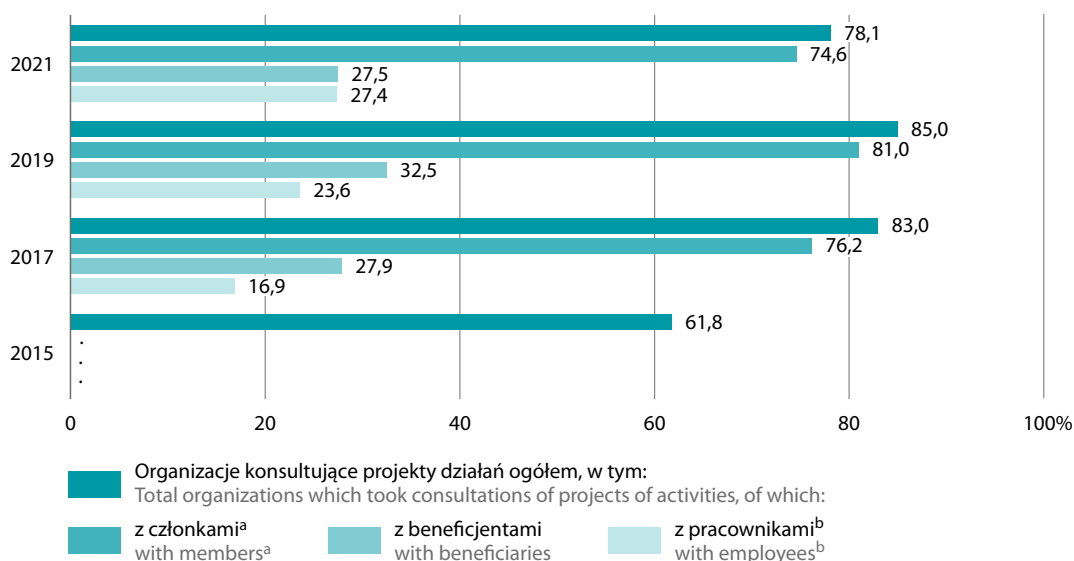
### 3.3. Konsultowanie projektów podejmowanych działań

#### 3.3. Consultation of projects of undertaken activities

W latach 2015–2019 obserwowany był systematyczny wzrost udziału podmiotów konsultujących projekty podejmowanych działań, tj. w 2015 r. wynosił 61,8%, w 2017 r. wzrósł aż do 83,0%, a w 2019 do 85,0%. Popularność takiego modelu partycypacyjnego działania zwiększyła się, zatem o 23,2 p. proc. pomiędzy 2015 a 2019 rokiem. W 2021 r. zaobserwowano wyraźny spadek praktykowania konsultacji podejmowanych działań na skutek trwającej pandemii (spadek o 6,9 p. proc. w porównaniu z 2019 r.). Spadek odsetka organizacji konsultujących projekty działań odnotowano w szczególności w przypadku konsultacji z członkami (o 6,4 p. proc.) oraz z beneficjentami (o 5,0 p. proc.). W okresie pandemii nastąpił wzrost odsetka organizacji, które konsultowały podejmowane działania z pracownikami. Głównymi uczestnikami konsultacji byli członkowie organizacji; jeśli wziąć pod uwagę organizacje zrzeszające członków<sup>8</sup>, to odsetek organizacji konsultujących swoje działania z członkami wyniósł 74,6%.

**Wykres 3.5. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się**

Chart 3.5. Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups which which consultation were taken



a Procenty liczone dla organizacji członkowskich. b Procenty liczone dla organizacji zatrudniających płatny personel.

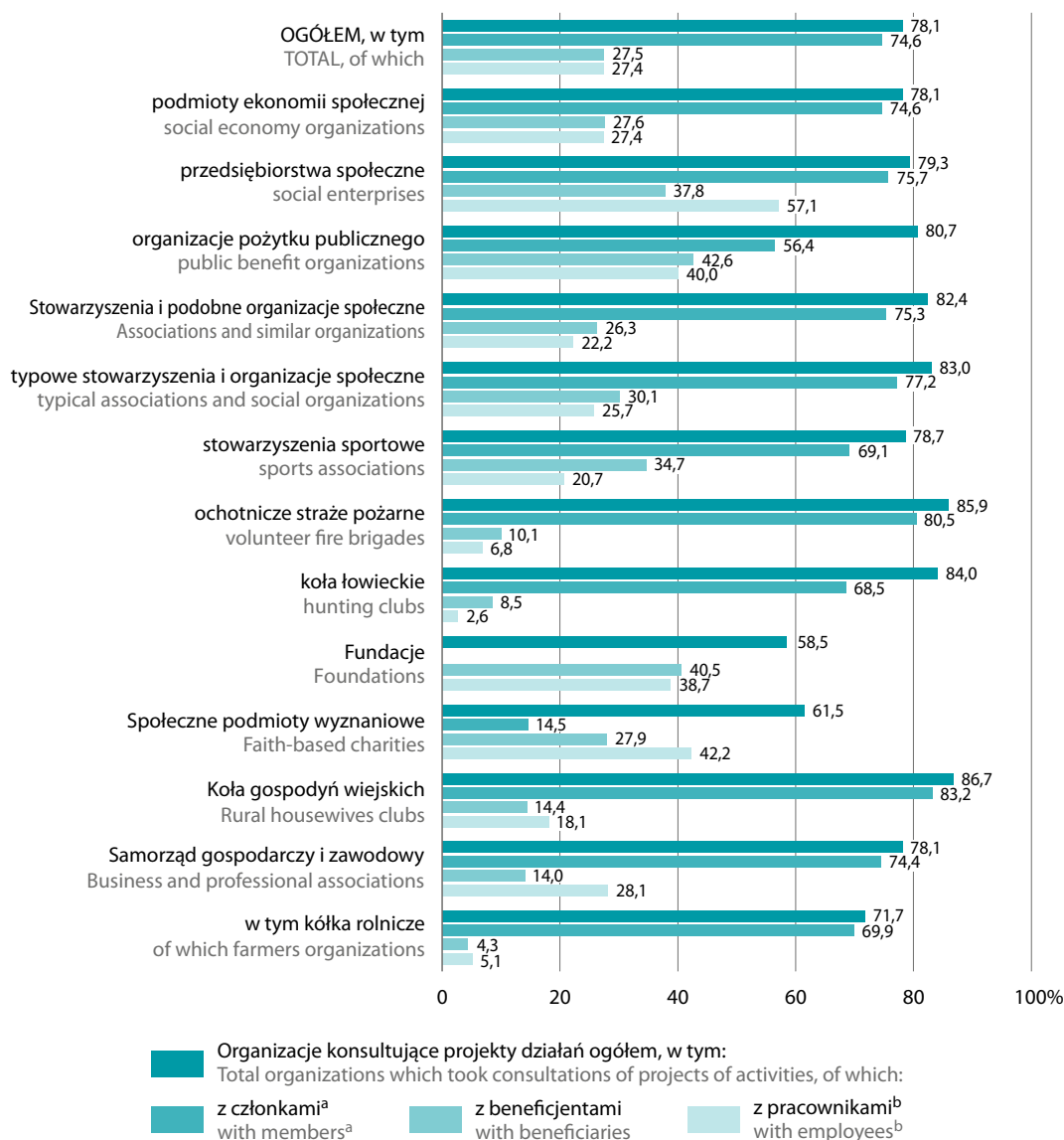
a Percentage calculated for organizations having members. b Percentage calculated for organizations having employees.

Członkowie badanych podmiotów konsultowali działania organizacji najczęściej wśród kół gospodyń wiejskich (83,2%), najrzadziej zaś wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (14,5%). Rzadziej niż ze swoimi członkami konsultacje prowadzone były z odbiorcami działań organizacji (27,5%), przy czym należy zwrócić uwagę, że szczególnie często wśród swoich beneficjentów prowadziły konsultacje organizacje posiadające status OPP (42,6%). Znaczące były także opinie pracowników dotyczące działalności organizacji, w których byli zatrudnieni – 27,4% organizacji zatrudniających pracowników konsultowało swoje działania właśnie z nimi, przy czym zdecydowanie częściej z takich konsultacji korzystały społeczne podmioty wyznaniowe (42,2%).

<sup>8</sup> Z wyłączeniem fundacji, gdyż nie zrzeszają one członków.

**Wykres 3.6. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się w 2021 r. oraz rodzaju organizacji**

Chart 3.6. Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with which consultation were taken in 2021 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.

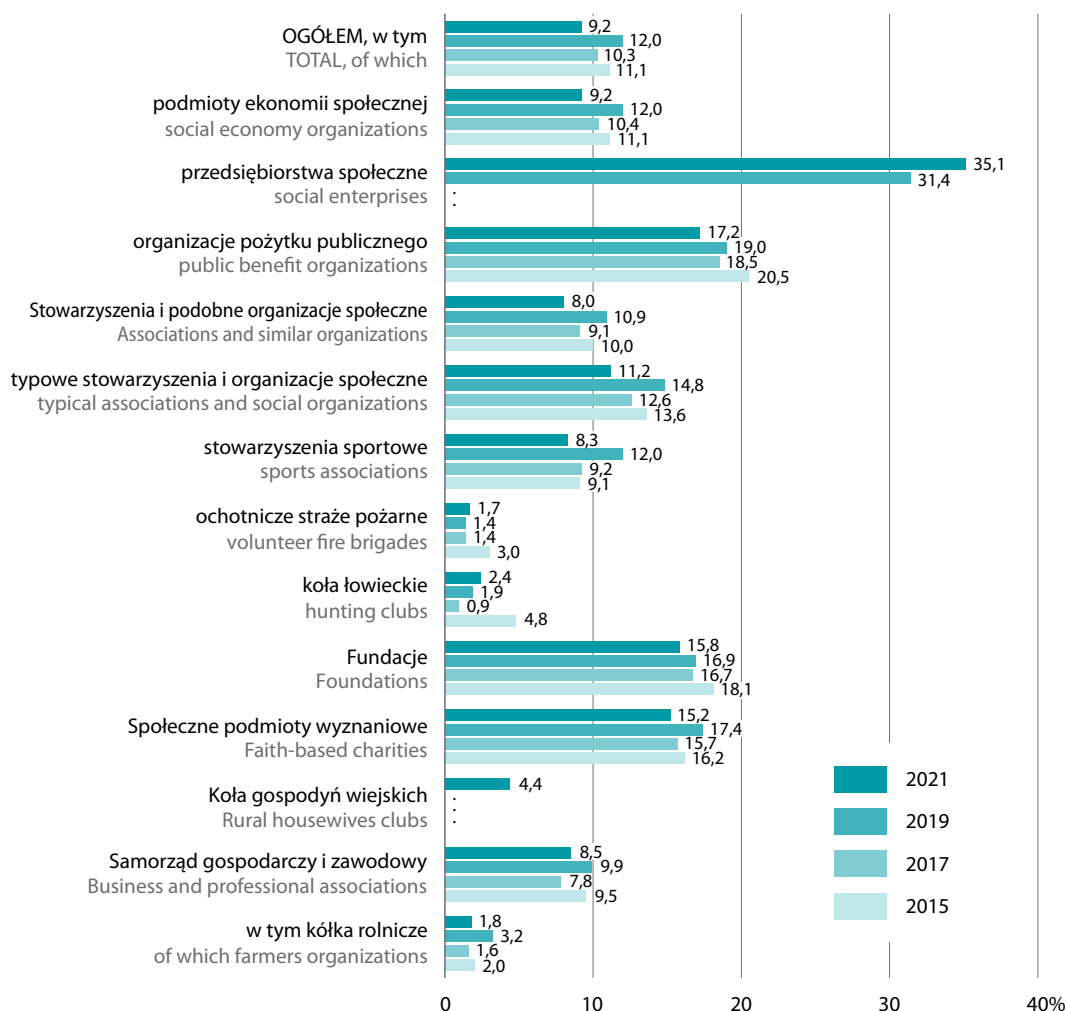
### 3.4. Analizowanie potrzeb odbiorców

#### 3.4. Needs of beneficiaries analyzing

W 2021 r. co jedenasta badana organizacja non-profit sporządzała analizę potrzeb osób lub grup, na rzecz których działała (9,2%; 8,9 tys.). Odsetek takich organizacji zmalał o 2,8 p. proc. w stosunku do 2019 r. i 1,9 p. proc. do 2015 r. Najczęściej analiza potrzeb beneficjentów prowadzona była wśród przedsiębiorstw społecznych (35,1%). Dla takich organizacji jak: koła łowieckie, ochotnicze straże pożarne oraz kółka rolnicze, sporządzanie analizy potrzeb odbiorców ich działalności raczej nie było praktykowane (odsetek takich organizacji nie przekroczył w żadnej z tych grup 2,4%).

**Wykres 3.7. Odsetek organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według rodzaju organizacji**

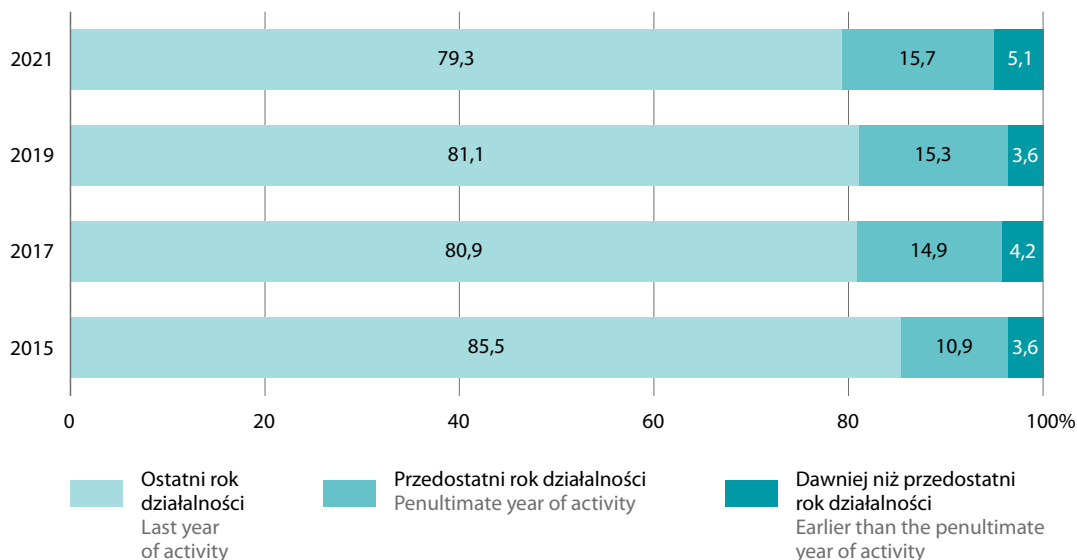
Chart 3.7. Percentage of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by type of organization



Wśród organizacji, które analizowały potrzeby swoich beneficjentów, zdecydowana większość – 79,3% sporządzała analizę tych potrzeb w ciągu ostatniego roku działalności. Z analizy sporządzonej rok wcześniej korzystało 15,7% takich jednostek, natomiast część podmiotów, która opierała się na analizie starszej niż sprzed dwóch lat, stanowiła zaledwie 5,1% tej grupy. Tego typu struktura organizacji jest zbliżona na przestrzeni okresów badawczych.

**Wykres 3.8. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy**

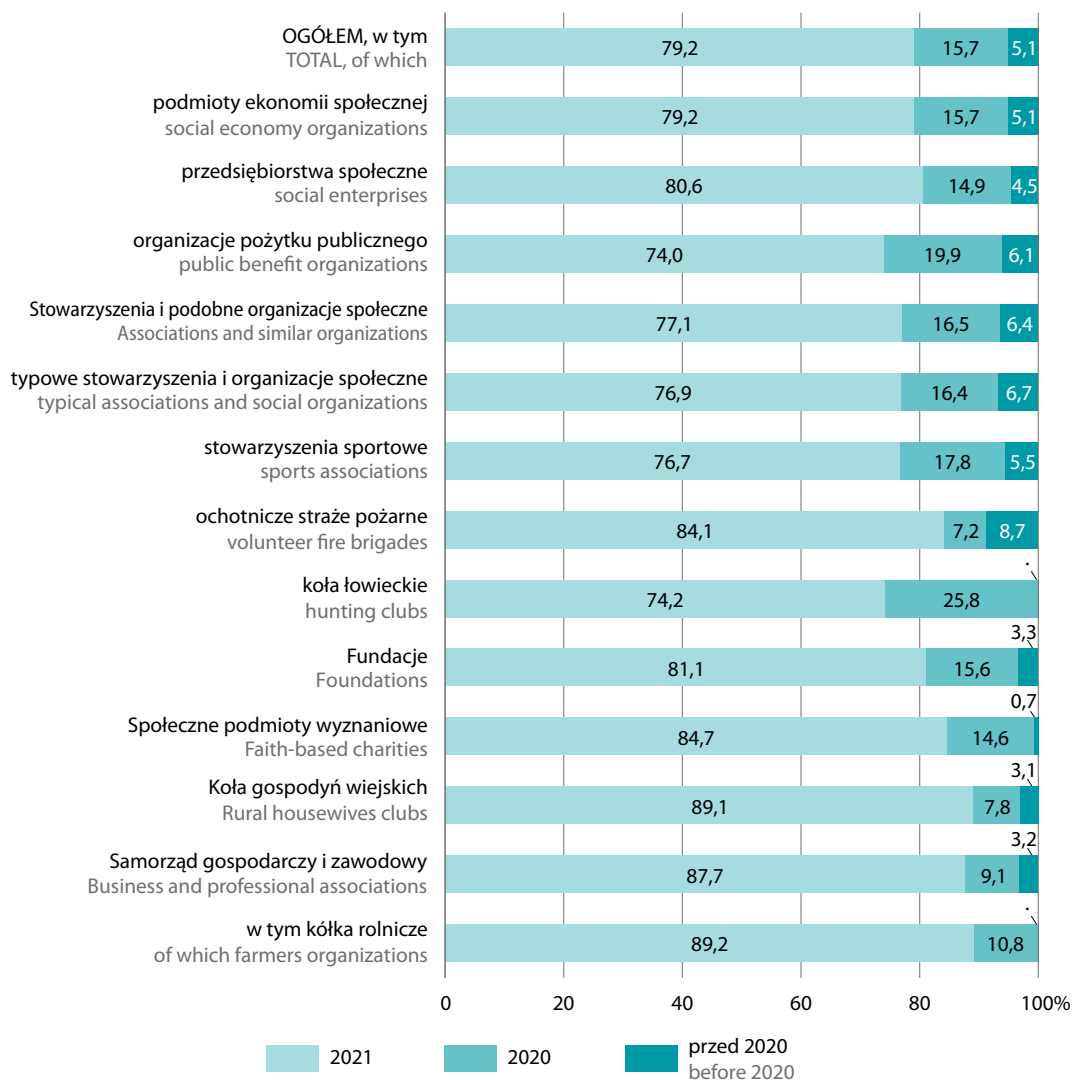
Chart 3.8. Structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis



Podmiotami, które najczęściej sporządzały na bieżąco (w roku sprawozdawczym) analizę potrzeb beneficjentów były kółka rolnicze (89,2%) oraz koła gospodyń wiejskich (89,1%). Relatywnie wysoki odsetek takich organizacji charakteryzował także społeczne podmioty wyznaniowe (84,7%) oraz ochotnicze straże pożarne (84,1%).

**Wykres 3.9. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy i rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 3.9. Structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis and type of organization in 2021

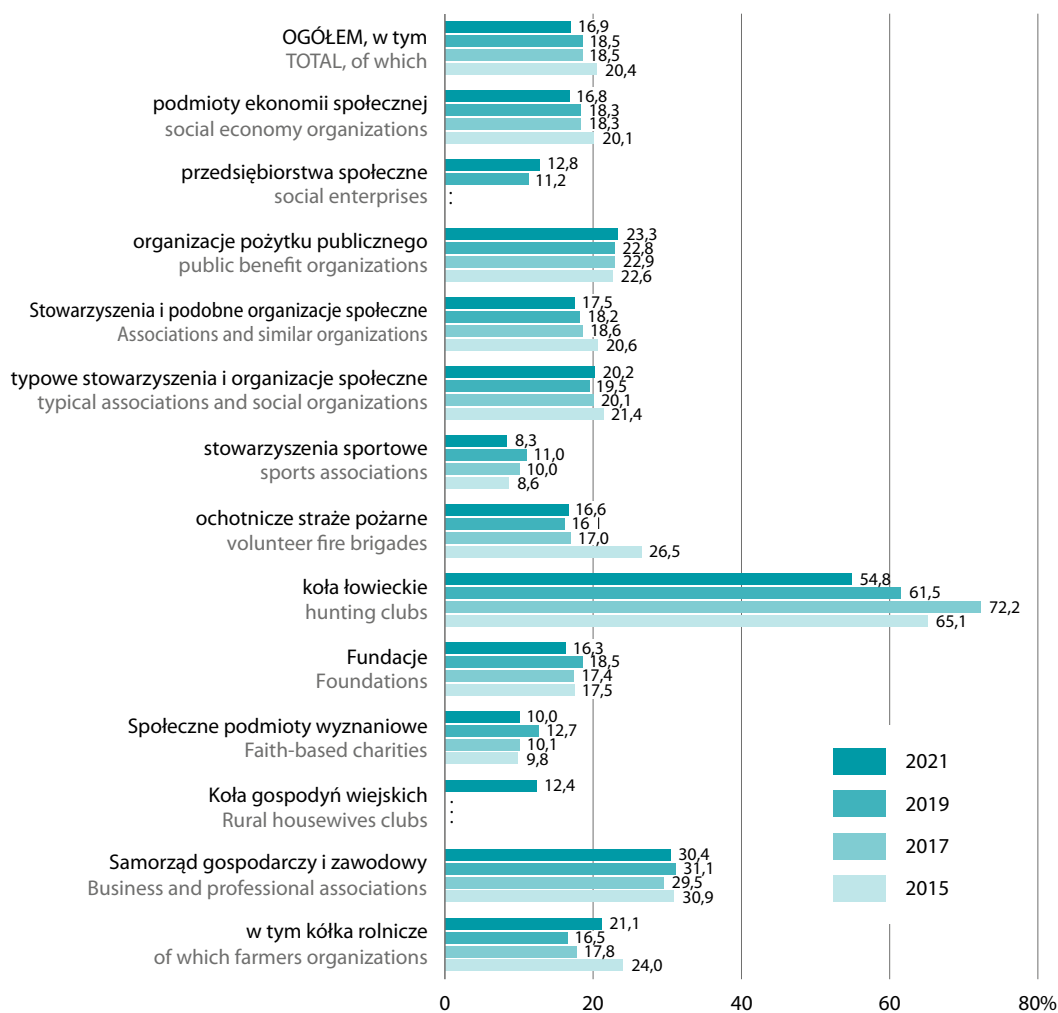


## 3.5. Posiadanie rezerw finansowych

### 3.5. Having financial reserves

**Wykres 3.10. Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według rodzaju organizacji**

Chart 3.10. Percentage of non-profit organizations with financial reserves by type of organization



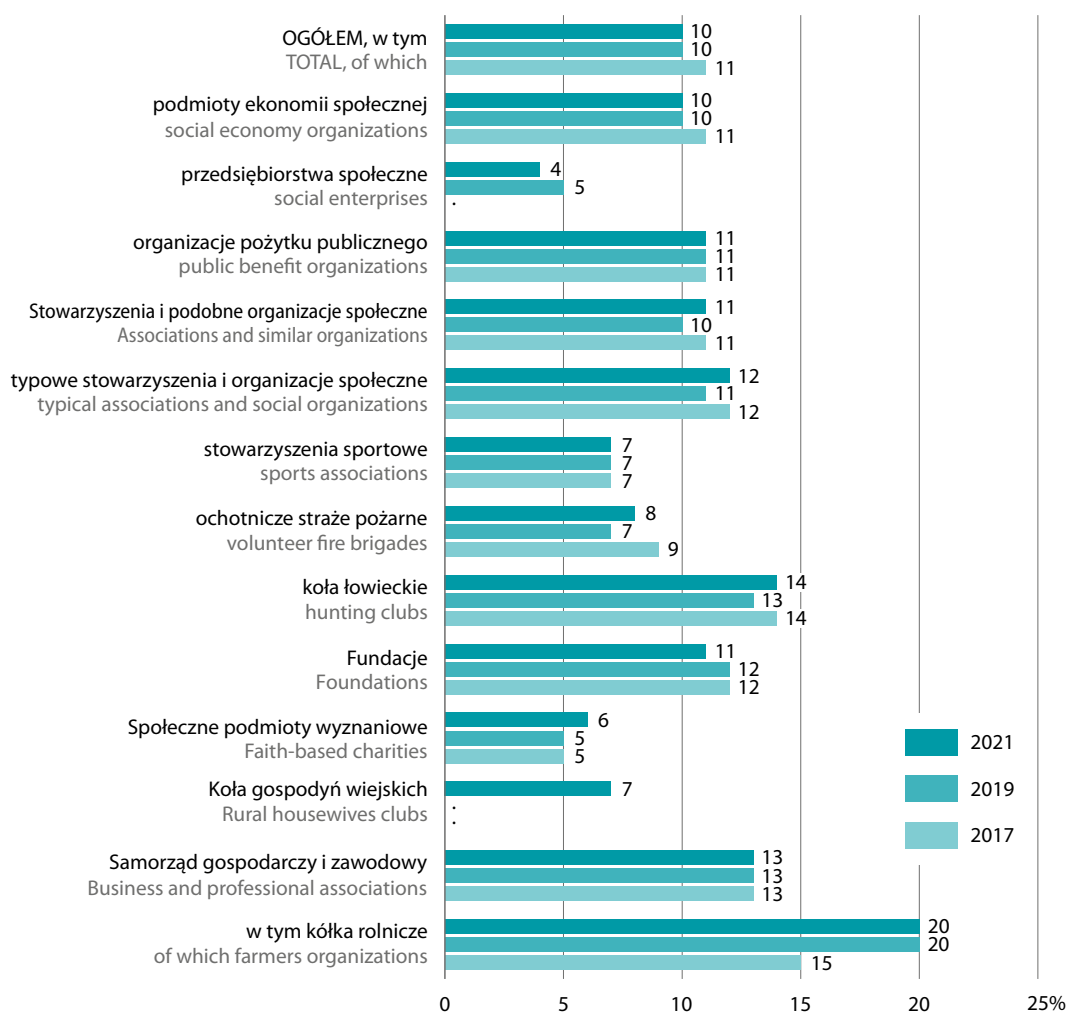
Środki finansowe na nieprzewidziane wydatki lub na cele inwestycyjne na koniec 2021 r. zgromadziło 16,9% (16,4 tys.) badanych organizacji. Odsetek ten był o 1,6 p. proc. mniejszy niż w 2019 r. (18,5%), a porównując go do poprzednich lat, można zaobserwować jego relatywnie powolny trend malejący. Posiadanie takich rezerw pozwala na większą płynność finansową i stabilizację funkcjonowania; 50,6% organizacji deklarujących rezerwy finansowe wykazało, że posiadały środki na pokrycie kosztów działalności przez maksymalnie 6 dodatkowych miesięcy, a 36,3% na dodatkowy okres od 7 miesięcy do roku. Rezerwę finansową pozwalającą zabezpieczyć działalność organizacji na okres dłuższy niż rok wykazało 13,0% podmiotów.

Rodzaj organizacji istotnie różnicuje omawiane podmioty non-profit w zakresie posiadania rezerw finansowych. Podobnie jak w poprzednich latach, szczególnie wyróżniają się koła łowieckie stanowiące jedyną grupę, w której większość podmiotów miała oszczędności na nieprzewidziane wydatki (54,8%). Natomiast relatywnie mała część jednostek zgromadziła rezerwy wśród stowarzyszeń sportowych, (co dwunasty podmiot) oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (co dziesiąty).

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 8,7% organizacji deklaroowało posiadanie rezerw finansowych, w klasie przychodów od 1 tys. zł do 10 tys. zł – 13,9%, a w klasie od 10 tys. zł do 100 tys. zł było to już 18,3% 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 co piąta organizacja (20,0%), a w klasie przychodów powyżej 1 mln zł – 28,1% podmiotów. Pewne różnice pomiędzy organizacjami w zakresie gromadzenia rezerwowych środków finansowych odnotowano także w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. Rezerwy finansowe posiadało jedynie 14,5% organizacji prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową, podczas gdy wśród jednostek prowadzących dodatkowo odpłatną działalność statutową i działalność gospodarczą, zabezpieczeniem finansowym dysponowała co czwarta organizacja (24,9%).

### Wykres 3.11. Średnia liczba miesięcy możliwych do działania z rezerw finansowych według rodzaju organizacji

Chart 3.11. Average of months funded by financial reserves by type of organization



## Rozdział 4. Charakterystyka zarządu

### Chapter 4. Board characteristics

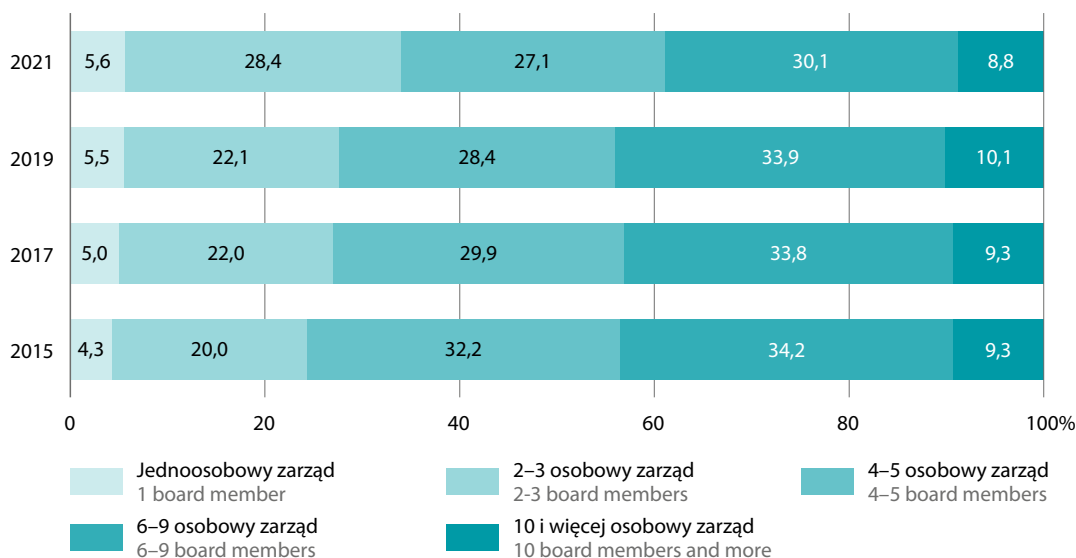
Posiadanie formalnego organu odpowiedzialnego za zarządzanie jest jednym z podstawowych kryteriów odróżniających organizacje sektora non-profit od ruchów nieformalnych. Zarządy pełnią ważną rolę w tworzeniu strategii, podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju i zapewnieniu stabilności finansowej organizacji,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

#### 4.1. Kolegialność zarządu

##### 4.1. Board collegiality

Z uwagi na swój społeczny charakter i przyjętą praktykę organizacje non-profit w zdecydowanej większości zarządzane są kolegialnie. W 2021 r. w skład organu zarządzającego przeciętnej organizacji non-profit wchodziło 5 osób (o 1 mniej w porównaniu z 2019 r. i 2015 r.). Podobnie jak w latach poprzednich, mediana wyniosła 5 osób, co oznacza że połowa zarządów organizacji non-profit liczyła nie więcej niż 5 członków. Biorąc pod uwagę rodzaj organizacji non-profit, najwyższą średnią liczbą członków zarządów i ich medianą charakteryzowały się ochotnicze straże pożarne (odpowiednio 8 i 7 osób). Z kolei wśród społecznych podmiotów wyznaniowych odnotowano ich najniższe wartości – zarząd przeciętnej organizacji składał się z 2 członków, a połowa organów zarządzających liczyła nie więcej niż 1 osobę. W organizacjach posiadających status OPP średnia liczba członków zarządów wyniosła 6 osób, a mediana – 5. W przedsiębiorstwach społecznych ww. miary przyjęły wartości 3 i 2 osoby.

**Wykres 4.1.** Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu  
Chart 4.1. Structure of non-profit organizations by classes of the number of board members



Organizacje zarządzane jednoosobowo stanowiły 5,6% ogółu badanych podmiotów. Ten sposób zarządzania dominował w społecznych podmiotach wyznaniowych (65,8%) i stosowany był w co piątej fundacji. W pozostałych rodzajach organizacji non-profit udział zarządów jednoosobowych był marginalny.



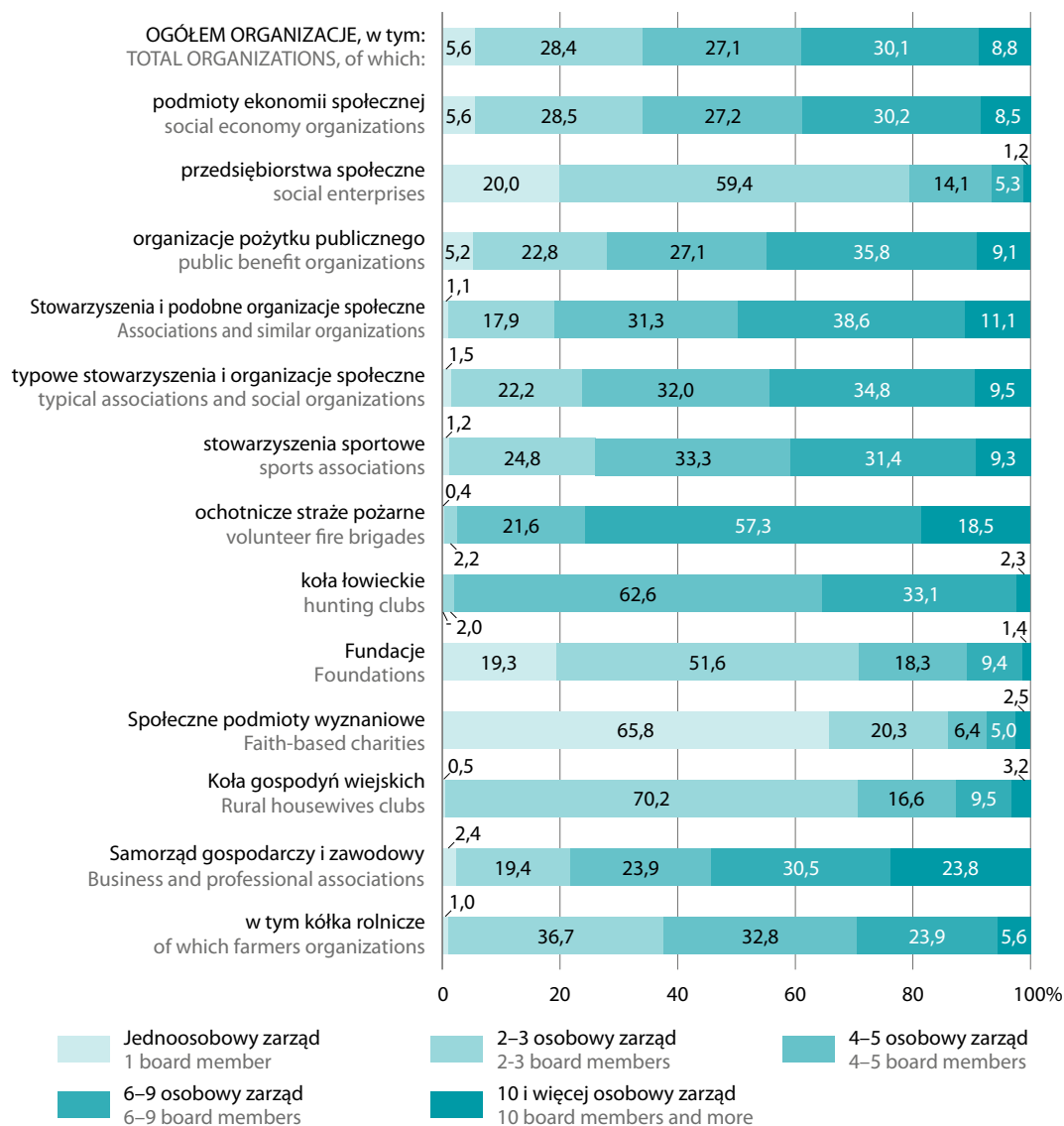
Zarządy o małej liczbie członków (2–3 osobowe) charakteryzowały 28,4% badanych organizacji non-profit. Szczególnie często występowały w kołach gospodyń wiejskich (70,2%) i w fundacjach (51,6%). Posiadanie 4-5 osobowych zarządów zadeklarowało 27,1% organizacji non-profit, najczęściej – koła łowieckie (62,6%). Najwyższy odsetek badanych podmiotów stanowiły organizacje o zarządzie złożonym z 6 do 9 osób (30,1%). Taki model organu zarządzającego dominował w ochotniczych strażach pożarnych, gdzie blisko 6 na 10 podmiotów zadeklarowało posiadanie zarządu o takiej strukturze. Duże zarządy, o liczbie 10 członków lub więcej odnotowano w 8,8% badanych organizacji non-profit. Ich najwyższy odsetek wystąpił wśród organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (23,8%), a niewiele mniejszy w ochotniczych strażach pożarnych (18,5%).

W przedsiębiorstwach społecznych dominowały zarządy 2–3 osobowe (59,4%). Jednoosobowy model zarządzania wystąpił w co 5 przedsiębiorstwie. Zarządy liczące 10 członków lub więcej charakteryzowały tylko 1,2% przedsiębiorstw społecznych.

W porównaniu z 2019 r. udział organizacji non-profit kierowanych przez zarządy 2–3 osobowe uległ zwiększeniu o 6,3 p. proc. przy jednoczesnym zmniejszeniu udziału podmiotów zarządzanych przez większe organy, szczególnie 6–9 osobowe (o 3,8 p. proc.). Wiąże się to przede wszystkim z włączeniem kół gospodyń wiejskich do badania organizacji non-profit, wśród których dominowały zarządy 2–3 osobowe. Między 2015 r. a 2021 r. udział organizacji zarządzanych przez 2–3 osoby zwiększył się o 8,4 p. proc., a odsetek podmiotów posiadających zarządy 4–5 osobowe i 6-9 osobowe zmniejszył się odpowiednio o 5,1 p. proc. i 4,1 p. proc.

**Wykres 4.2. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu i rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 4.2. Structure of non-profit organizations by classes of the number of board members and type of organization in 2021

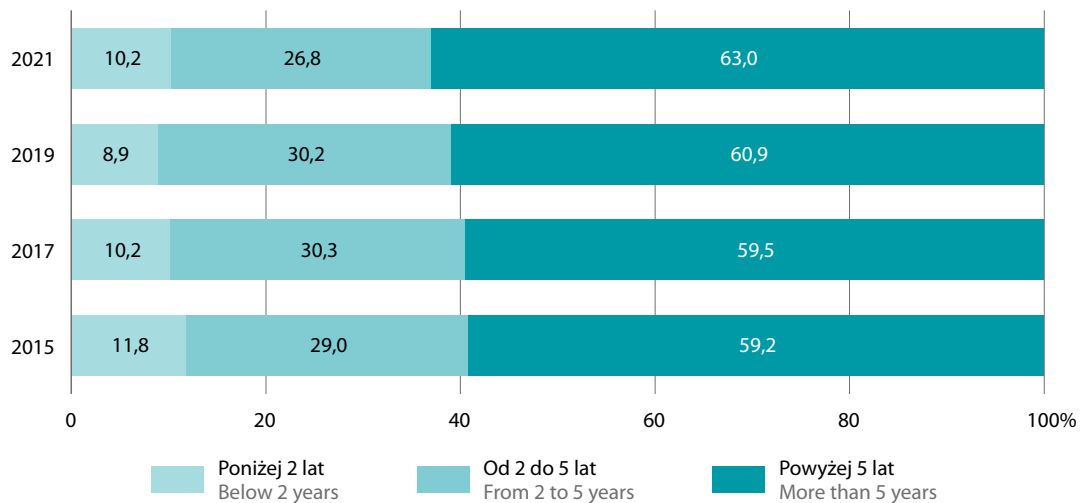


## 4.2. Doświadczenie w zarządzaniu

### 4.2. Management experience

W 2021 r. organizacjami non-profit zarządzały głównie doświadczone kadry o stażu w zarządzie dłuższym niż 5 lat. Stanowiły one 63,0% wszystkich członków zarządów w organizacjach non-profit (330,4 tys.). Ponad 2-krotnie mniejszą grupę stanowiły osoby zasiadające w zarządach od 2 do 5 lat (26,8%). Z kolei osoby z doświadczeniem krótszym niż 2 lata to 10,2% ogółu członków zarządów (53,3 tys.). W porównaniu z ubiegłymi latami udział członków zarządów o stażu powyżej 5 lat zwiększył się – o 3,8 p. proc. w stosunku do 2015 r. i o 2,1 p. proc. w porównaniu z 2019 r.

**Wykres 4.3.** Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu w zarządzie  
Chart 4.3. Structure of board members of the organization by work experience



Koła gospodyń wiejskich to jedyny rodzaj organizacji non-profit, w którym udział członków zarządów o stażu pracy powyżej 5 lat nie przekroczył 50%. Podmioty te wyróżniały się najwyższym odsetkiem osób pracujących w zarządzie od 2 do 5 lat (59,9%) oraz najwyższym udziałem osób z doświadczeniem poniżej 2 lat (12,1%). Przewaga osób z krótszym stażem wynika z faktu, iż koła gospodyń wiejskich, jako odrębna forma prawna, działają dopiero od kilku lat. Pod koniec listopada 2018 r. weszła w życie ustawa regulująca zasady dobrowolnego zrzeszania się w kołach gospodyń wiejskich, tryb ich zakładania i organizację.

Osoby posiadające doświadczenie w zarządzie dłuższe niż 5 lat najbardziej dominowały w grupie kółek rolniczych, stanowiąc 85,0% ogółu członków zarządów. Wśród ochotniczych straży pożarnych, organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego oraz kół łowieckich ich udział przekroczył 70%. Świadczy to o niewielkiej rotacji kadry zarządzającej w tych podmiotach.

W przedsiębiorstwach społecznych udział członków zarządów z doświadczeniem od 2 do 5 lat oraz stażem powyżej 5 lat był porównywalny i wyniósł odpowiednio 42,8% i 41,4%. Osoby zasiadające w zarządach poniżej 2 lat stanowiły 15,8% ogółu członków zarządów przedsiębiorstw społecznych.

Między 2015 r. a 2021 r. największe zmiany w strukturze osób zarządzających organizacjami non-profit odnotowano w fundacjach. Odsetek członków zarządów pełniących funkcję powyżej 5 lat zwiększył się o 12,3 p. proc., przy jednoczesnym zmniejszeniu udziału osób zasiadających w zarządzie od 2 do 5 lat i poniżej 2 lat (odpowiednio o 6,4 p. proc. i 5,9 p. proc.).

W porównaniu z 2019 r. istotne zmiany w strukturze osób zarządzających organizacją non-profit wystąpiły w kołach łowieckich i ochotniczych strażach pożarnych. W obu wymienionych rodzajach organizacji non-profit zaobserwowano spadek udziału członków zarządów ze stażem pracy od 2 do 5 lat (odpowiednio o 10,7 p. proc. i 9,3 p. proc.). Równocześnie wśród ochotniczych straży pożarnych wystąpił wzrost udziału osób z doświadczeniem poniżej 2 lat (z 3,3% w 2019 r. do 11,1% w 2021 r.), z kolei koła łowieckie odnotowały wzrost udziału osób zasiadających w zarządzie powyżej 5 lat (z 65,4% w 2019 r. do 72,9% w 2021 r.).

**Wykres 4.4. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu w zarządzie i rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 4.4. Structure of board members of the organization by work experience and type of organization in 2021

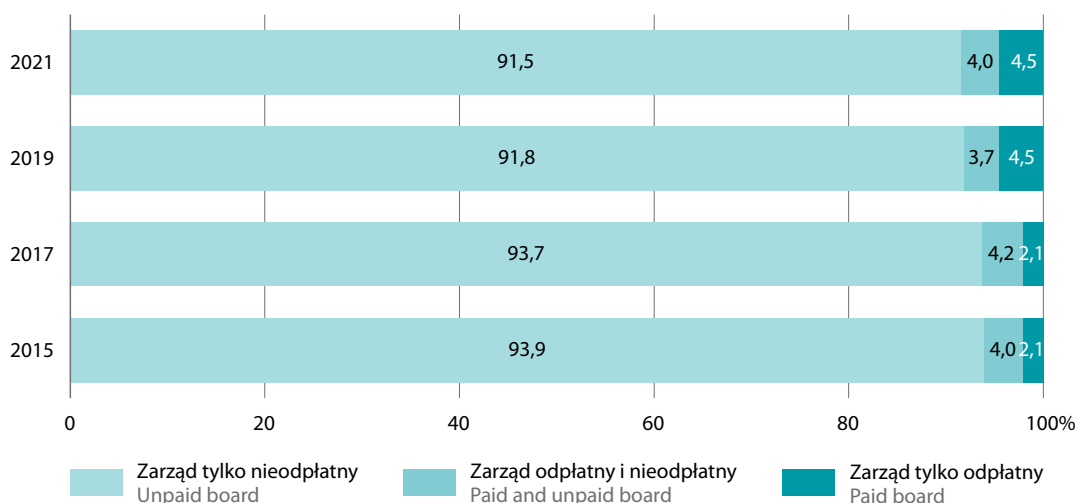


## 4.3. Praca społeczna a praca płatna w zarządzie

### 4.3. Volunteer work and paid work on the board

Powszechną praktyką wśród organizacji non-profit jest nieodpłatna praca w zarządzie. W 2021 r. 88,5 tys. organizacji zadeklarowało, że wszyscy członkowie ich zarządów sprawowali swoje funkcje społecznie, czyli bez wynagrodzenia (91,5%). Na wynagradzanie części członków zarządu zdecydowało się 4,0% podmiotów. Z kolei organizacje non-profit opłacające wszystkie osoby wchodzące w skład zarządu stanowiły 4,5%. W porównaniu z 2015 r. ich udział zwiększył się ponad 2-krotnie, a w stosunku do 2019 r. nie uległ zmianie.

**Wykres 4.5. Struktura zarządów organizacji non-profit według charakteru świadczonej pracy**  
Chart 4.5. Structure of the management boards of non-profit organizations by the nature of the work provided



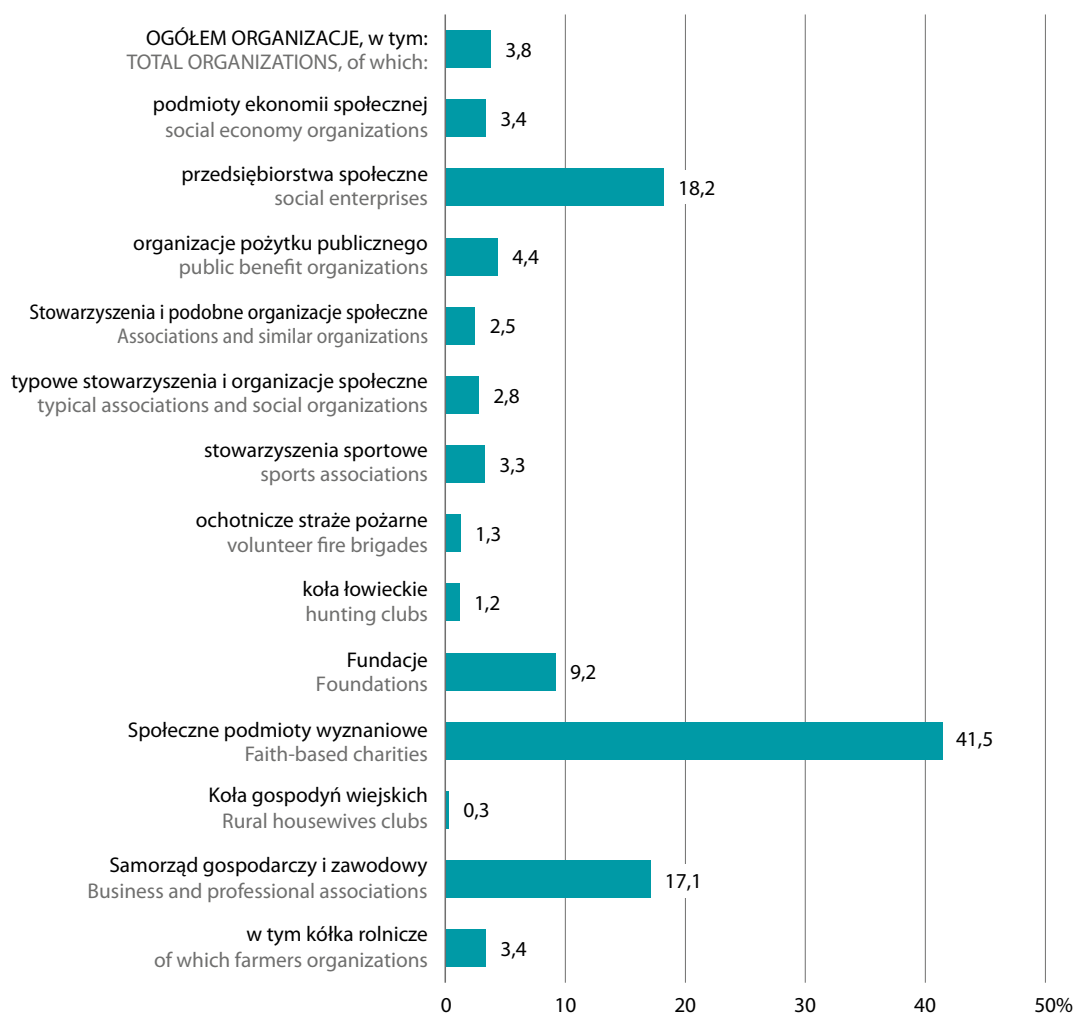
W 2021 r. 20,1 tys. osób zasiadających w zarządach organizacji non-profit otrzymało wynagrodzenie za swoją pracę, tj. 3,8% (w 2015 r. ich udział wyniósł 3,2%, a w 2019 r. 3,8%). Najwyższy odsetek członków zarządów świadczących pracę odpłatną odnotowano w społecznych podmiotach wyznaniowych (41,5%). Relatywnie wysoki ich udział wystąpił w organizacjach samorządu gospodarczego i zawodowego (17,1%) oraz w fundacjach (9,2%). Natomiast wśród pozostałych rodzajów organizacji non-profit odsetek osób zasiadających w zarządzie i pobierających z tego tytułu wynagrodzenie nie przekroczył 3,4%.

W przedsiębiorstwach społecznych udział członków zarządów otrzymujących wynagrodzenie wyniósł 18,2% (0,7 tys.).

W organizacjach posiadających zarząd jednoosobowy wynagrodzenie otrzymywało 34,0% osób zarządzających. W przypadku organizacji zarządzanych 2–3 osobowo udział członków zarządu pobierających wynagrodzenie wyniósł 6,8%. W większych zarządach odsetek osób pełniących swoją funkcję odpłatnie był niższy (w zarządach 4–5 osobowych wyniósł 3,3%, 6–9 osobowych – 2,3%, 10-osobowych lub większych – 3,7%).

### Wykres 4.6. Odsetek członków zarządów otrzymujących wynagrodzenie za swoją pracę według rodzaju organizacji w 2021 r.

Chart 4.6. Percentage of board members receiving remuneration for their work by type of organization in 2021

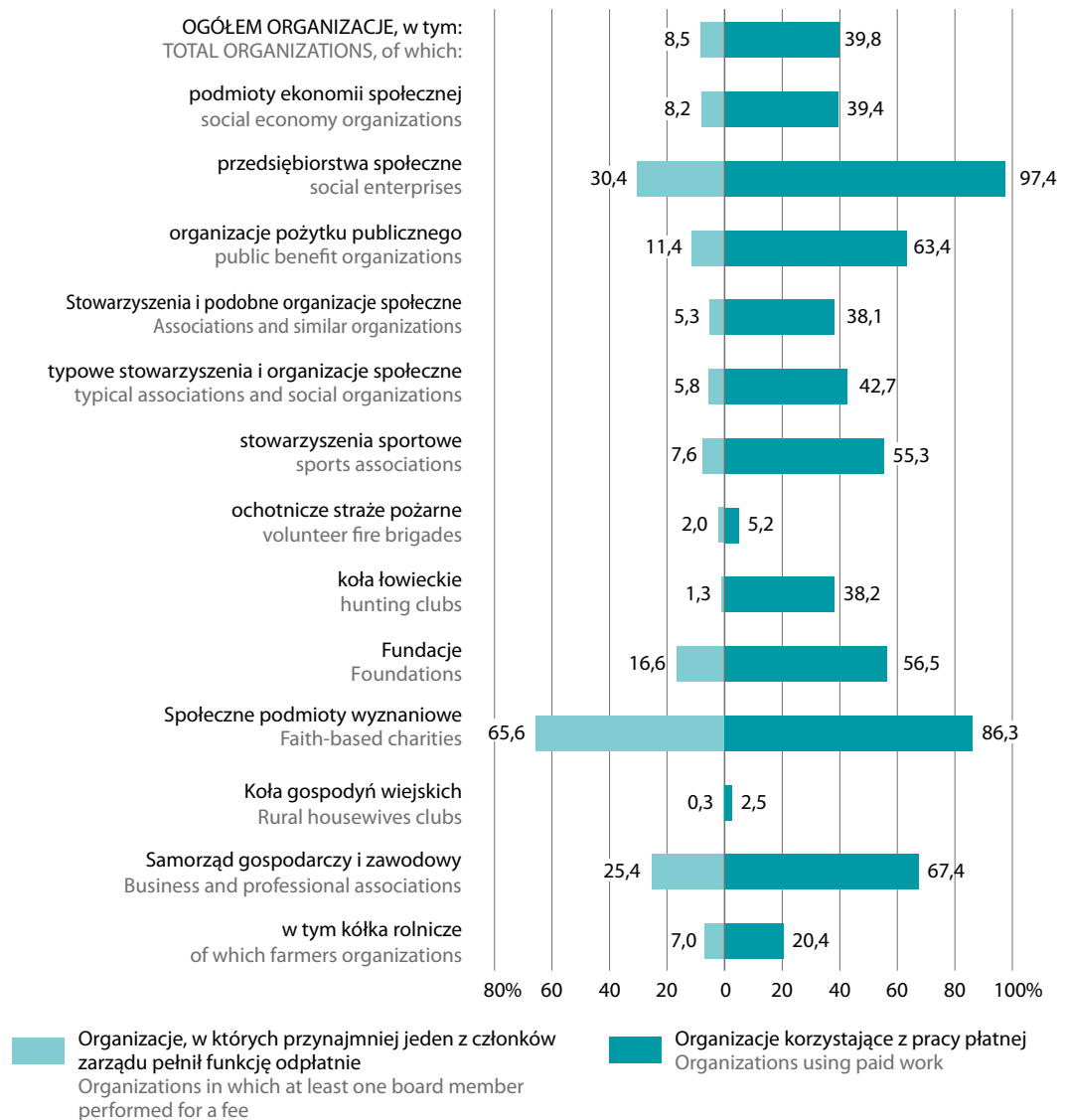


Grupy organizacji, wśród których odnotowano wysoki udział podmiotów z płatnym personelem, charakteryzowały się także wysokim odsetkiem jednostek, w których przynajmniej jeden z członków zarządu pełnił funkcję odpłatnie. Wśród społecznych podmiotów wyznaniowych 86,3% jednostek zadeklarowało korzystanie z pracy płatnej i jednocześnie 65,7% wypłacało wynagrodzenia członkom swoich zarządów. Wysoki odsetek podmiotów zatrudniających płatny personel odnotowano także wśród organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (67,4%), gdzie ponad 1/4 jednostek opłacała przynajmniej jednego członka zarządu. Największą różnicę pomiędzy odsetkiem podmiotów korzystających z płatnego personelu, a posiadających odpłatny zarząd odnotowano w stowarzyszeniach sportowych – 55,3% z nich korzystało z płatnego personelu, a tylko 7,6% opłacało swój zarząd. Najniższy odsetek organizacji posiadających zarówno płatny personel, jak i odpłatny zarząd odnotowano w kołach gospodyń wiejskich (odpowiednio 2,5% i 0,3%).

Wśród przedsiębiorstw społecznych 97,4% podmiotów zadeklarowało korzystanie z pracy płatnej, a 30,4% wypłacało wynagrodzenie przynajmniej jednemu członkowi zarządu. W OPP płatny personel zatrudniało 63,4% jednostek, a odpłatny zarząd odnotowano tylko w 11,5% podmiotów.

**Wykres 4.7. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy płatnej oraz wypłacających wynagrodzenie członkom zarządu według rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 4.7. Percentage of non-profit organizations using paid work and paying remuneration to board members by type of organization in 2021

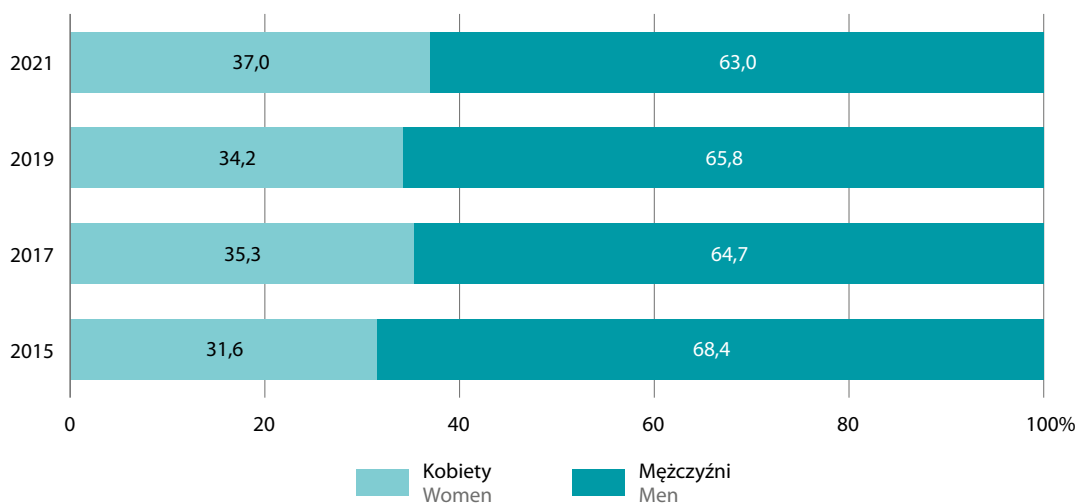


## 4.4. Udział w zarządzaniu a płeć

### 4.4. Participation in management and gender

W 2021 r. kobiety stanowiły 37,0% osób zasiadających w zarządach organizacji non-profit (194,1 tys.). W stosunku do 2015 r. ich udział zwiększył się o 5,4 p. proc., a w porównaniu z 2019 r. wzrósł o 2,8 p. proc. Posiadanie przynajmniej jednej kobiety wśród członków zarządu zadeklarowało 68,0 tys. organizacji, tj. 70,3% ogółu badanych podmiotów. Najwyższy udział organizacji z przynajmniej jedną kobietą w zarządzie odnotowano wśród kół gospodyń wiejskich (98,5%), a najniższy w kołach łowieckich (13,1%). Wśród członków zarządów pobierających wynagrodzenie za pełnioną funkcję udział kobiet wyniósł 42,8%.

**Wykres 4.8.** Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci  
Chart 4.8. Structure of board members of the organization by gender

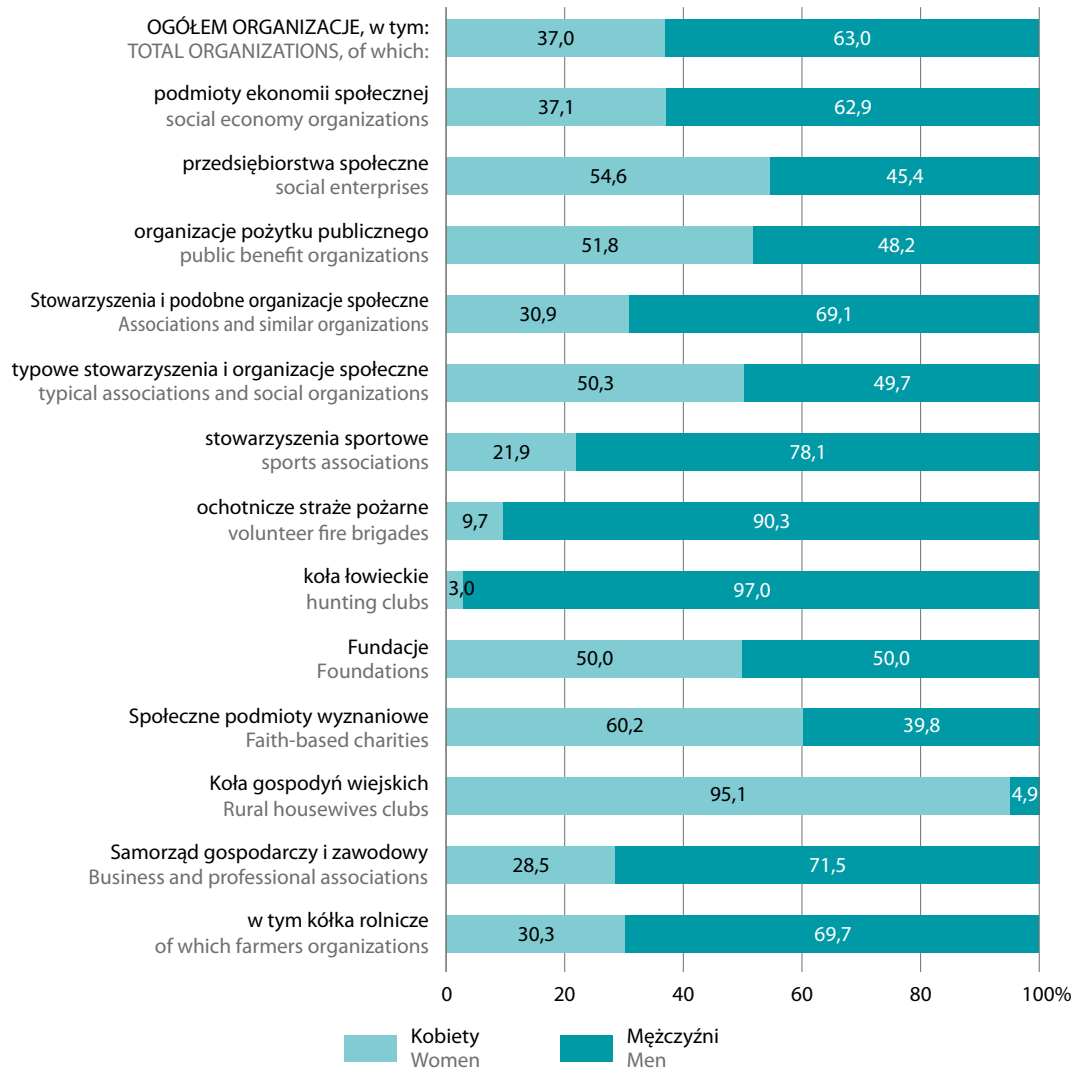


Najwyższy odsetek kobiet wśród członków zarządów odnotowano w kołach gospodyń wiejskich (95,1%). Ich wysokim udziałem charakteryzowały się także społeczne podmioty wyznaniowe (60,2%). Fundacje oraz typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne wyróżniały się najbardziej zrównoważoną strukturą organów zarządzających z punktu widzenia płci ich członków. Kobiety stanowiły dokładnie połowę lub niewiele ponad połowę osób pełniących funkcje w zarządzie (odpowiednio 50,0% i 50,3%). Zdecydowana dominacja mężczyzn wystąpiła w zarządach kół łowieckich i ochotniczych straży pożarnych, gdzie kobiety stanowiły odpowiednio 3,0% i 9,7% wszystkich członków ich zarządów. Wśród organizacji posiadających status OPP kobiety odnotowały niewielką przewagę w zarządach (51,8% wobec 48,2% mężczyzn). Podobną strukturą osób zarządzających charakteryzowały się przedsiębiorstwa społeczne (54,6% kobiet wobec 45,4% mężczyzn).

W porównaniu z poprzednimi latami najwyższy wzrost udziału kobiet w organach zarządzających odnotowano w społecznych podmiotach wyznaniowych – o 4,9 p. proc. w stosunku do 2015 r. i o 3,2 p. proc. w porównaniu z 2019 r. Z kolei największy jego spadek wystąpił w kółkach rolniczych odpowiednio o 3,7 p. proc. i 11,3 p. proc.



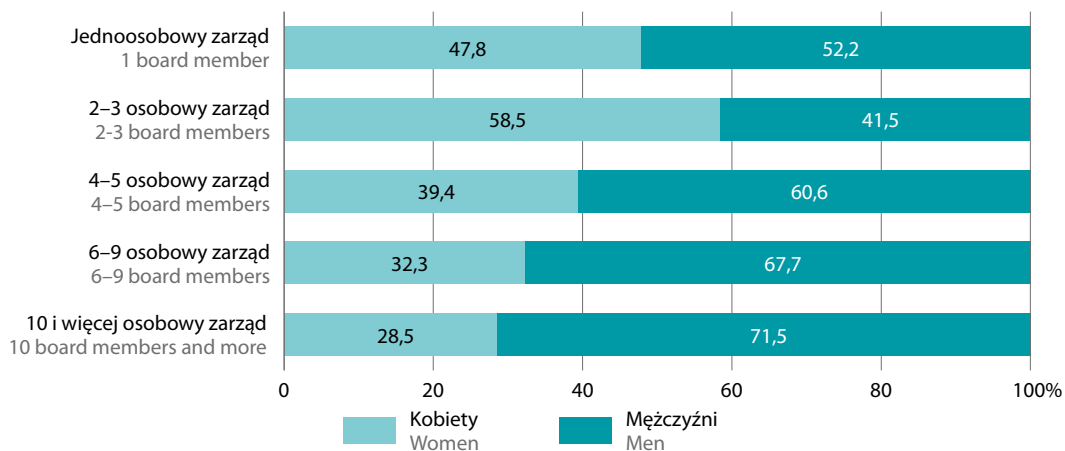
**Wykres 4.9. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2021 r.**  
 Chart 4.9. Structure of board members of the organization by gender and type of organization in 2021



Wśród organizacji zarządzanych jednoosobowo kobiety stanowiły 47,8% osób pełniących funkcje kierownicze. Najwyższy ich udział odnotowano w zarządach 2–3 osobowych (58,5%), które szczególnie często występowały w kołach gospodyń wiejskich. W kolejnych klasach, im większy skład osobowy organów zarządzających tym udział kobiet stawał się coraz mniejszy. W zarządach 4–5 osobowych kobiety stanowiły 39,4% wszystkich członków zarządów, a w organach złożonych z 10 i więcej osób ich odsetek wyniósł 28,5%.

#### Wykres 4.10. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i klas liczby członków zarządu w 2021 r.

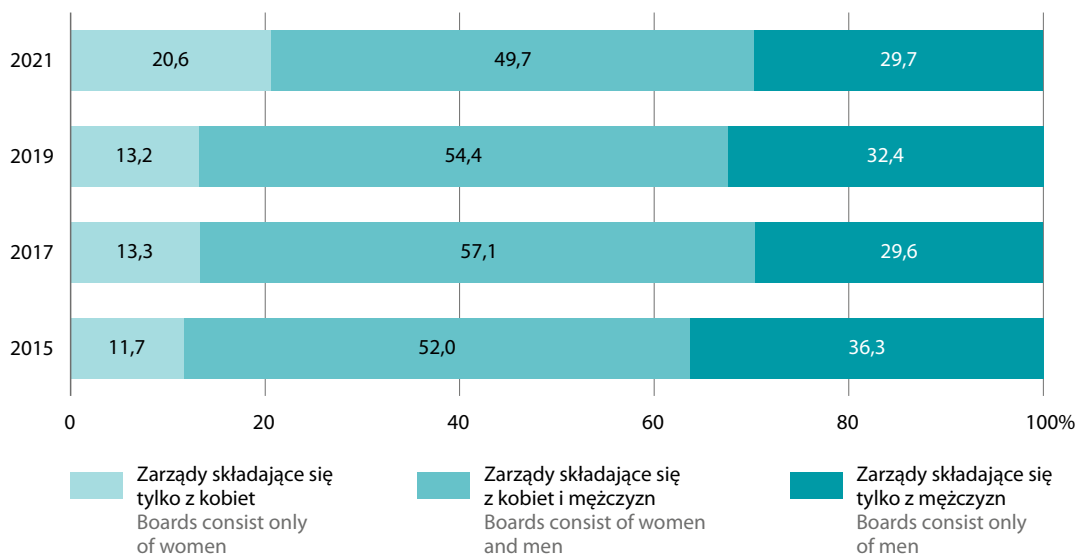
Chart 4.10. Structure of board members of the organization by gender and classes of the number of board members in 2021



W 2021 r. zarządy składające się wyłącznie z kobiet charakteryzowały 20,6% organizacji non-profit (19,9 tys.). W stosunku do 2015 r. udział zarządów całkowicie sfeminizowanych zwiększył się o 8,9 p. proc., a w porównaniu z 2019 r. wzrósł o 7,4 p. proc. Zarządy złożone tylko z mężczyzn stanowiły 29,7% ogółu zarządów organizacji non-profit (28,7 tys.). W porównaniu z ubiegłymi latami ich odsetek zmniejszył się – o 6,6 p. proc. w stosunku do 2015 r. i o 2,7 p. proc. w porównaniu z 2019 r.

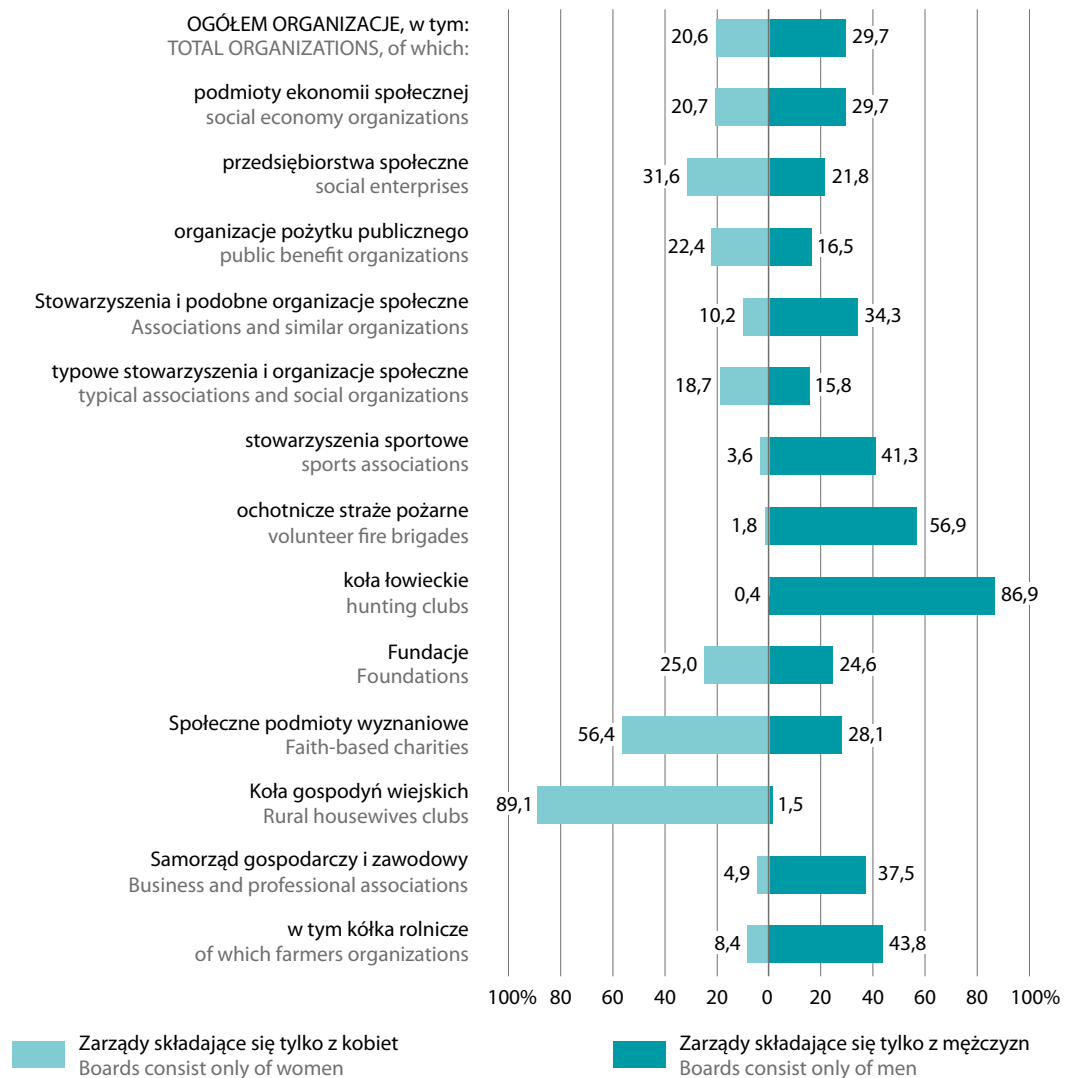
#### Wykres 4.11. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci

Chart 4.11. Percentage of boards of non-profit organization by gender



W większości kół łowieckich i ochotniczych straży pożarnych zarządy składały się wyłącznie z mężczyzn (odpowiednio 86,9% i 56,9%). Wśród organizacji zarządzanych tylko przez kobiety wyróżniały się koła gospodyń wiejskich i społeczne podmioty wyznaniowe (odpowiednio 89,1% i 56,4%). W fundacjach zarządy składające się tylko z kobiet i tylko z mężczyzn odnotowały niemal jednakowy udział (odpowiednio 25,0% i 24,6%).

**Wykres 4.12. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2021 r.**  
Chart 4.12. Percentage of boards of non-profit organizations by gender and type of organization in 2021



## Rozdział 5. Zarządzanie personelem

### Chapter 5. 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).

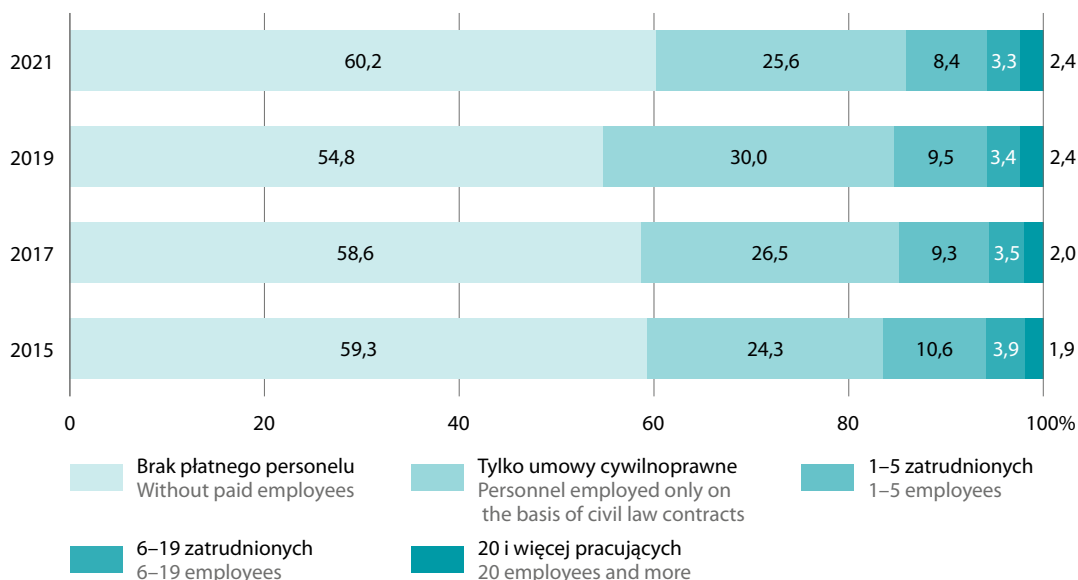
#### 5.1. Różnorodność form pracy

##### 5.1. Varied forms of labour

Podstawę działalności wielu organizacji non-profit stanowi wolontariat, tj. nieodpłatna i dobrowolna aktywność osób włączających się w działania organizacji. W 2021 r. korzystanie z pracy społecznej świadczonej przez członków lub wolontariuszy spoza organizacji (przynajmniej raz w roku) zadeklarowało 97,8% (tj. 94,6 tys.) podmiotów non-profit. Odsetek ten wzrósł o 12,8 p. proc. w stosunku do pomiaru przeprowadzonego dwa lata wcześniej i o 8,1 p. proc. w stosunku do 2015 r. Natomiast w ramach pracy płatnej częściej organizacje korzystały z pracy świadczonej w ramach umów cywilnoprawnych (36,7%) niż w ramach stosunku pracy (14,2%).

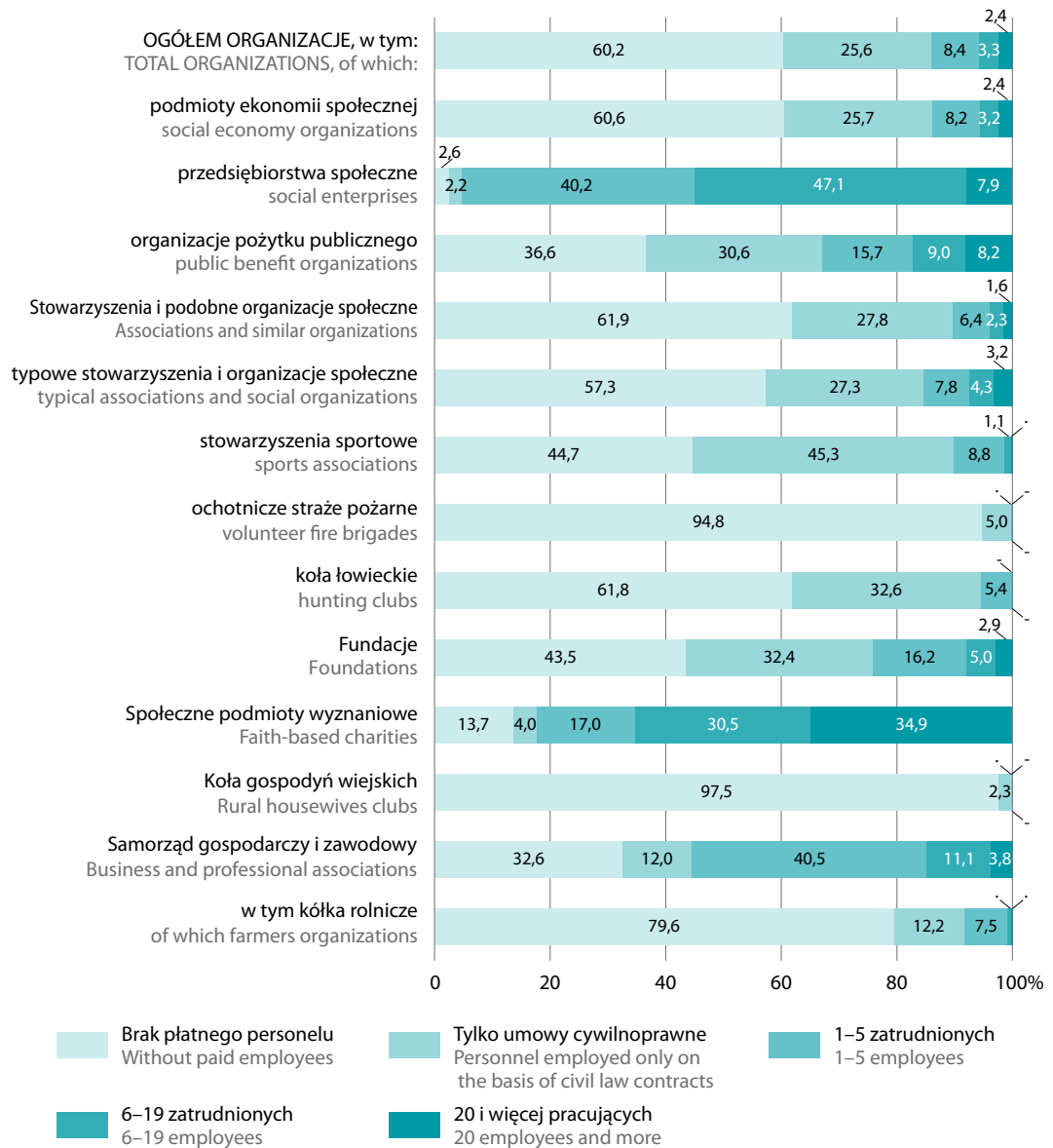
Wyłącznie na pracy społecznej swą aktywność opierało 60,2% organizacji. W porównaniu do 2019 r. i 2015 r. wzrósł odsetek podmiotów korzystających wyłącznie z pracy społecznej (odpowiednio o 5,4 p. proc. i o 0,9 p. proc.). Wśród organizacji korzystających z pracy płatnego personelu popularniejsze było korzystanie wyłącznie z pracy świadczonej w ramach umów cywilnoprawnych (25,6%) niż zatrudnianie personelu etatowego (14,2%). Od 2015 r. nieznacznie zmienił się udział jednostek zatrudniających personel etatowy (w porównaniu z 2019 r. zmalał o 1,1 p. proc. i o 2,2 p. proc. w stosunku do 2015 r.)

**Wykres 5.1.** Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia  
Chart 5.1. Structure of non-profit organizations by employment classes



Korzystanie wyłącznie z pracy społecznej najczęściej deklarowały koła gospodyń wiejskich (97,5%), a następnie – ochotnicze straże pożarne (94,8%). Natomiast na pracy płatnej częściej opierały swoją działalność społeczne podmioty wyznaniowe (86,4%) oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, z wyłączeniem kółek rolniczych (67,4%).

**Wykres 5.2. Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia w 2021 r.**  
Chart 5.2. Structure of non-profit organizations by employment classes in 2021



## 5.2. Rotacja personelu

### 5.2. Employee rotation

#### 5.2.1. Rotacja wolontariuszy

##### 5.2.1. Volunteers rotation

W 2021 r. 97,8% (tj. 94,6 tys.) podmiotów korzystało z dobrowolnej i nieodpłatnej pracy swoich członków bądź osób nienależących do organizacji. Praca społeczna odgrywała zatem istotną rolę w funkcjonowaniu jednostek i stanowiła cenny zasób dla większości badanych podmiotów.

Najczęściej pracę społeczną na rzecz organizacji świadczyli zrzeszeni w nich członkowie (96,7%), zaś mniej niż połowa jednostek korzystała z również z zaangażowania wolontariuszy niebędących ich członkami ani pracownikami (39,9%). Wśród organizacji posiadających status pożytku publicznego, odsetek jednostek korzystających wyłącznie z pracy wolontariuszy zewnętrznych był wyższy i wyniósł 58,1%.

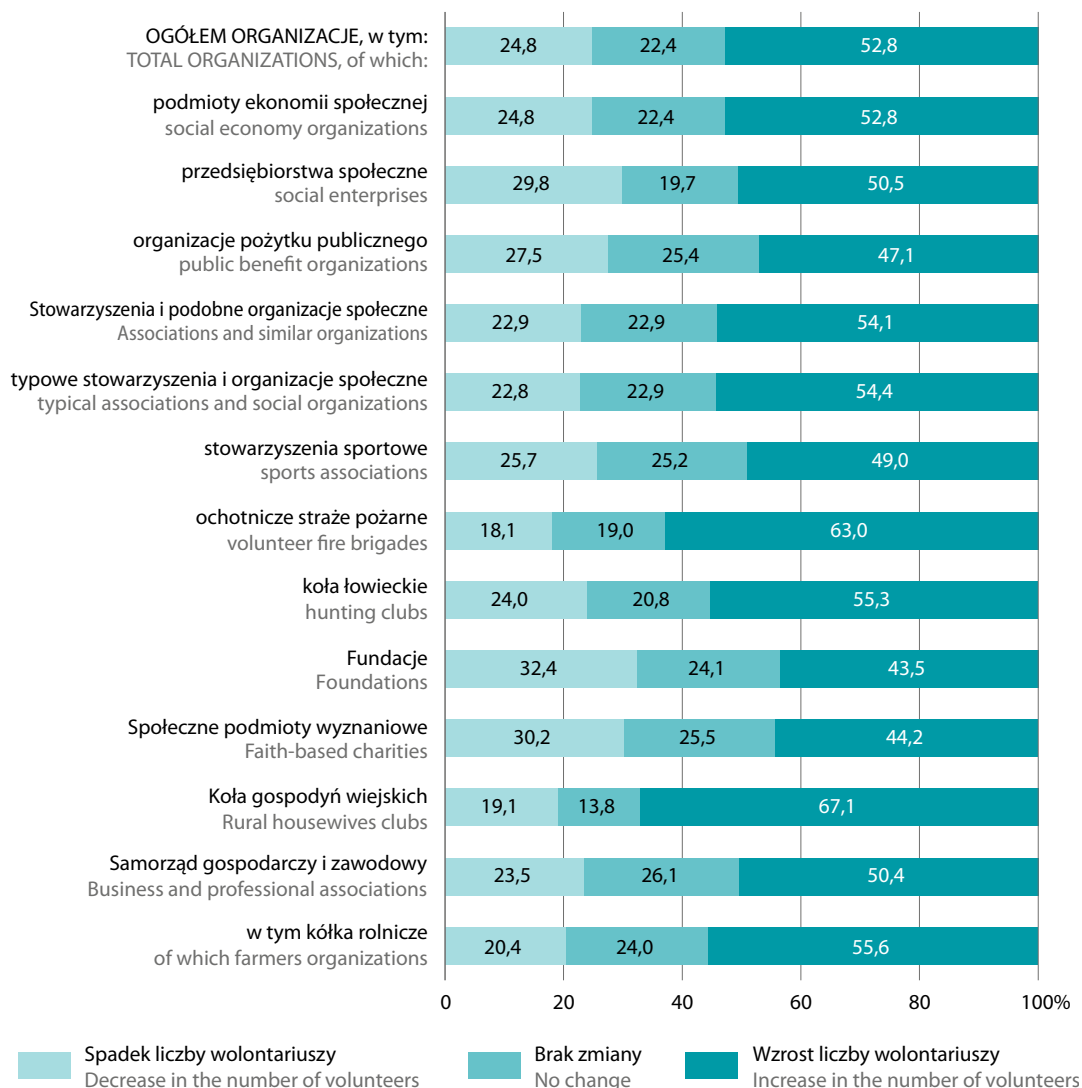
Liczba wolontariuszy, niezależnie od tego czy byli oni członkami organizacji czy nie, deklarowana przez organizację zwiększyła się o 16,5% i wyniosła 2,9 mln osób w 2021 r. W porównaniu do 2019 r. liczba wolontariuszy zmniejszyła się o 8,5% (3,2 mln osób) oraz o 26,5% w stosunku do 2015 r. (4,0 mln osób). Prawie 1/4 (24,8%) wolontariuszy w 2021 r. stanowiły osoby spoza organizacji, nie będące ich członkami ani pracownikami. W porównaniu do 2019 r. liczba wolontariuszy zewnętrznych zmalała o 0,3 mln osób (z 1,0 w 2019 r. do 0,7 mln w 2021 r.) oraz o 0,6 mln osób w stosunku do 2015 r. (z 1,3 mln osób w 2015 r. do 0,7 mln osób w 2021 r.)

Przeciętna organizacja korzystała z pracy społecznej 19 wolontariuszy zewnętrznych, jednak połowa organizacji posiadała nie więcej niż 5 wolontariuszy. W 2021 r. największą deklarowaną liczbę wolontariuszy posiadały społeczne podmioty wyznaniowe – 86 osób, jednocześnie połowa tego typu jednostek posiadała nie więcej niż 5 wolontariuszy.

W 24,8% organizacji liczba wolontariuszy zewnętrznych w 2021 r. w stosunku do poprzedniego roku zmalała, w 52,8% wzrosła, natomiast w przypadku 22,4% pozostała dokładnie taka sama. Najwyższy odsetek organizacji, w których liczba wolontariuszy zmalała w 2021 r., w stosunku do roku poprzedzającego, zaobserwowano wśród fundacji (32,4%). Natomiast najwyższy odsetek podmiotów, które w ciągu 2021 r. zwiększyły swoją bazę wolontariacką odnotowano wśród kół gospodyń wiejskich (67,1%) i ochotniczych straży pożarnych (63,0%). Najwięcej organizacji, w których nie odnotowano zmian, pod względem liczby wolontariuszy było wśród podmiotów samorządu gospodarczego i zawodowego (26,1%), a następnie w społecznych podmiotach wyznaniowych (25,5%).

**Wykres 5.3. Struktura organizacji non-profit według zmiany liczby wolontariuszy zewnętrznych między 2020 r. a 2021 r. i według rodzaju organizacji**

Chart 5.3. Structure of non-profit organizations by change in the number of volunteers from outside of organization between 2020 and 2021, and by type of organization



## 5.2.2. Rotacja pracowników etatowych

### 5.2.2. Employee rotation

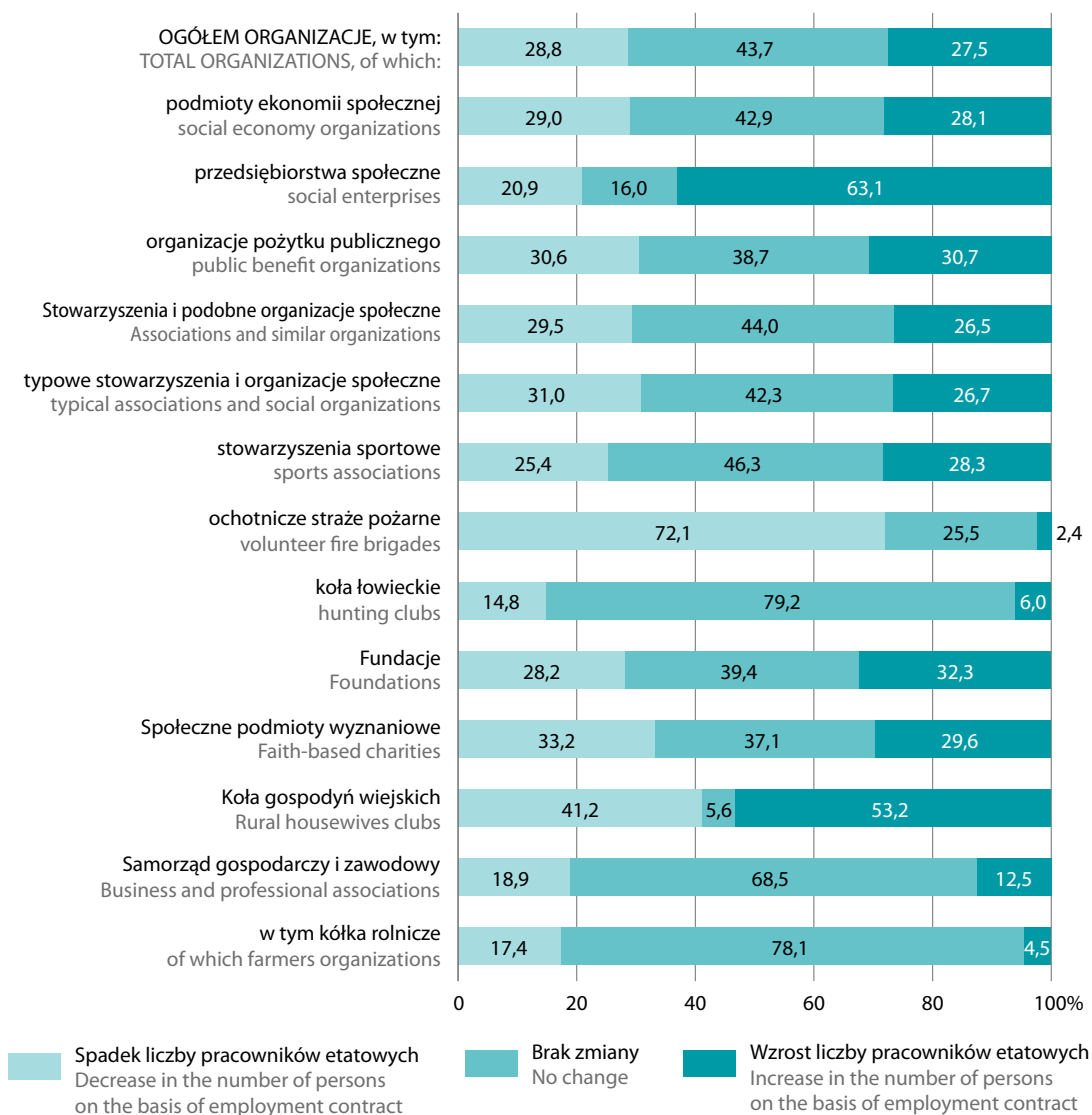
W 2021 r. pracownicy etatowi zatrudnieni byli w 14,2% badanych organizacji non-profit. Zdecydowana większość organizacji non-profit w 2021 r. (85,8%) nie zatrudniała personelu etatowego, przy czym 60,2% podmiotów korzystało wyłącznie z pracy społecznej członków organizacji bądź wolontariuszy zewnętrznych, a 25,6% wspierało się pracą osób w ramach umów cywilnoprawnych.

W 2021 r. liczba pracowników etatowych w 28,8% organizacji zmalała w stosunku do roku poprzedniego, w 27,5% wzrosła, natomiast w przypadku 43,7% pozostała dokładnie taka sama. Najwyższy odsetek organizacji, w których liczba pracowników etatowych zmalała w 2021 r., w stosunku do roku poprzedzającego, zaobserwowano wśród ochotniczych straży pożarnych (72,1%). Natomiast najwyższy odsetek podmiotów,

które w ciągu 2021 r. zwiększyły swoją bazę zatrudnionych na etat odnotowano wśród przedsiębiorstw społecznych (63,1%) i kół gospodyń wiejskich (53,2%). Najwięcej organizacji, w których nie odnotowano zmian, pod względem liczby pracowników etatowych było wśród kół łowieckich (79,2%) i kółek rolniczych (78,1%) a następnie wśród podmiotów samorządu gospodarczego i zawodowego (68,5%).

**Wykres 5.4. Struktura organizacji non-profit według zmiany liczby pracowników etatowych między 2020 r. a 2021 r. i według rodzaju organizacji.**

Chart 5.4. Structure of non-profit organizations by change in the number of persons on the basis of employment contract between 2020 and 2021, and by type of organization





## 5.3. Motywowanie personelu do pracy

### 5.3. 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 skomplikowana 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 z administracji publicznej.

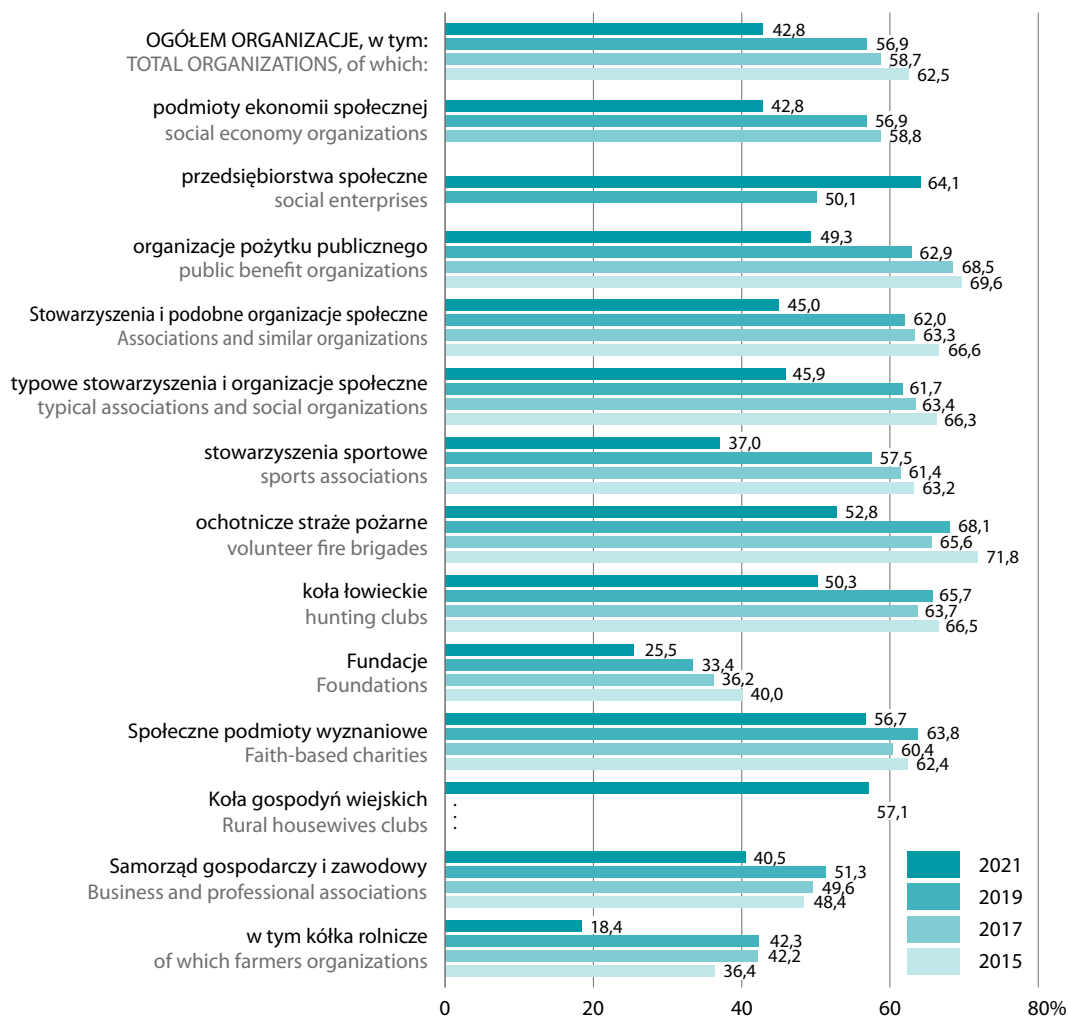
W 2021 r. 42,8% (tj. 41,5 tys.) organizacji non-profit potwierdziło podejmowanie celowych działań na rzecz zwiększania zaangażowania w swoją działalność: członków (osób fizycznych), wolontariuszy spoza organizacji lub pracowników zatrudnianych na podstawie stosunku pracy<sup>9</sup>. Najwyższym odsetkiem wśród organizacji stosujących tego typu techniki zarządzania charakteryzowały się przedsiębiorstwa społeczne (64,1%). Działania motywujące personel często podejmowały koła gospodyń wiejskich (57,1%) społeczne podmioty wyznaniowe (56,7%), a następnie ochotnicze straże pożarne (52,8%). Z kolei najmniejsza część podmiotów motywujących personel była wśród kółek rolniczych (18,4%), a następnie w fundacjach (25,5%).

Udział podmiotów prowadzących działania motywujące wobec różnych grup współpracowników zmalał o 14,1 p. proc. w stosunku do 2019 r. i o 19,7 p. proc. w stosunku do 2015 r. Zwiększenie podejmowania działań motywujących w stosunku do 2019 r. odnotowano wśród przedsiębiorstw społecznych o 14,0 p. proc. Natomiast spadek takich działań zauważalny był wśród kółek rolniczych (o 23,9 p. proc.) oraz stowarzyszeń sportowych (o 20,5 p. proc.). W stosunku do 2015 r. znacząco, bo o 26,2 p. proc., spadł udział stowarzyszeń sportowych oraz organizacji pożytku publicznego – o 20,3 p. proc.

<sup>9</sup> W badaniu nie pytano o motywowanie osób pracujących na rzecz organizacji w oparciu o umowy cywilnoprawne.

### Wykres 5.5. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków, innych wolontariuszy lub pracowników etatowych według rodzaju organizacji

Chart 5.5. Percentage of non-profit organizations, which motivated their members, other volunteers or personnel employed on the basis of employment contract by type of organization



### 5.3.1. Rotacja pracowników etatowych

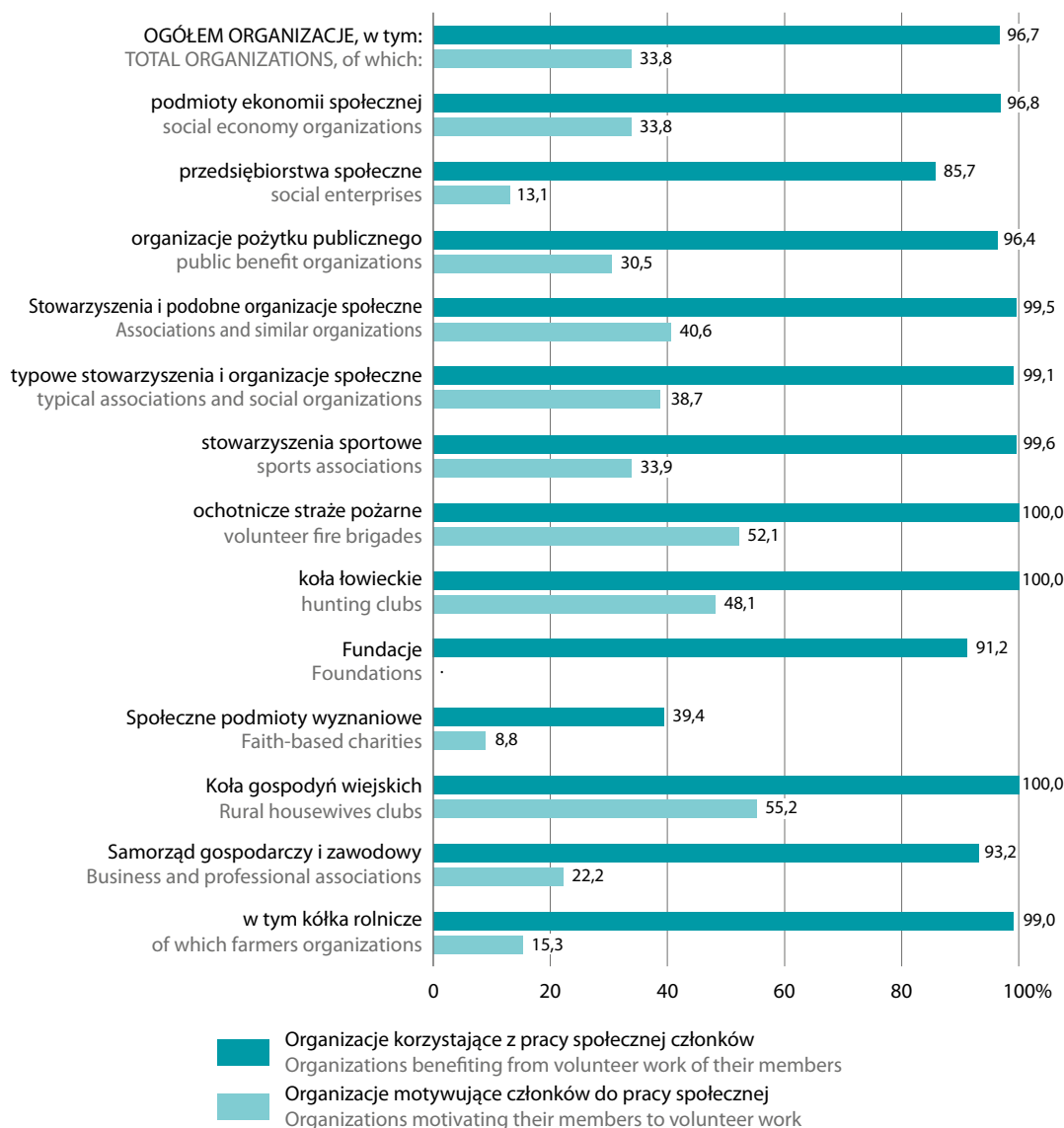
#### 5.3.1. Employees rotation

Korzystanie z pracy społecznej (dobrowolnej i bez wynagrodzenia) świadczonej przez członków organizacji przynajmniej raz w 2021 r. zadeklarowało 96,7% (tj. 93,6 tys.) podmiotów. Z zaangażowania członków w pracę na rzecz organizacji korzystały przede wszystkim podmioty zaliczane do grupy stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, a wśród nich OSP 100,0% (tj. 14,3 tys. podmiotów), koła łowieckie 100,0% (tj. 2,6 tys. podmiotów) a także koła gospodyń wiejskich 100,0% (tj. 8,5 tys. podmiotów). Najrzadziej z pracy społecznej członków korzystały społeczne podmioty wyznaniowe 39,4% (tj. 0,8 tys. podmiotów). Jednocześnie 33,8% organizacji korzystających z prac członków potwierdziło, że prowadziło działania motywujące do pracy społecznej. Najczęściej były to koła gospodyń wiejskich (55,2%), ochotnicze straże pożarne (52,1%) i koła łowieckie (48,1%), a najrzadziej – społeczne podmioty wyznaniowe (8,8%).

W 2021 r. wzrósł odsetek organizacji, które korzystały z pracy społecznej członków o 23,9 p. proc. w stosunku do badania przeprowadzonego dwa lata wcześniej. Natomiast zmniejszył się odsetek podmiotów, które prowadziły działania motywujące członków do większego zaangażowania (o 11,5 p. proc. w stosunku do 2019 r.). Tendencja ta dotyczyła większości badanych rodzajów organizacji. Najmniejszy spadek tego odsetka dotyczył społecznych podmiotów wyznaniowych oraz przedsiębiorstw społecznych (odpowiednio o 1,4 p. proc. i 2,0 p. proc.). Największy spadek odsetka organizacji podejmujących działania motywacyjne członków dotyczył kółek rolniczych (o 23,5 p. proc. mniej w stosunku do 2019 r.) i stowarzyszeń sportowych (o 18,4 p. proc. mniej niż w 2019 r.).

**Wykres 5.6. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej członków oraz motywowały ich do tej pracy według rodzaju organizacji w 2021 r.**

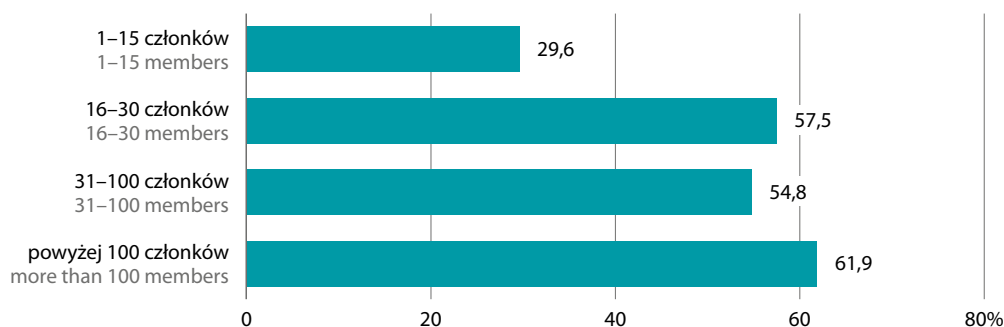
Chart 5.6. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of members or motivating members to this work by type of organization in 2021



W 2021 r. organizacje posiadające najwięcej członków pracujących społecznie jednocześnie najczęściej motywowały do zwiększenia zaangażowania. Wśród jednostek posiadających co najwyżej 15 członków 29,6% prowadziło działania motywacyjne. Z kolei w organizacjach, w których działało ponad 100 członków odsetek ten był wyższy o 32,3 p. proc.

**Wykres 5.7. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy społecznej członków, które podejmowały działania mające na celu motywowanie ich do pracy według klasy liczby członków w 2021 r.**

Chart 5.7. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of members of organization and motivating these members to work by number of members in 2021



### 5.3.2. Motywowanie wolontariuszy niebędących członkami

#### 5.3.2. Motivating non-member volunteers

Korzystanie z pracy społecznej wykonywanej przez osoby, które nie były ani członkami, ani pracownikami organizacji, zadeklarowało w 2021 r. 39,9% (tj. 38,6 tys.) organizacji non-profit. Najczęściej były to organizacje posiadające status pożytku publicznego (58,1%), przedsiębiorstwa społeczne (52,8%) oraz pozbawione bazy członkowskiej fundacje (50,2%).

**Wykres 5.8. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami oraz motywowały ich do pracy społecznej według rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 5.8. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to volunteer work in 2021 by type of organization



Prowadzenie działań motywacyjnych wobec wolontariuszy zewnętrznych zadeklarowało 18,4% organizacji, co stanowiło 46,1% podmiotów non-profit wykorzystujących tę formę pracy społecznej. Najwyższy udział motywujących organizacji wśród podmiotów korzystających z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami odnotowano wśród kół gospodyń wiejskich – blisko 3/5 (24,8% ogółu kół gospodyń wiejskich). Natomiast organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego nie tylko charakteryzowały się najniższym rozpowszechnieniem wykorzystania zaangażowania osób spoza organizacji (10,4%), ale wśród korzystających z pracy tej grupy wolontariuszy 34,0% jednostek podejmowała działania motywujące (3,5% ogółu organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego). Relatywnie niski udział podmiotów motywujących do pracy wolontariuszy, niebędących członkami, odnotowano również wśród korzystających z ich pracy

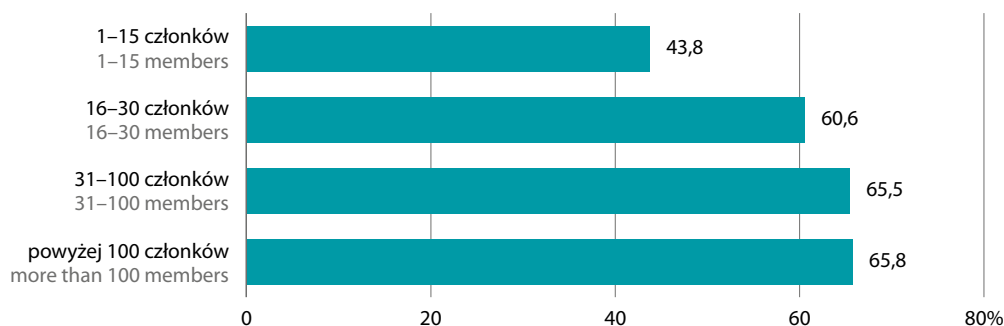
społecznej stowarzyszeń sportowych (42,8%; 17,8% ogółu jednostek tego rodzaju), kół łowieckich (44,1%; 10,6% ogółu kół łowieckich), a także w przypadku fundacji (37,1%; 18,7% ogółu jednostek tego rodzaju).

Odnosząc się do danych za 2019 r. i za 2015 r., wśród ogółu organizacji sektora non-profit zmniejszył się odsetek zarówno podmiotów korzystających z pracy społecznej osób niebędących członkami organizacji (z 45,0% w 2015 r., poprzez 42,9% w 2019 r. do 39,9% w 2021 r.), jak również prowadzących działania motywujące na rzecz zwiększenia zaangażowania wolontariuszy (z 30,3% w 2015 r. poprzez 26,3 % w 2019 r. do 18,4% w 2021 r.).

Czynnikiem różnicującym podejmowanie działań motywacyjnych była 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 43,8% prowadziło działania motywacyjne. Z kolei w organizacjach, w których działało ponad 100 wolontariuszy odsetek ten był wyższy o 22 p. proc.

**Wykres 5.9. 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 2021 r.**

Chart 5.9. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work by number of non-members volunteers in 2021



### 5.3.3. Motywowanie pracowników etatowych

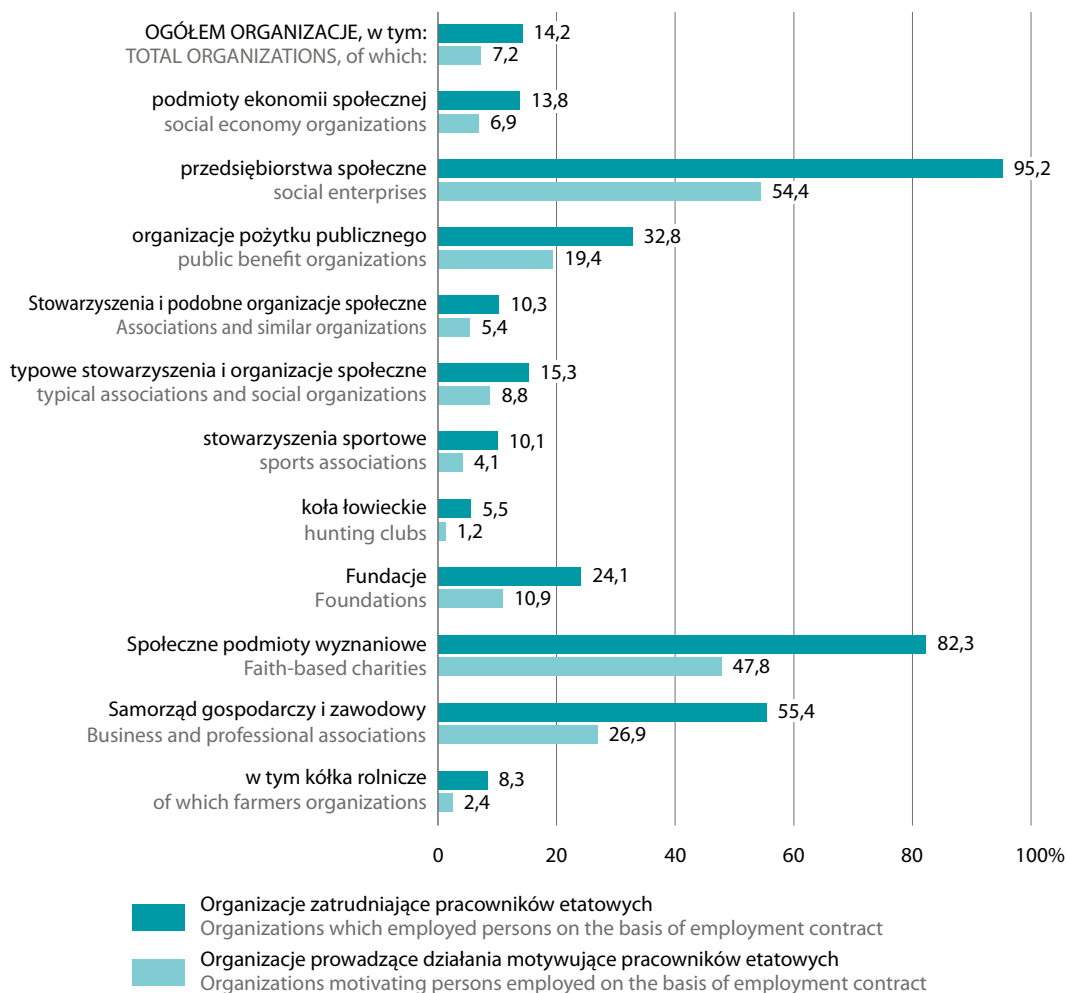
#### 5.3.3. Motivating personnel employed on the basis of employment contract

W 2021 r. 7,2% (tj. 6,9 tys.) 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 14,2% (tj. 13,7 tys.) organizacji, które zatrudniały w 2021 r. osoby na podstawie stosunku pracy, połowa (50,6% tj. 6,9 tys. podmiotów) podejmowała działania motywujące pracowników etatowych. Odsetek takich podmiotów zmniejszył się o 3,5 p. proc. w stosunku do 2019 r. oraz o 0,6 p. proc. do 2015 r.

**Wykres 5.10. Odsetek organizacji non-profit, które zatrudniały pracowników etatowych i motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 5.10. Percentage of non-profit organizations which employed persons on the basis of employment contract and motivated them to work by type of organization in 2021

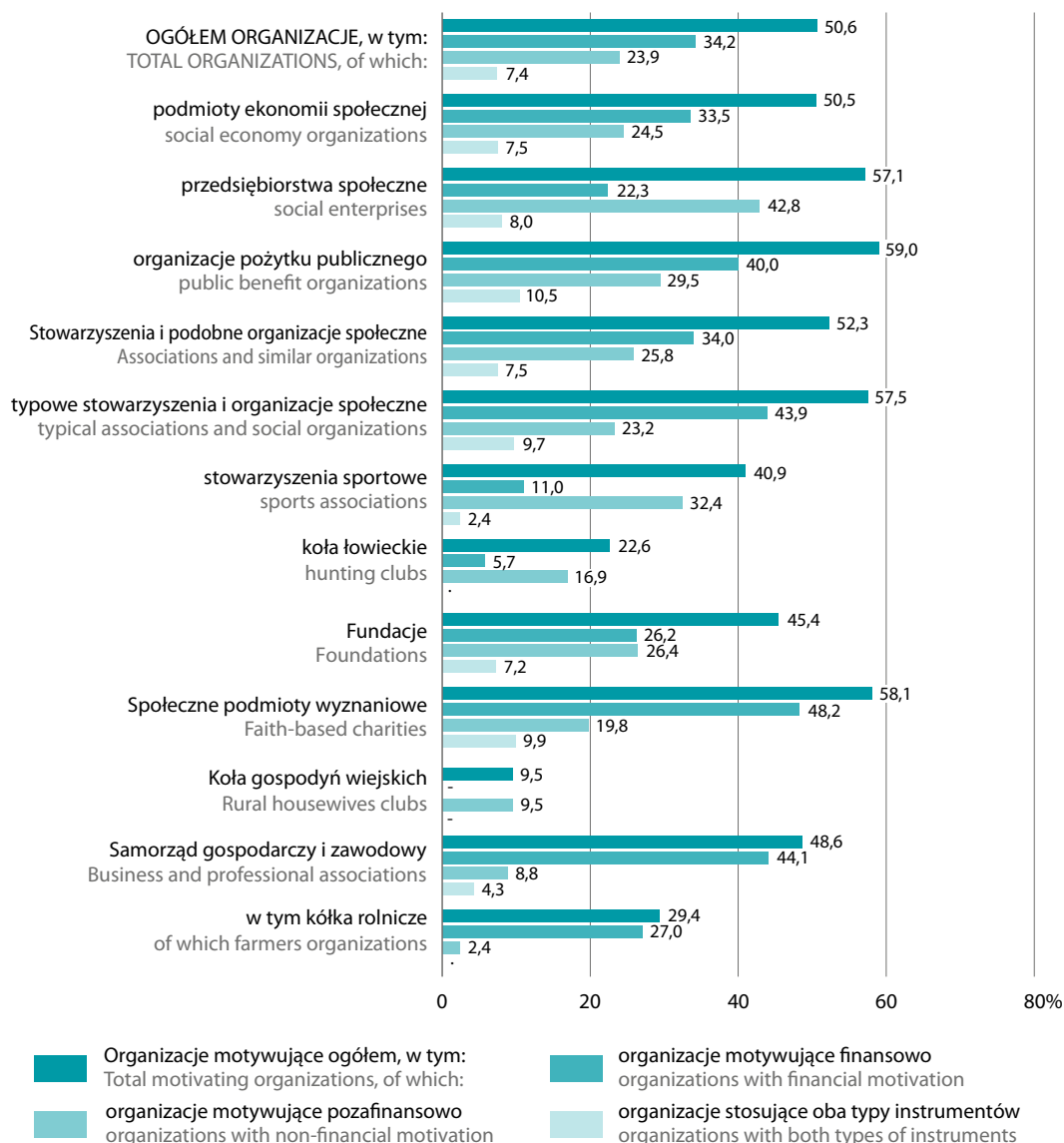


W grupie organizacji zatrudniających najczęściej motywowały swoich pracowników do pracy organizacje pożytku publicznego (59,0%), następnie społeczne podmioty wyznaniowe (58,1%) oraz typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (57,5%), natomiast najrzadziej – koła gospodyń wiejskich (9,5%).

Do motywowania swych pracowników organizacje wykorzystywały częściej instrumenty o charakterze finansowym niż niefinansowym. Podejmowanie działań motywujących z wykorzystaniem instrumentów finansowych w 2021 r. zadeklarowało 34,2% organizacji zatrudniających etatowych pracowników, natomiast o charakterze niefinansowym – 23,9%. W stosunku do 2019 r. nastąpił spadek odsetka organizacji prowadzących działania motywujące finansowo o 4,4 p. proc., natomiast odsetek motywujących pracowników za pomocą niefinansowych działań nie zmienił się. Równoczesne wykorzystywanie obu rodzajów instrumentów w 2021 r. zadeklarowało 7,4% organizacji, o 0,9 p. proc. mniej niż w 2019 r.

**Wykres 5.11. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według typu instrumentów motywacyjnych i rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 5.11. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and type of organization in 2021



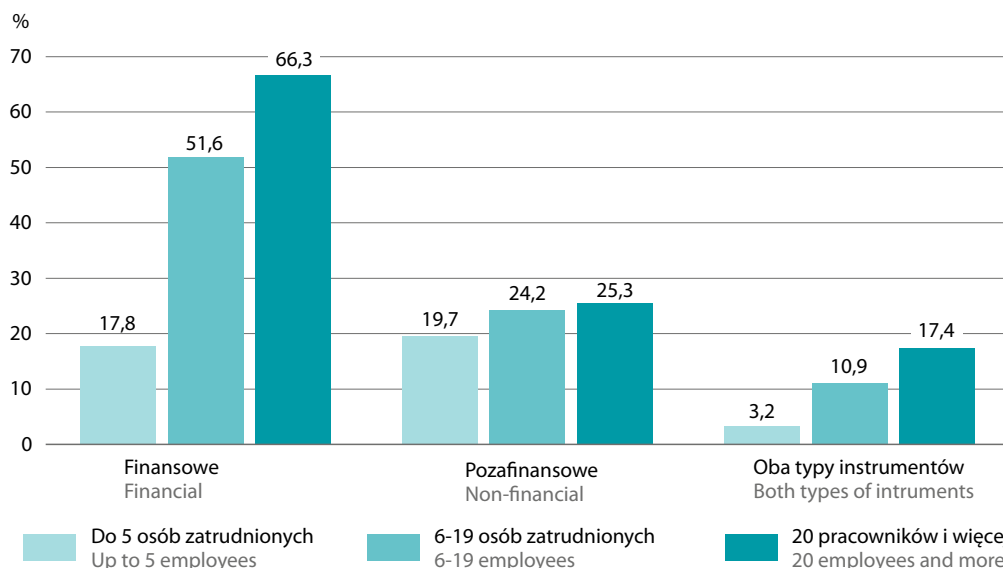
Wykorzystywanie instrumentów motywujących pracowników w 2021 r. było zróżnicowane pomiędzy poszczególnymi rodzajami organizacji. Po narzędzia finansowego motywowania znacznie częściej niż po narzędzia niefinansowe sięgały organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (44,1% wobec 8,8%) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (48,2% wobec 19,8%). Odwrotna sytuacja występowała wśród stowarzyszeń sportowych (11,0% wobec 32,4%) i kół łowieckich (5,7% wobec 16,9%), gdzie narzędzia motywowania finansowego były prawie rzadziej wykorzystywane niż narzędzia niefinansowe. Natomiast fundacje niemal w równym stopniu korzystały z instrumentów finansowych co z niefinansowych (26,2% wobec 26,4%).

Najczęściej w 2021 r. motywowały swoich pracowników organizacje działające w dziedzinie rynku pracy i aktywizacji zawodowej (65,0%), a następnie spraw zawodowych, pracowniczych, branżowych (60,6%) oraz edukacji i wychowania, badań naukowych (41,6%).



**Wykres 5.12. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według instrumentów motywujących i klasy zatrudnienia w 2021 r.**

Chart 5.12. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and number of employees in 2021



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

## 5.4. Podnoszenie kompetencji personelu

### 5.4. 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.

Ponad jedna na cztery badane organizacje (28,4% tj. 27,4 tys. podmiotów) potwierdziła, że pracownicy, członkowie ich zarządów, członkowie lub inne osoby pracujące społecznie na ich rzecz w 2021 r. podnosili swoją wiedzę i umiejętności poprzez uczestnictwo w szkoleniach. Najczęściej swój personel na szkolenia kierowały przedsiębiorstwa społeczne (55,0%), koła łowieckie (46,7%), społeczne podmioty wyznaniowe (46,6%), najrzadziej natomiast – kółka rolnicze (5,3%).

W porównaniu do 2019 r. odsetek organizacji szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie zmniejszył się o 0,3 p. proc., zaś w odniesieniu do 2015 r. zmniejszył się o 5,6 p. proc.

**Wykres 5.13. Odsetek organizacji non-profit szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 5.13. Percentage of non-profit organizations which trained members of the management, employees or volunteers by type of organization in 2021



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 25,2% delegowało swój personel na szkolenia, natomiast w grupie zatrudniających co najmniej 20 osób było to aż 53,7%. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie przychodów sytuacja wyglądała podobnie. Szkolenia najczęściej oferowały organizacje, których przychody roczne wynosiły powyżej 1 mln zł (47,1%) podczas gdy wśród organizacji w klasie przychodów do 1 tys. zł odsetek ten był ponad dwukrotnie niższy i wyniósł 16,5%. Tendencja ta widoczna była również w latach wcześniejszych.

Rodzaj prowadzonej działalności przez organizacje miał wpływ na zakresie szkolenia członków zarządu, pracowników etatowych lub osób pracujących społecznie. Personel zaangażowany w pracę na rzecz organizacji najczęściej szkolili jednostki prowadzące zarówno odpłatną działalność statutową, jak i działalność gospodarczą (42,3%) lub opierające się wyłącznie na odpłatnej działalności statutowej (34,8%), najrzadziej zaś te, które obok działalności nieodpłatnej statutowej prowadziły działalność gospodarczą (26,6%).

## Rozdział 6. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją

### Chapter 6. Organizations' communication with external environment and information management

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

##### 6.1. Communication channels and frequency of organizations' informing of their activity

Komunikacja organizacji non-profit z jej zewnętrznym otoczeniem stanowi istotny element działalności podmiotu. Polega ona na przepływie informacji pomiędzy organizacją a odbiorcami działań, sponsorami lub władzami publicznymi. Komunikacja odbywa się poprzez: informowanie o celach i działaniach organizacji, kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu oraz dobrych relacji z nim, a także prowadzeniu dialogu z różnymi interesariuszami. Dobór środków, za pomocą których organizacja komunikuje się z otoczeniem należy do sfery zarządzania organizacją. Organizacje prowadzące działalność społecznie użyteczną funkcjonują w sferze publicznej, stąd poddawane są społecznej ocenie oraz obserwacji. Dlatego istotnym jest zapewnienie szerokiego dostępu do aktualnych informacji na temat organizacji oraz prowadzonych przez nią działań.

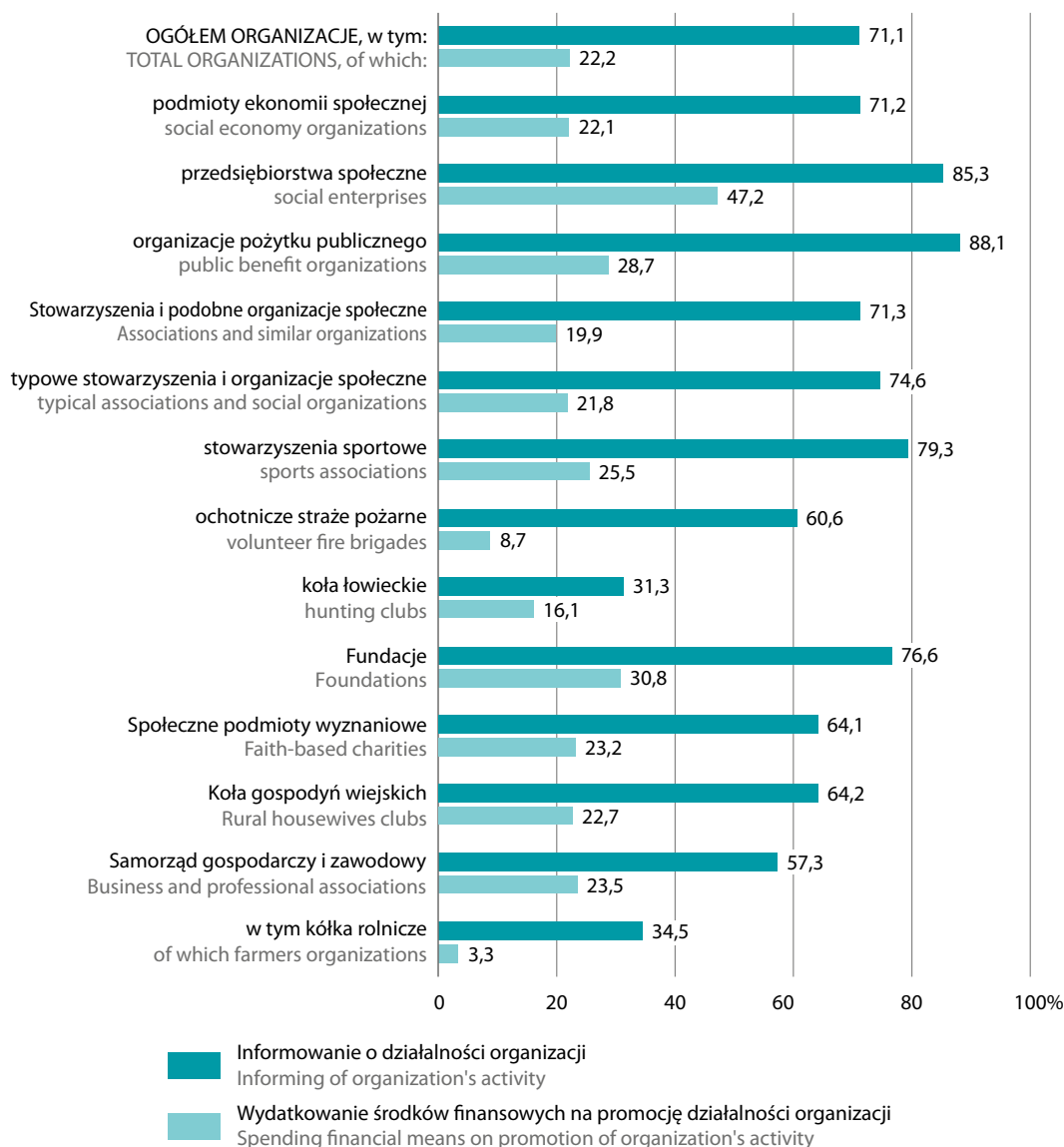
Działania informacyjno-promocyjne w 2021 r. prowadziło 71,1% (68,8 tys.) organizacji, tj. o 3,4 p. proc. mniej w stosunku do 2019 r. oraz 1,1 p. proc. więcej niż w 2015 r. Z kolei środki na działania informacyjno-promocyjne wydatkowało 22,2% (21,4 tys.) organizacji, udział takich podmiotów w stosunku do 2019 r. i 2015 r. spadł – odpowiednio o 3,8 p. proc. oraz 2,8 p. proc.

W 2021 r. o swojej działalności informowały najczęściej organizacje pożytku publicznego (88,1%), przedsiębiorstwa społeczne (85,3%) oraz stowarzyszenia sportowe (79,3%), najrzadziej natomiast koła łowieckie (31,3%) oraz kółka rolnicze (34,5%). Środki finansowe na promocję działalności wydatkowały najczęściej przedsiębiorstwa społeczne (47,2%), fundacje oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego bez kółek rolniczych (po 30,8%), a także organizacje pożytku publicznego (28,7%), z kolei najrzadziej kółka rolnicze (3,3%) oraz OSP (8,7%).

Podejmowanie działań komunikacyjno-informacyjnych było zróżnicowane ze względu na: posiadanie statusu OPP, wysokość rocznych przychodów, zatrudnienie w organizacji oraz współpracę z administracją publiczną. Blisko 9 na 10 organizacji pożytku publicznego informowało o swojej działalności w 2021 r. (o 17,0 p. proc. więcej niż w zbiorowości ogółem). Dodatkowo 28,7% wydatkowało na te działania środki finansowe. Spośród organizacji osiągających roczne przychody do 10 tys. zł 64,1% jednostek deklaroowało prowadzenie działań informacyjnych, natomiast spośród tych o przychodach powyżej 1 mln zł – 83,4%. Wśród organizacji zatrudniających etatowych pracowników – 80,9% prowadziło działania informacyjne, podczas gdy odsetek ten, wśród organizacji niezatrudniających żadnego płatnego personelu, wyniósł 64,7%. Wśród organizacji, które w 2021 r. realizowały zadania przekazane przez administrację publiczną, 79,4% jednostek informowało o swoich działaniach.

**Wykres 6.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne i wydatkujących środki na promocję działalności według rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 6.1. Percentage of non-profit organizations informing of spending financial means for promotion of their activity in 2021



Dane za 2021 r. potwierdzają tendencję zaobserwowaną w 2019 r. i w 2015 r. – im wyższy poziom przychodów, tym większa część organizacji wydatkowała środki na promocję działalności. Spośród organizacji osiągających przychody do 100 tys. zł rocznie, środki na promocję wydatkowało w 2021 r. 20,8% jednostek, w klasie o przychodach powyżej 100 tys. do 1 mln zł – 37,0%, natomiast w klasie z rocznymi przychodami przekraczającymi 1 mln zł było to już 46,6% organizacji. Na promocję działalności decydowały się przede wszystkim organizacje prowadzące działalność gospodarczą i odpłatną działalność statutową (45,0%), podczas gdy w grupie jednostek prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność, środki na działania promocyjne wydatkowało 17,5% podmiotów.

W 2021 r. Internet był najczęstszą drogą komunikacji organizacji non-profit (79,7%), korzystano również z innych środków komunikacji, takich jak: ulotki, plakaty, książki, zebrania, wiece, happeningi (56,6%). Rola

Internetu, jako sposobu komunikowania się z otoczeniem, wzrastała na przestrzeni ostatnich lat. W 2019 r. 78,2% podmiotów korzystało z tego medium, w celu informowania o swoich działaniach, natomiast w 2015 r. takich organizacji było 72,5%. Wyraźnie mniejszą popularnością odznaczały się tradycyjne media – prasa, radio lub telewizja (24,6% w 2021 r. wobec 30,8% w 2019 r. i 37,9% w 2015 r.). Ze wszystkich trzech rodzajów kanałów komunikacji zewnętrznej korzystało równocześnie w 2021 r. 10,4% badanych jednostek, czyli o 4,6 p. proc. mniej niż w 2019 r. oraz o 12,4 p. proc. mniej niż w 2015 r.

Z Internetu jako kanału komunikacyjnego najczęściej korzystały fundacje (91,4%), przedsiębiorstwa społeczne (90,4%) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (89,6%), a najrzadziej kółka rolnicze (11,7%). Przekaz za pomocą innych środków komunikacji dominował wśród kółek rolniczych – za ich pośrednictwem informowano 92,4% tych organizacji. Często za pośrednictwem innych środków komunikacji przekazywały informacje również koła gospodyń wiejskich (73,5%), koła łowieckie (68,6%) i OSP (68,5%). W ochotniczych strażach pożarnych obserwujemy tendencję wzrostową wykorzystywania w tym celu Internetu (w 2021 r. 59,1%, o 8,1 p. proc. więcej niż w 2019 r. i o 18,2 p. proc. więcej niż w 2015 r.).

**Tablica 6.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według kanałów komunikacji i rodzaju organizacji w 2021 r.**

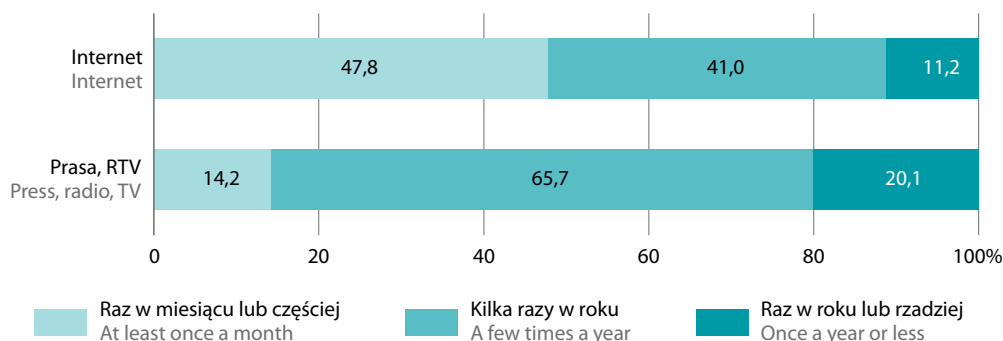
Table 6.1. Percentage of non-profit organizations informing of their activity by means of communication and type of organization in 2021

Rodzaj organizacji Types of organization	Prasa, radio, telewizja Press, radio, TV			Internet Internet			Inne środki komunikacji Other communication channels		
	2015	2019	2021	2015	2019	2021	2015	2019	2021
OGÓLEM ORGANIZACJE, w tym: TOTAL ORGANIZATIONS, of which:	37,9	30,8	24,6	72,5	78,2	79,7	67,3	64,3	56,6
podmioty ekonomii społecznej social economy organizations	37,9	30,8	24,5	72,6	78,3	79,7	67,2	64,3	56,6
przedsiębiorstwa społeczne social enterprises	.	.	40,2	.	.	90,4	.	.	57,0
organizacje pożytku publicznego public benefit organizations	47,0	41,3	34,2	83,7	87,0	85,8	70,4	66,7	59,3
Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations	38,0	30,2	24,3	69,7	75,6	78,7	68,5	66,6	57,8
typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne typical associations and social organizations	42,8	34,1	29,2	76,3	80,0	81,4	67,9	66,1	57,6
stowarzyszenia sportowe sports associations	43,4	35,3	25,9	73,3	83,8	87,3	62,9	63,4	51,2
ochotnicze straże pożarne volunteer fire brigades	12,9	10,6	9,7	40,9	51,0	59,1	81,7	72,8	68,5
koła łowieckie hunting clubs	20,2	6,8	7,9	56,0	34,1	48,4	57,0	75,0	68,6
Fundacje Foundations	39,0	34,3	29,6	88,9	90,0	91,4	60,2	54,9	45,0
Społeczne podmioty wyznaniowe Faith-based charities	35,8	30,8	27,8	87,2	88,3	89,6	58,7	54,3	50,2
Koła gospodyń wiejskich Rural housewives clubs	.	.	14,4	.	.	61,2	.	.	73,5
Samorząd gospodarczy i zawodowy Business and professional associations	32,1	24,8	25,5	55,8	61,0	67,6	75,2	72,0	66,6
w tym kółka rolnicze of which farmers' organizations	10,6	4,8	.	10,3	21,7	11,7	93,8	89,8	92,4

Najbardziej aktywne w tradycyjnych mediach – prasie, radio lub telewizji – były przedsiębiorstwa społeczne (40,2%), OPP (34,2%) oraz fundacje (29,6%), najmniej zaś koła łowieckie (7,9%) i OSP (9,7%).

### Wykres 6.2. Struktura organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według częstotliwości rozpowszechniania informacji w 2021 r.

Chart 6.2. Structure of non-profit organizations informing of their activity in 2021 by frequency of information spreading



Częstotliwość informowania o działalności organizacji była zróżnicowana w zależności od wykorzystanego kanału komunikacji. Poprzez Internet, umożliwiający częstą aktualizację przekazywanych treści, 47,8% organizacji udostępniało informacje co najmniej raz w miesiącu, a kolejne 41,0% – kilka razy w roku. Natomiast zdecydowana większość organizacji spośród komunikujących się za pomocą prasy, radio, telewizji, informowała o swojej działalności kilka razy w roku (65,7%), a co najmniej raz w miesiącu tylko 14,1%. Mniejszą częstotliwość rozpowszechniania informacji (raz w roku lub rzadziej) zadeklarowała niewielka grupa podmiotów spośród wykorzystujących w tym celu Internet – 11,2%, natomiast dwa razy wyższa wśród korzystających z tradycyjnych środków komunikacji – 20,1%.

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

### 6.2. 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 monitoring społeczny obywatelom. Podmioty gospodarki narodowej, a więc także zdecydowana większość badanych organizacji non-profit, zobowiązane są prawnie do sporządzania corocznych sprawozdań finansowych dla organów kontroli skarbowej<sup>10</sup>. 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.

<sup>10</sup> Jedynie jednostki działające w obrębie Kościoła katolickiego są na mocy Konkordatu zwolnione z tego obowiązku prawnego.

**Tablica 6.2. Odsetek organizacji non-profit według działań związanych ze sprawozdaniami z działalności**  
 Table 6.2. Percentage of non-profit organizations by reporting activities

Rodzaj organizacji Types of organization	Przynajmniej jedno sprawozdanie At least one report			Sprawozdanie merytoryczne Factual report			Sprawozdanie finansowe Financial report			Oba sprawozdania Both reports		
	2015	2019	2021	2015	2019	2021	2015	2019	2021	2015	2019	2021
Sporządziły Prepared	94,9	96,4	94,8	82,6	83,2	79,9	92,1	94,9	92,9	80,5	81,7	78,0
Przekazywały organom nadzoru Submitted to supervising authorities	86,4	89,1	86,6	71,3	72,7	67,2	83,4	87,4	84,8	68,9	70,4	65,4
Udostępniały Released	32,5	27,9	30,1	30,4	26,1	27,8	32,3	27,6	29,6	30,1	25,9	21,9
w siedzibie jednostki at unit's headquarter	27,1	21,9	24,8	25,0	20,2	22,6	27,2	21,5	24,1	24,7	19,6	21,9
publikowały na swojej stronie internetowej published on their website	7,7	9,2	8,5	7,4	8,5	7,8	7,5	8,1	7,4	7,2	7,4	6,7

Zdecydowana większość, tj. 94,8% (91,7 tys.) wszystkich objętych badaniem organizacji, sporządziło w 2021 r. co najmniej jedno sprawozdanie ze swojej działalności, w tym 92,9% sprawozdanie finansowe, a 79,9% – sprawozdanie merytoryczne. Oba rodzaje sprawozdań sporządziło 78,0% (75,5 tys.) organizacji. Oba rodzaje sprawozdań sporządziło 78,0% organizacji. Odsetek organizacji sporządzających przynajmniej jedno sprawozdanie oraz oba rodzaje sprawozdań zmalał, w porównaniu z poprzednimi latami (odpowiednio o 1,6 p. proc. oraz 3,7 p. proc. w stosunku do 2019 r. oraz o 0,1 p. proc. oraz 2,5 p. proc. w stosunku do 2015 r.). Obowiązki sprawozdawcze najczęściej realizowały OPP, z których 96,5% sporządziło w 2021 r. oba rodzaje sprawozdań.

Wśród poszczególnych grup organizacji, największy odsetek podmiotów sporządzających sprawozdanie merytoryczne cechował ochotnicze straże pożarne (91,1%), najmniejszy zaś kółka rolnicze (56,9%). W przypadku sprawozdań finansowych – najczęściej przygotowywane były one przez koła łowieckie (97,8%); natomiast najrzadziej sporządzały je społeczne podmioty wyznaniowe (78,8%).

W zakresie przekazania sporządzonych sprawozdań, właściwemu ze względu na sprawowanie nadzoru organowi administracji publicznej: sprawozdanie finansowe przekazało 84,8% ogółu organizacji, natomiast sprawozdanie merytoryczne – 67,2%.

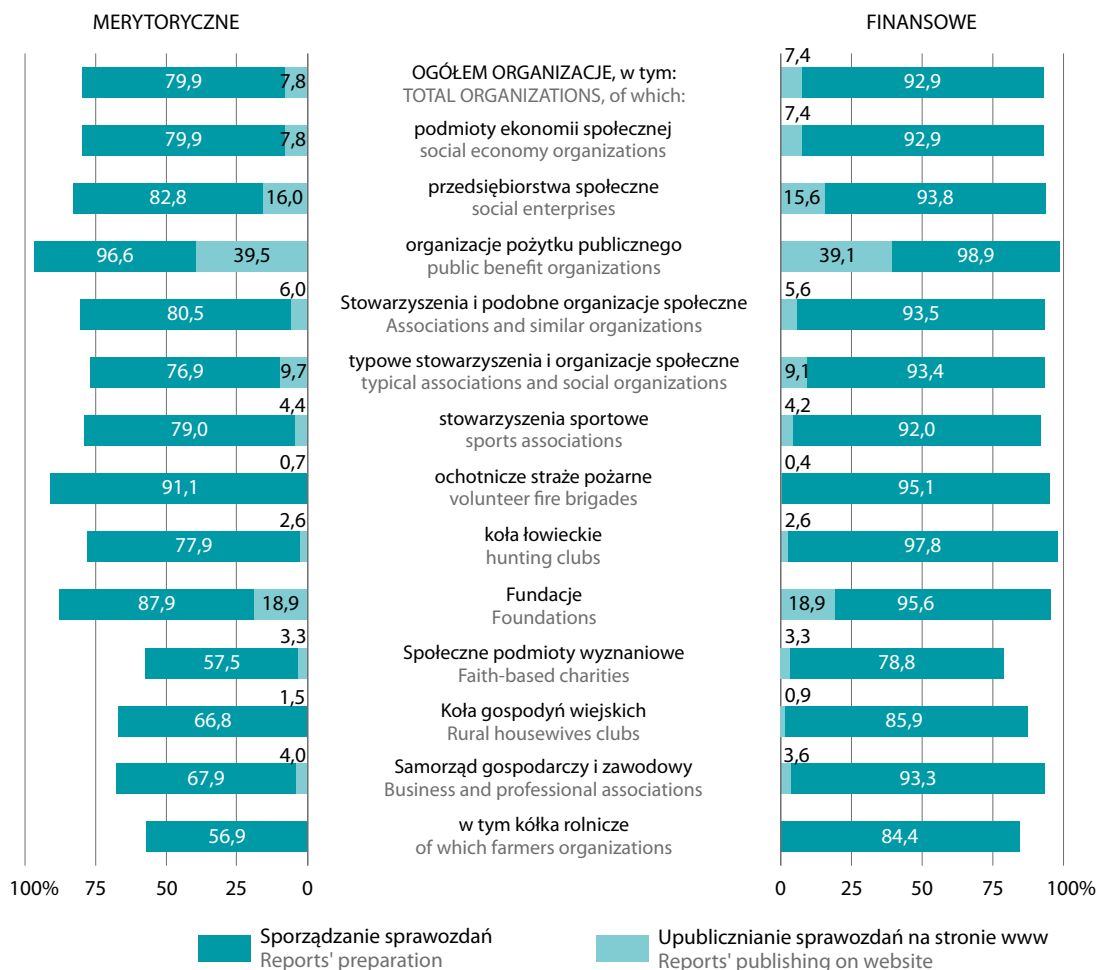
Pomimo braku nałożonego prawem obowiązku, 30,1% jednostek deklarowało udostępnianie zainteresowanym przynajmniej jednego sprawozdania. Na tle badanych organizacji, wyróżniały się pod tym względem organizacje pożytku publicznego, spośród których uczyniło to 75,2% jednostek. Relatywnie wysoka otwartość organizacji o statusie OPP na udostępnianie sprawozdań z działalności, wynikała z obowiązku prawnego, jaki spoczywa na tych organizacjach. Corocznie, zobligowane są one do zamieszczania sprawozdań w ogólnodostępnej bazie OPP, prowadzonej przez Narodowy Instytut Wolności. Najrzadziej swoje sprawozdania upubliczniały społeczne podmioty wyznaniowe (11,3%).

Jako miejsce udostępniania przynajmniej jednego sprawozdania, organizacje najczęściej wskazywały swoją siedzibę (24,8%), znacznie rzadziej natomiast – własną stronę internetową (8,5%). Jeszcze mniejszy odsetek stanowiły organizacje, deklarujące wysyłkę sprawozdań do swoich sponsorów lub grantodawców (2,3%). Inne miejsce rozpowszechnienia przynajmniej jednego sporządzonego sprawozdania, wskazało łącznie 2,6% organizacji.

Blisko 4 na 10 organizacji pożytku publicznego udostępniało sprawozdanie ze swojej działalności na stronie internetowej w 2021 r., zarówno merytoryczne, jak i finansowe. Relatywnie często w stosunku do innych grup swoje sprawozdania publikowały fundacje – blisko 2 na 10 organizacji

**Wykres 6.3. Odsetek organizacji non-profit, które sporządziły sprawozdania z działalności oraz opublikowały je na własnej stronie internetowej według rodzaju sprawozdania i rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 6.3. 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 2021





## Rozdział 7. Profesjonalizacja zarządzania

### Chapter 7. Management professionalization

Problematyka zarządzania organizacjami non-profit jest przedmiotem szerokiej debaty. W literaturze przedmiotu<sup>11</sup> 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 skuteczny<sup>12</sup>, wybrano kilka podstawowych zmiennych dotyczących różnych aspektów profesjonalizacji organizacji non-profit i zgrupowano je według następujących funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> M. in.: Kafel T. (2014). Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych, Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie, nr 235, Kraków;

Stankiewicz J., Seiler B. (2013). Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych, Zarządzanie i Finanse, 4(2), s. 341–353;

Pacut A., Wodecka-Hyjek A. (2023). Przedsiębiorczość organizacji publicznych i społecznych [w:] Zarządzanie publiczne. Perspektywa teorii i praktyki, Frączkiewicz-Wronka A., Ćwiklicki M. (red.), Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach;

Striebing C. (2017). Professionalization and voluntary transparency practices in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(1), s. 65–83;

Marberg, A., Korzilius, H., & van Kranenburg, H. (2019). What is in a theme? Professionalization in nonprofit and nongovernmental organizations research. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), s. 113–131.;

Ganesh, S., & McAllum, K. (2012). Volunteering and professionalization: Trends in tension? *Management Communication Quarterly*, 26(1), 152–158.

<sup>12</sup> Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2001, s. 38.

<sup>13</sup> Szczegółowe informacje na temat konstrukcji wskaźnika profesjonalizacji zarządzania zamieszczono w rozdziale Uwagi metodologiczne.

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

### 7.1. Synthetic index of management professionalization in non-profit organizations

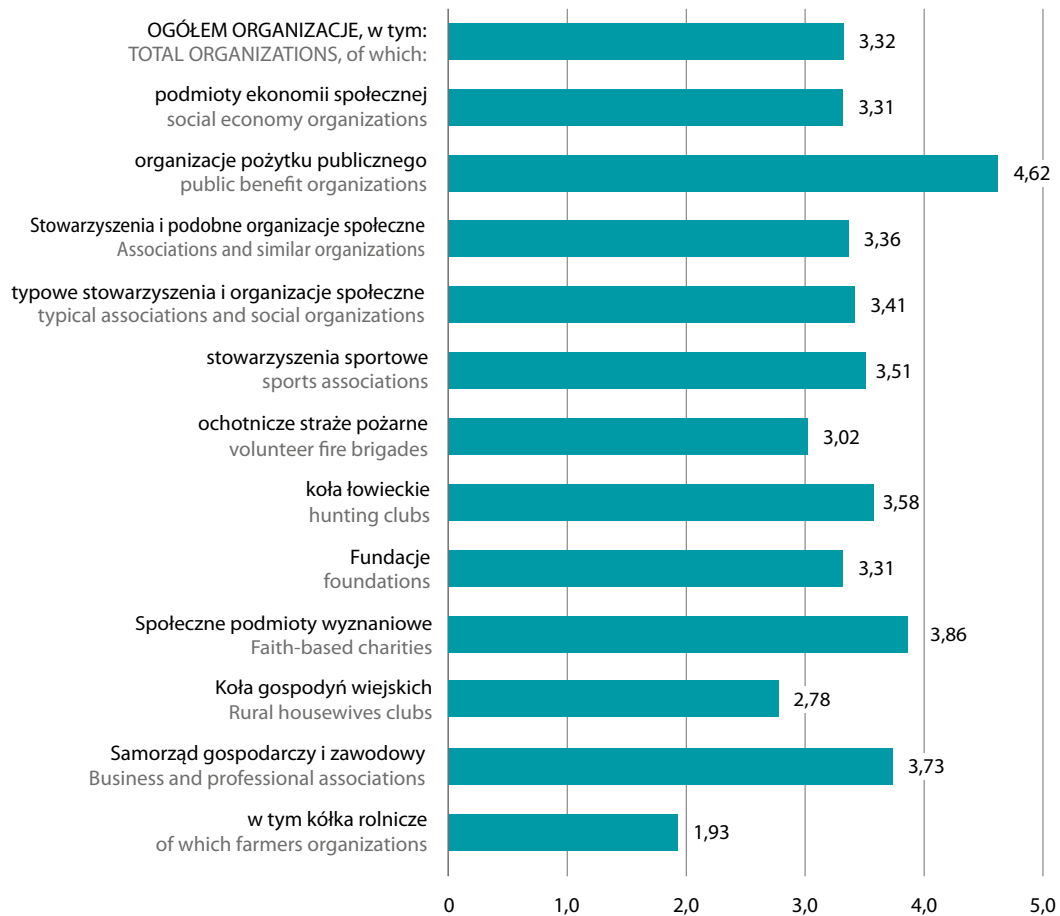
Ze względu na konstrukcję, syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit może przyjmować wartości z zakresu 0,00–10,00, przy czym im wyższa wartość wskaźnika tym wyższy poziom profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit.

Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit w 2021 r. wyniosła 3,32 (0,15 mniej niż w 2019 r. i o 0,11 niż w 2015 r.). Ponad połowa badanych organizacji (58,2%) spełniała nie więcej niż 3 z 10 warunków profesjonalnego zarządzania, z czego 36,3% deklarowało stosowanie co najwyżej 2 zasad, a 21,9% – 3 zasad. Blisko co trzeci podmiot stosował 4 lub 5 zasad profesjonalnego zarządzania, a kolejne 11,9% od 6 do 8 zasad. Najmniej liczne były jednostki, które charakteryzowały się wysoką profesjonalizacją zarządzania (0,7% – stosowało co najmniej 9 zasad).

Między 2019 r. a 2021 r. zmalał udział organizacji stosujących od 3 do 9 zasad – z 67,6% do 63,6%. Jednocześnie zwiększył się udział podmiotów non-profit, które nie stosowały żadnych zasad lub stosowały co najwyżej 2 zasady – z 32,3% w 2019 r. do 36,3% w 2021 r. W porównaniu do 2015 r. zwiększył się udział podmiotów non-profit, które stosowały od 1 do 3 zasad – z 50,6% w 2015 r. do 55,0% w 2021 r. W pozostałych kategoriach (poza spełnionymi 10 zasadami) udział podmiotów zmalał. Natomiast organizacje spełniające wszystkie warunki profesjonalnego zarządzania stanowiły tyle samo zarówno w 2015, 2019 i 2021 r. – 0,1%.

**Wykres 7.1. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania według rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 7.1. Average value of synthetic index of management professionalization in 2021



Najwyższy poziom profesjonalizacji zarządzania w 2021 r. odnotowano wśród OPP. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji wyniosła w tej grupie jednostek 4,62. OPP najczęściej stosowały 4 lub 5 zasad – 37,2%, ponadto 29,3% stosowało od 6 do 8 zasad (było to o 17,4 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 (3,2%) oraz relatywnie niskim udziałem tych, które spełniały co najwyżej 2 zasady (15,7%) lub 3 zasady (14,6%).

Z drugiej strony najniższy poziom wskaźnika profesjonalizacji zarządzania charakteryzował kółka rolnicze, a następnie koła gospodyń wiejskich – średnia wartość wskaźnika wyniosła 1,93 dla kółek rolniczych oraz 2,78 dla kół gospodyń wiejskich. Wśród kółek rolniczych ponad 2/3 podmiotów spełniało nie więcej niż 2 zasady profesjonalnego zarządzania. Ponadto nie było podmiotów, które spełniłyby co najmniej 7 zasad profesjonalnego zarządzania.

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 koła gospodyń wiejskich, OSP i koła łowieckie charakteryzowały się mniejszą niż pozostałe rodzaje organizacji wewnątrzgrupową różnorodnością pod względem stopnia profesjonalizacji. Oznacza to, że blisko 70% jednostek spełniało podobną liczbę przesłanek profesjonalizacji – 82,3% kółek rolniczych osiągnęło wartość wskaźnika na poziomie od 1 do 3, z kolei 74,1% kół gospodyń wiejskich, 67,9% OSP oraz 69,8% kół łowieckich – na poziomie od 2 do 4.

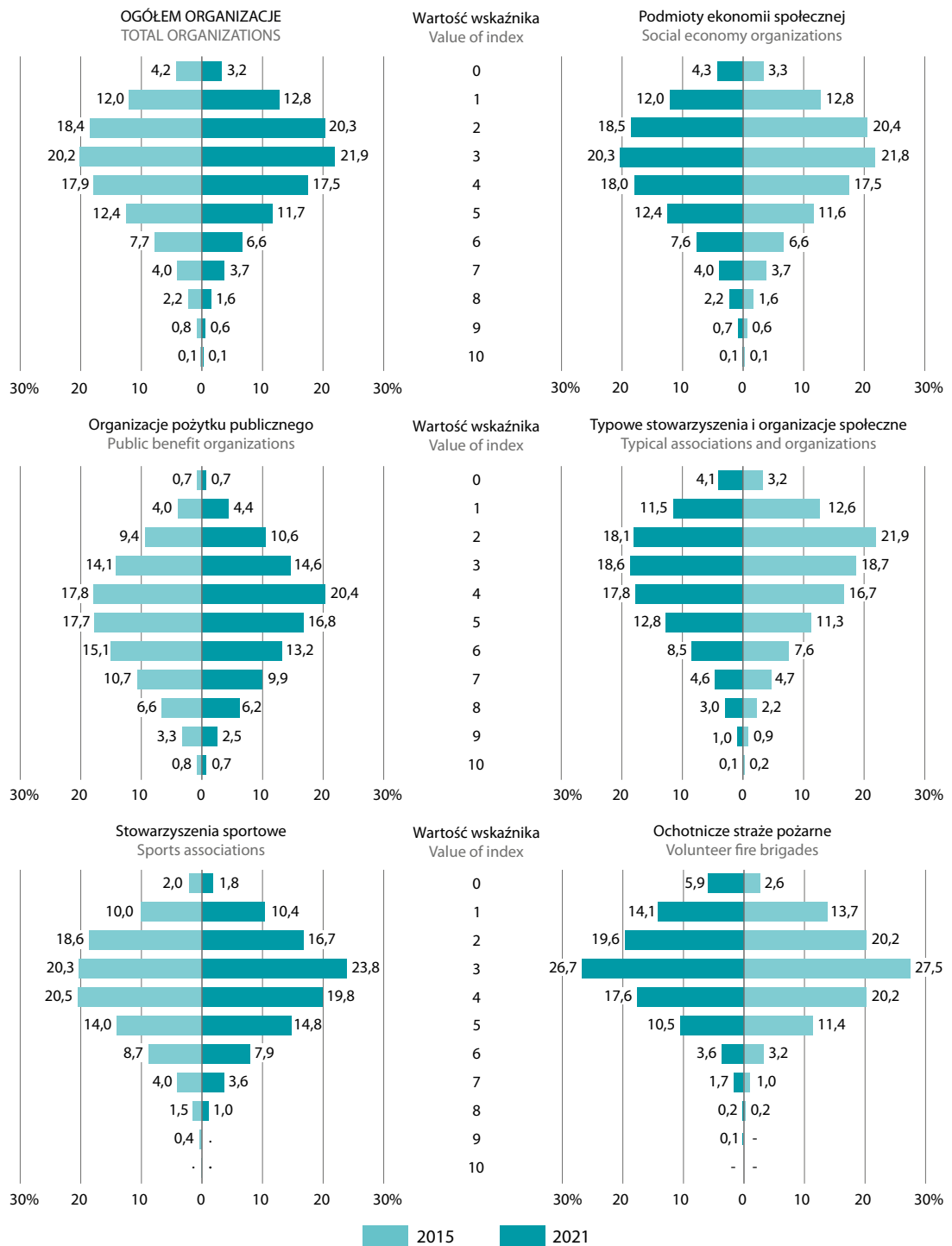
Natomiast relatywnie spłaszczonym rozkładem odznaczały się fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, czy organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, bez kółek rolniczych. W tych zbiorowościach odnotowano mniejszy poziom koncentracji wartości wskaźnika profesjonalizacji na sąsiadujących poziomach.

Poziom profesjonalnego zarządzania pomiędzy 2015 r. a 2021 r. wzrósł przede wszystkim wśród organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (średnia wartość wskaźnika profesjonalizacji w 2015 r. wyniosła 3,09, a w 2021 r. 3,73). W zbiorowości kółek rolniczych średnia wartość wskaźnika profesjonalizacji w 2015 r. wyniosła 1,60, a w 2021 r. 1,93, natomiast wśród organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych średnia wyniosła odpowiednio 4,19 i 4,38.

Z kolei spadek średniej wartości wskaźnika profesjonalizacji wystąpił przede wszystkim w przypadku kół łowieckich (3,78 w 2015 r. i 3,58 w 2021 r.), organizacji pożytku publicznego (4,79 w 2015 r. i 4,62 w 2021 r.) oraz fundacji (3,47 w 2015 r. i 3,31 w 2021 r.).

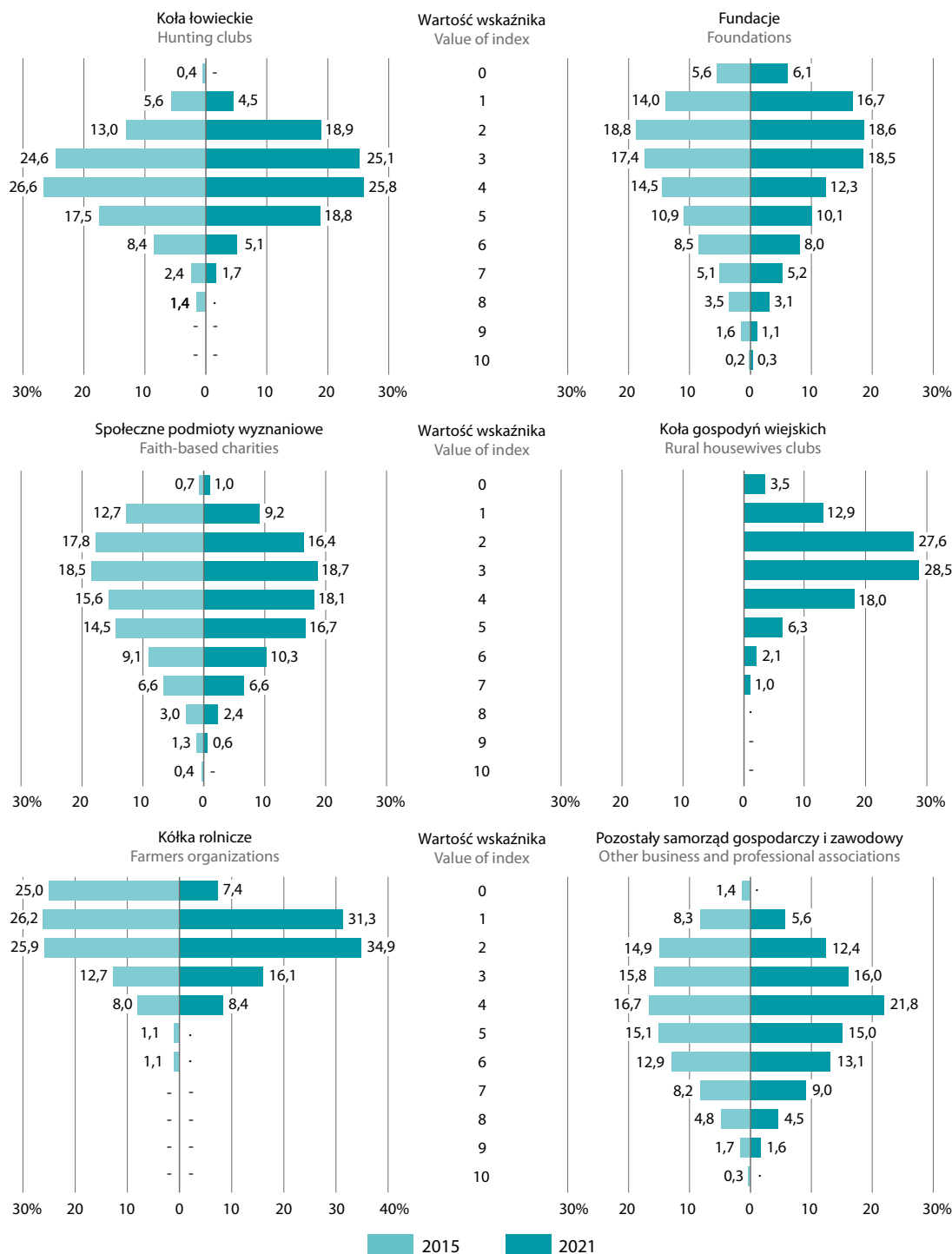
**Wykres 7.2. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji w 2021 r.**

Chart 7.2. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and type of organization in 2021



**Wykres 7.2. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji w 2021 r. (dok.)**

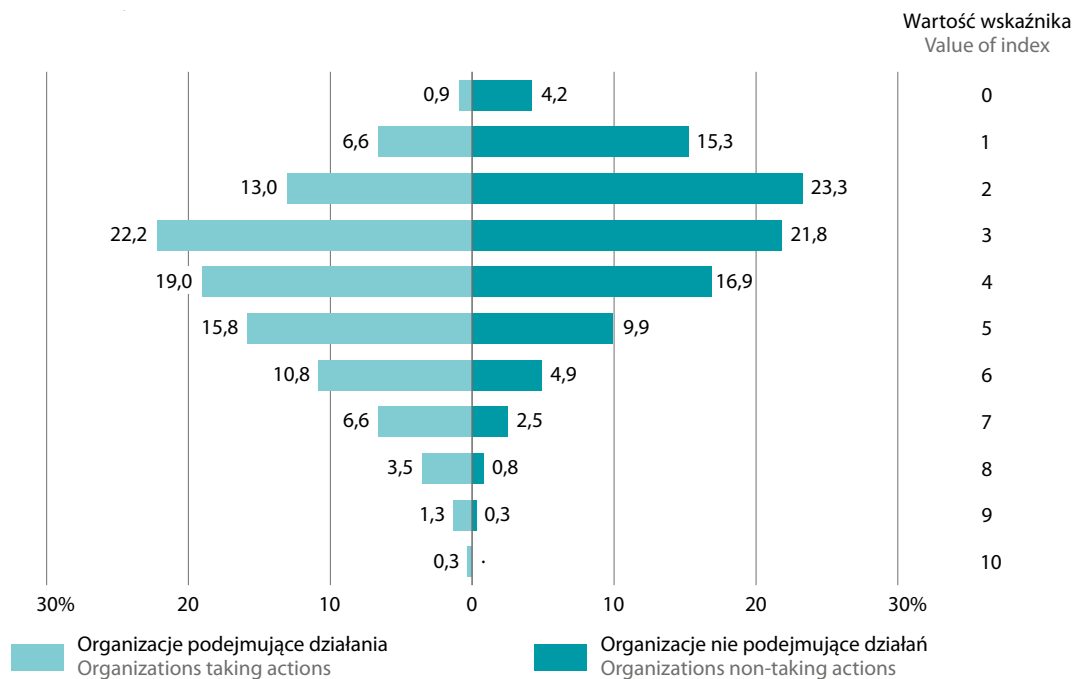
Chart 7.2. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and type of organization in 2021 (cont.)



W okresie od 24 lutego do 31 marca 2022 r. 29,5% ogółu organizacji non-profit prowadziło działania mające na celu pomoc potrzebującym w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy. Organizacje te charakteryzowały się wyższym poziomem syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania niż organizacje, które nie podejmowały takich działań, a średnia wartość syntetycznego wskaźnika wyniosła odpowiednio 4,08 i 3,01. Podmioty prowadzące działania na rzecz potrzebujących w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy najczęściej spełniały 3 do 5 zasad profesjonalizacji zarządzania (57,0%). W przypadku organizacji nie podejmujących takich działań struktura syntetycznego wskaźnika prezentowała się inaczej. Większość spełniała maksymalnie 3 zasady profesjonalizacji zarządzania (64,6%).

**Wykres 7.3. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania oraz podejmowania działań na rzecz potrzebujących w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy w okresie od 24 lutego do 31 marca 2021 r.**

Chart 7.3. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and taking actions to recipients in relation to hostilities in Ukraine from 24<sup>th</sup> February to 31<sup>st</sup> March 2021



## 7.2. Poziom profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania

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

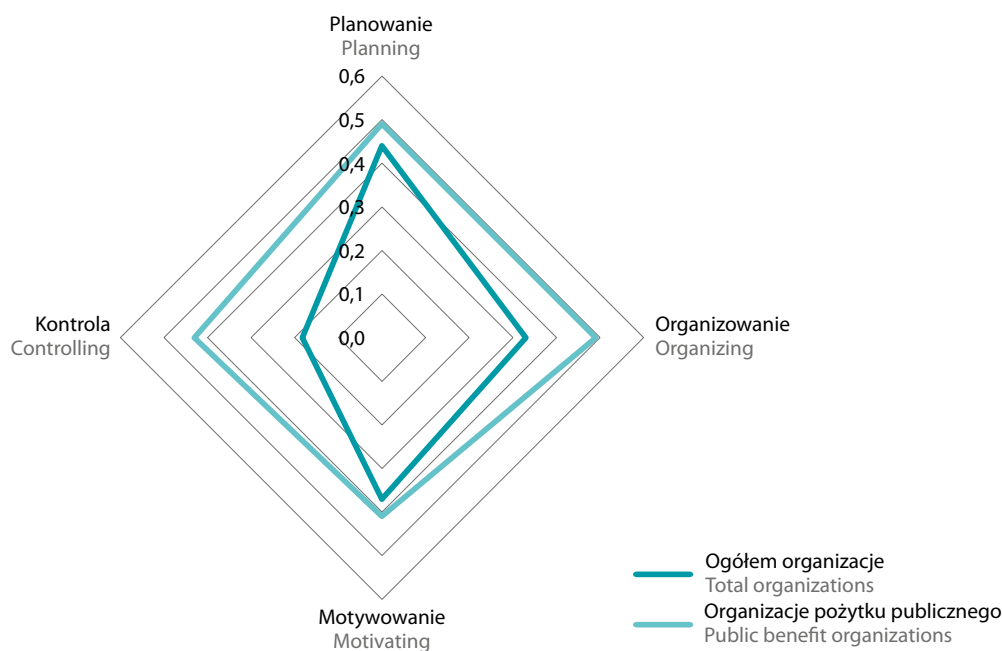
Wskaźniki profesjonalizacji według funkcji zarządzania ze względu na sposób konstrukcji mogą przyjmować wartości z zakresu 0,00–1,00, przy czym im wyższa wartość wskaźnika tym wyższy poziom profesjonalizacji danej funkcji zarządzania.

Ogólny poziom wskaźników obrazujących profesjonalizację organizacji non-profit według poszczególnych funkcji zarządzania wskazuje, że największa część podmiotów w 2021 r. najbardziej profesjonalnie działała w zakresie planowania (0,44), a następnie – motywowania personelu (0,37) i organizowania (0,33). Najniższy był natomiast poziom kontroli (0,18).

Pomiędzy 2015 r. a 2021 r. zmniejszyła się wartość wskaźnika dla funkcji: motywowanie personelu (z 0,48 w 2015 r. do 0,37 w 2021 r.) i kontrola (odpowiednio z 0,21 do 0,18). Istotnie częściej natomiast podejmowano działania w zakresie planowania (wzrost z 0,36 w 2015 r. do 0,44 w 2021 r.). Wartość wskaźnika dla funkcji organizowanie nie zmieniła się i wyniosła 0,33.

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 (0,49) i organizowania (0,49). Pozostałe wymiary osiągnęły następujące wartości – kontrola (0,43), a motywowanie (0,41). Warto zauważyć, że OPP osiągnęły ponad dwukrotnie wyższą wartość wskaźnika kontroli niż ogół organizacji non-profit.

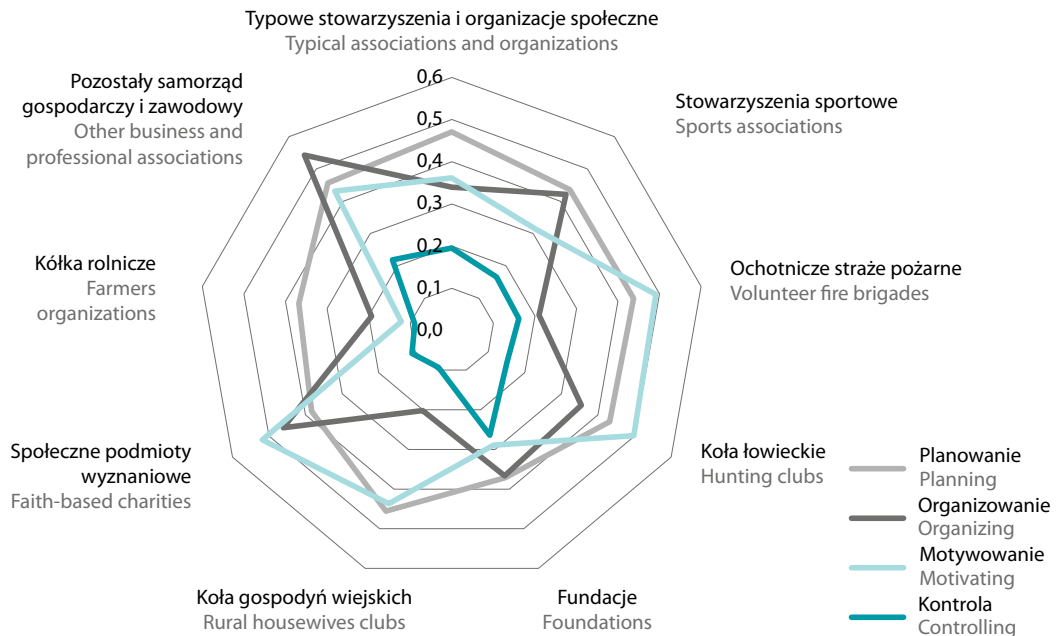
**Wykres 7.4. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według statusu OPP w 2021 r.**  
Chart 7.4. Level of management function indicators by public benefit organizations status in 2021



Biorąc pod uwagę rodzaj organizacji, to najniższym poziomem profesjonalizacji działalności charakteryzowały się kółka rolnicze. Osiągnęły one najniższe wartości wskaźników w wymiarach: motywowanie (0,12) oraz organizowanie (0,19), a jeden z najniższych w wymiarze planowania (0,37) oraz kontroli (0,09). W przypadku wskaźnika planowania taką samą wartość jak w kółkach rolniczych odnotowano wśród fundacji, natomiast w przypadku wskaźnika kontroli – w kółkach gospodyń wiejskich.



**Wykres 7.5. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju organizacji w 2021 r.**  
 Chart 7.5. Level of management function indicators by type of organization in 2021



Wśród organizacji non-profit nie było rodzaju organizacji, który byłby liderem we wszystkich wymiarach. Do motywowania personelu najbardziej profesjonalnie podchodzili społeczne podmioty wyznaniowe (0,52), a następnie koła łowieckie (0,50) i OSP (0,49), z kolei do planowania – typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (0,47). W wymiarze organizowania pozytywnie wyróżniały się organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, bez kółek rolniczych (0,54). Z kolei fundacje, a także organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych w większej części niż pozostałe jednostki były profesjonalne w wymiarze kontroli (odpowiednio 0,26 i 0,22 wobec 0,18 w zbiorowości ogółem).

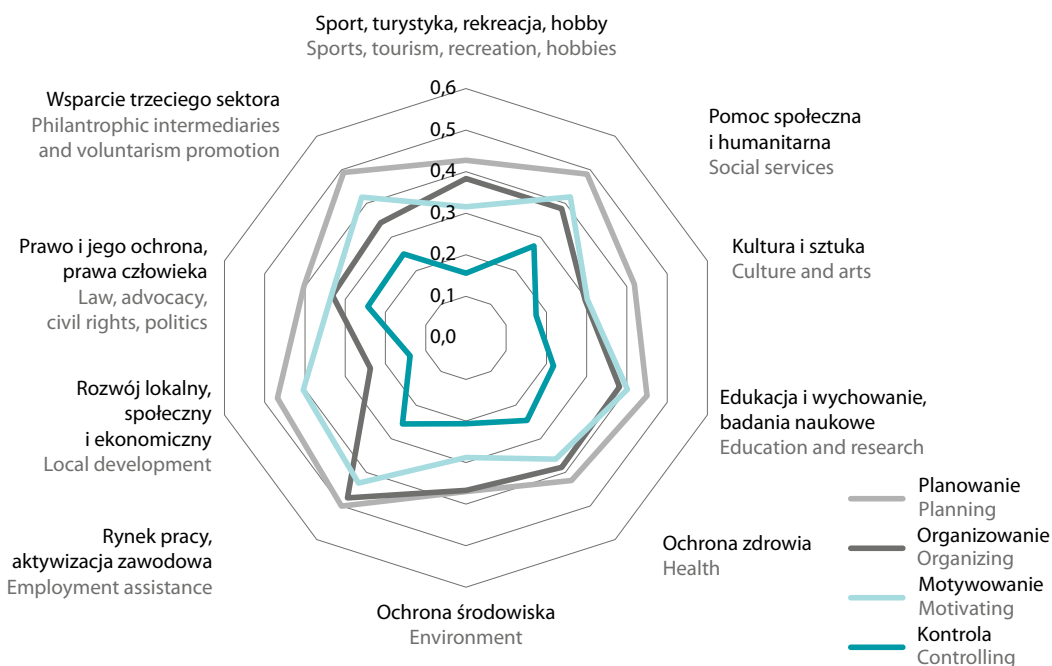
Dziedziny działalności<sup>14</sup> różnicowały wskaźniki poszczególnych wymiarów profesjonalizacji zarządzania w sposób mniej istotny niż rodzaj organizacji. Na tle zbiorowości wyróżniały się organizacje zajmujące się rynkiem pracy, aktywizacją zawodową, które osiągnęły wysokie wartości we wszystkich czterech wymiarach, w tym najwyższe w zakresie planowania (0,50), organizowania (0,48) oraz motywowania (0,43). W wymiarze kontroli najwyższą wartość wskaźnika osiągnęły organizacje zajmujące się pomocą społeczną i humanitarną (0,27).

Z drugiej strony najniższą wartość wskaźnika planowania i motywowania odnotowano wśród podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska (0,37 i 0,29). Z kolei jednostki prowadzące działalność w obszarze rozwoju lokalnego charakteryzowały się najniższym poziomem wskaźników w wymiarze organizowania (0,24) oraz kontroli (0,14). Wymiar kontroli miał niską wartość także w grupie organizacji działających na rzecz sportu, turystyki, rekreacji, hobby (0,16) oraz kultury i sztuki (0,17).

<sup>14</sup> W tej analizie nie uwzględniono dziedzin działalności pokrywających się z odpowiednimi rodzajami organizacji, dotyczy to łowiectwa odpowiadającego kołom łowieckim, ratownictwa odpowiadającego OSP, a także spraw zawodowych, pracowniczych i branżowych, w ramach której kategorii klasyfikowane były wszystkie organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego.

### Wykres 7.6. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według wybranych głównych dziedzin działalności w 2021 r.

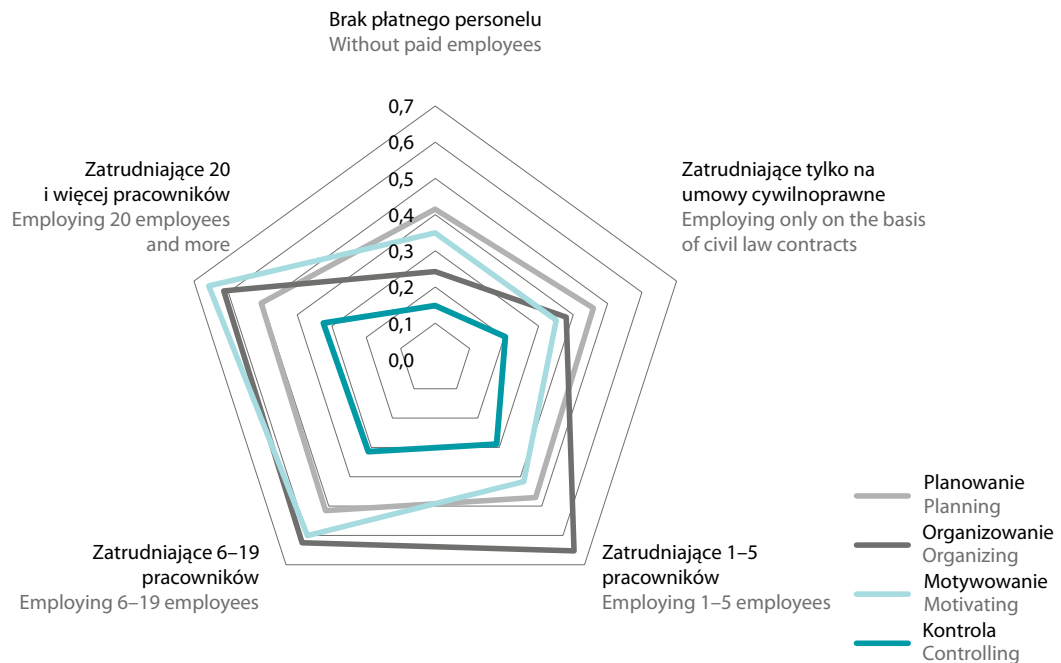
Chart 7.6. Level of management function indicators by selected main fields of activity in 2021



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 osiągnęły najniższe wartości wskaźników we wszystkich czterech wymiarach profesjonalizacji (planowanie – 0,42, organizowanie – 0,24, motywowanie – 0,35, kontrola – 0,15). 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. Podmioty zatrudniające 20 osób i więcej uzyskały maksymalną wartość wskaźników w wymiarze motywowania (0,66) oraz kontroli (0,33). Organizacje zatrudniające od 1 do 5 etatowych pracowników osiągnęły najwyższą wartość wskaźnika organizowania (0,65), a od 6–19 pracowników – w wymiarze planowania (0,52).

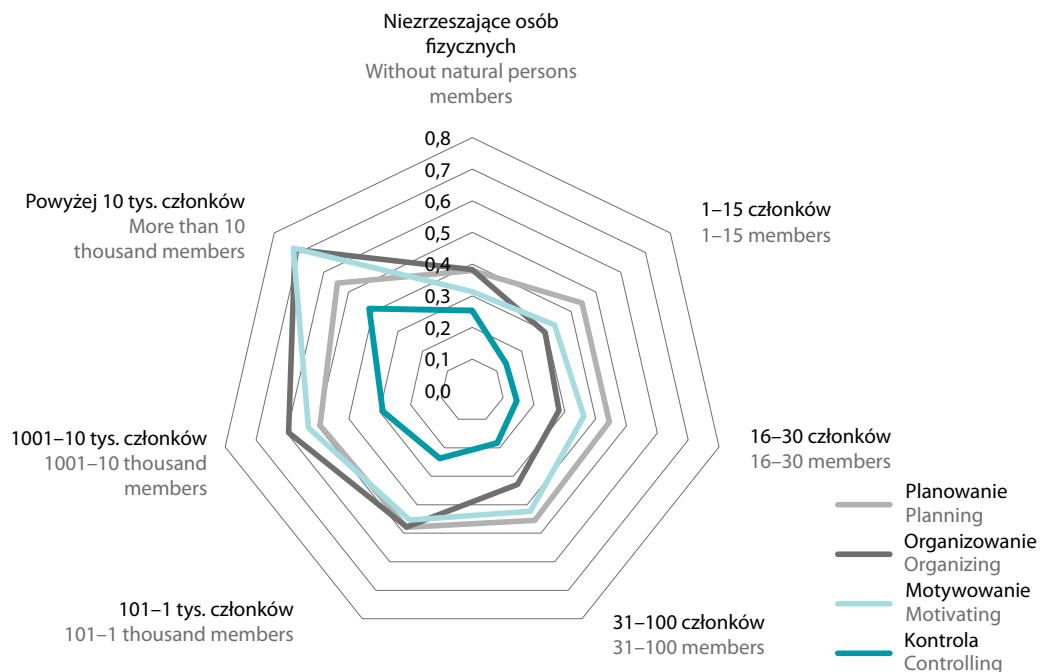
**Wykres 7.7. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według posiadania płatnego personelu w 2021 r.**  
 Chart 7.7. Level of management function indicators by having paid personnel in 2021



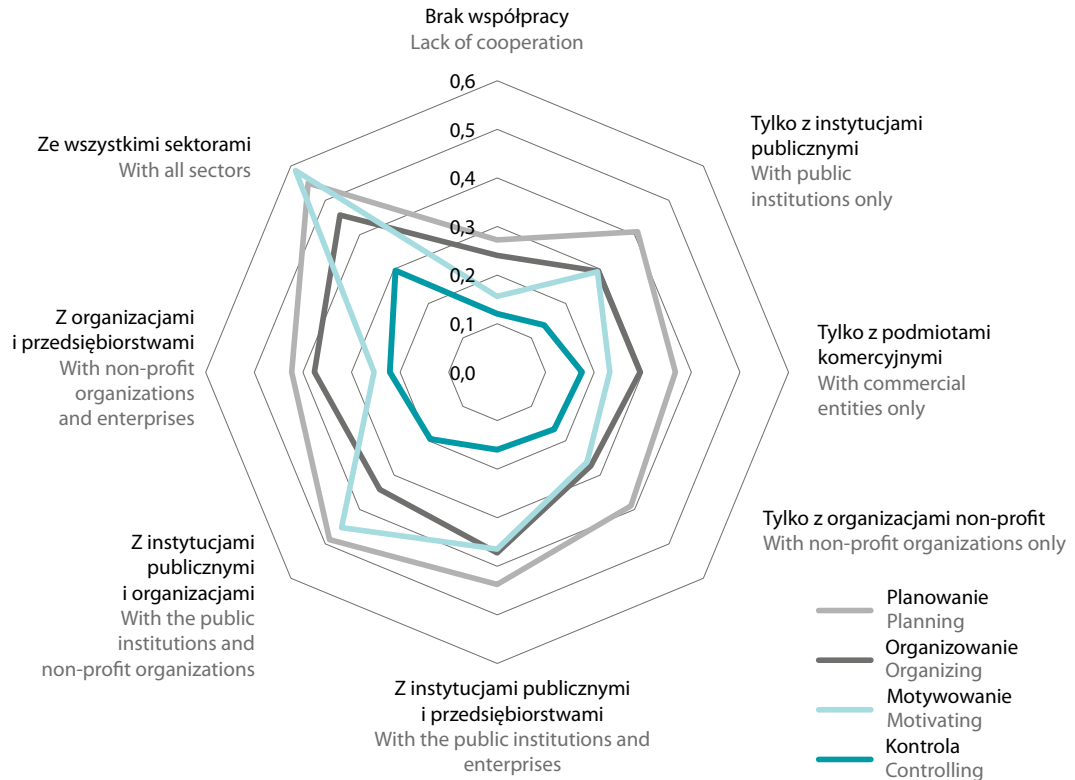
Profesjonalizacja zarządzania w poszczególnych wymiarach powiązana była z wielkością organizacji określaną liczbą członków. Najwyższe wartości wskaźników osiągnęły podmioty zrzeszające powyżej 10 tys. osób (planowanie – 0,54, organizowanie – 0,72, motywowanie – 0,72, kontrola – 0,42). W wymiarze planowania oraz motywowania najniższym poziomem profesjonalizacji charakteryzowały się jednostki niezrzeszające osób fizycznych (odpowiednio 0,38 i 0,31). Z kolei w zakresie organizowania najniższą wartość osiągnęły organizacje członkowskie, do których należało 16–30 członków (0,28), a w zakresie kontroli – organizacje zrzeszające nie więcej niż 30 osób (0,14).

**Wykres 7.8. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według liczby członków deklarowanej przez organizacje w 2021 r.**

Chart 7.8. Level of management function indicators by number of natural persons members declared by organizations in 2021



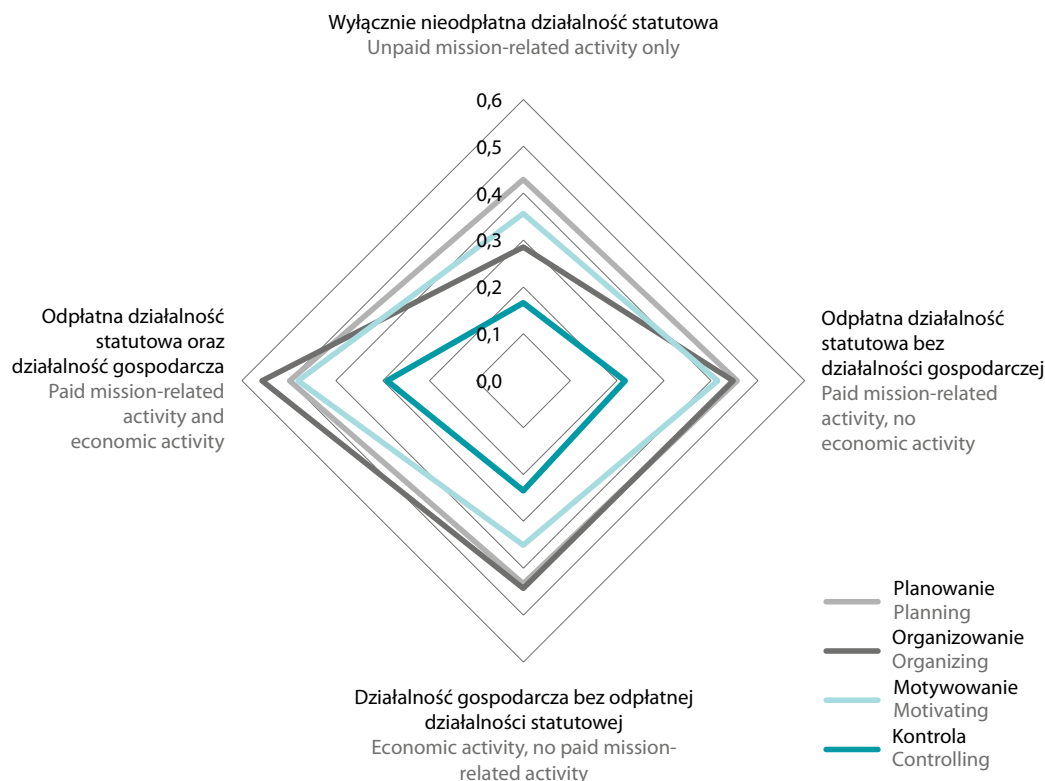
**Wykres 7.9. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według partnera współpracy w 2021 r.**  
 Chart 7.9. Level of management function indicators by type of cooperation partner in 2021



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 – 0,27, organizowanie – 0,24, motywowanie – 0,16, kontrola – 0,12). Ponadto w większości 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 – 0,55, organizowanie – 0,46, motywowanie – 0,59, kontrola – 0,30).

Zróżnicowanie organizacji zaobserwowano także w zakresie rodzaju prowadzonej działalności. Najbardziej profesjonalne we wszystkich wymiarach były organizacje prowadzące równocześnie wszystkie możliwe rodzaje działalności (planowanie – 0,50, organizowanie – 0,56, motywowanie – 0,48, kontrola – 0,29). Organizacje prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową działały najmniej profesjonalnie w wymiarze planowania, organizowania i kontroli (odpowiednio – 0,43, 0,29 i 0,17), natomiast trochę częściej profesjonalizowały zarządzanie w wymiarze motywowania niż podmioty prowadzące działalność gospodarczą, a nieprowadzące odpłatnej działalności statutowej (0,36 wobec 0,35).

**Wykres 7.10. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju działalności organizacji w 2021r.**  
 Chart 7.10. Level of management function indicators by types of activity of organizations in 2021

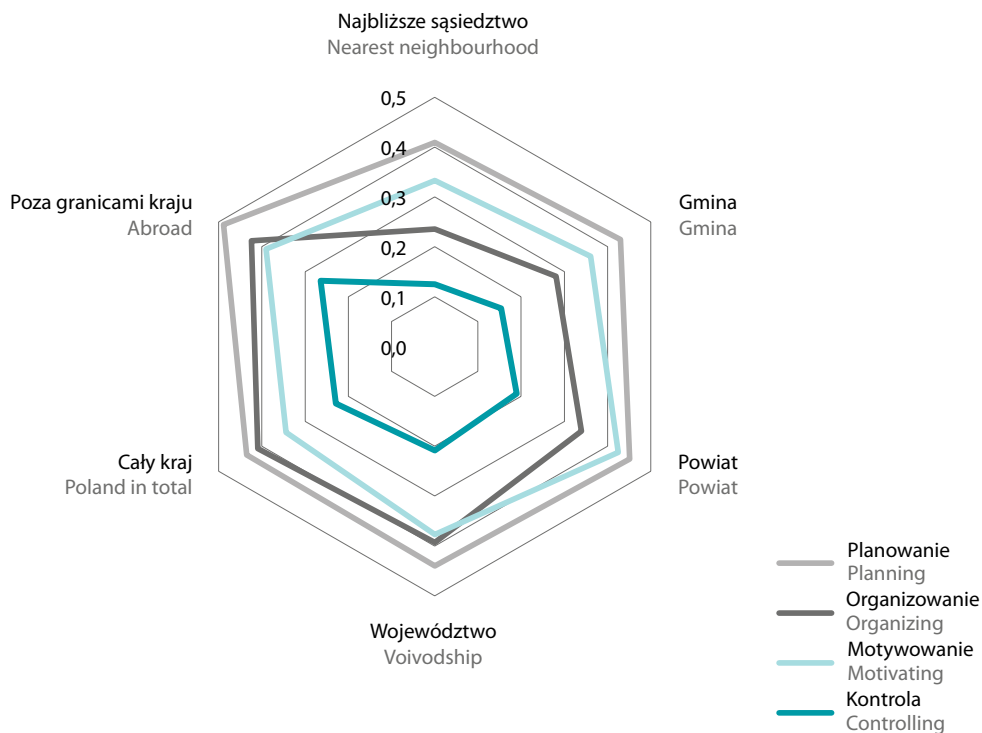


Maksymalny terytorialny zasięg działalności na podobnym poziomie różnicował wskaźniki profesjonalizacji zarządzania co rodzaj prowadzonej działalności. W zakresie planowania, organizowania i kontroli im szerszy był terytorialny zakres działalności, tym wyższe były wskaźniki profesjonalizacji tych wymiarów zarządzania. Wśród podmiotów działających wyłącznie w najbliższym sąsiedztwie przyjęły one wartości – 0,41 (planowanie), 0,24 (organizowanie) i 0,13 (kontrola), zaś wśród organizacji wykraczających swoją działalnością poza terytorium Polski – 0,49 (planowanie), 0,42 (organizowanie) i 0,26 (kontrola). W wymiarze motywowania również najniższą wartość wskaźnika osiągnęły organizacje o najwęższym zasięgu działalności (0,33), jednak najwyższą takie, dla których maksymalnym zasięgiem działania był obszar powiatu (0,42).

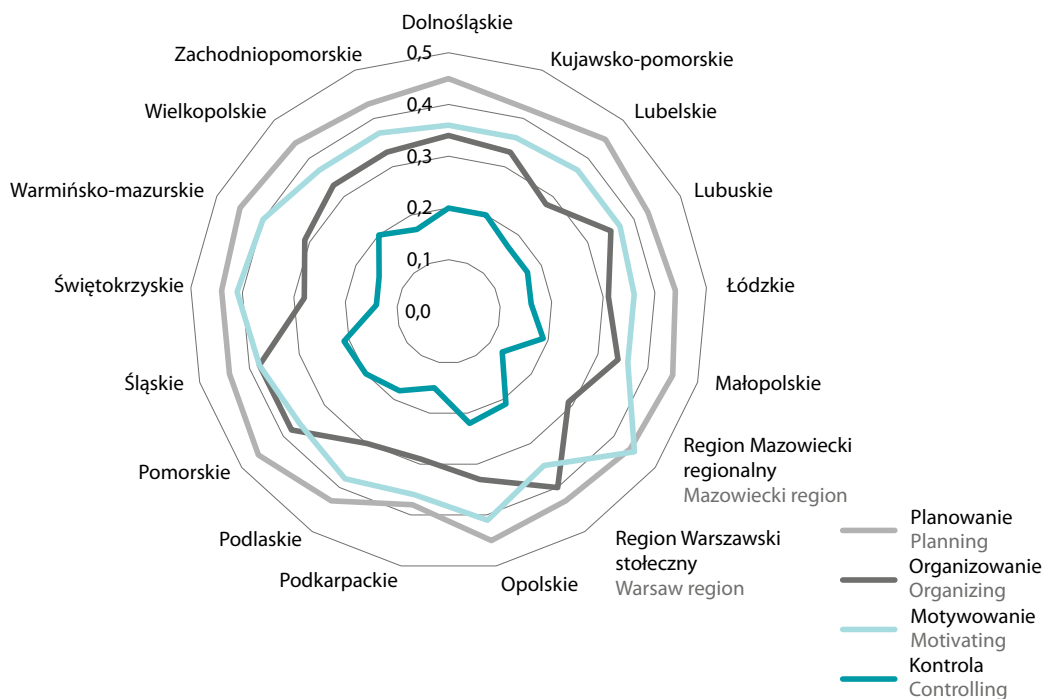
Województwo siedziby organizacji w niewielkim stopniu różnicowało poziom profesjonalizacji poszczególnych wymiarów zarządzania. Planowanie osiągnęło najwyższą wartość dla organizacji z województwa pomorskiego (0,46), organizowanie dla podmiotów z województwa pomorskiego i śląskiego (po 0,38), motywowanie dla opolskiego i świętokrzyskiego (po 0,41), a kontroli – opolskiego (0,22). Najniższe wartości wskaźników osiągnęły natomiast: w planowaniu - województwo podkarpackie (0,38), organizowaniu – lubelskie i świętokrzyskie (po 0,28), motywowaniu – dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, łódzkie, małopolskie, podkarpackie, pomorskie (po 0,36), a kontroli – świętokrzyskie (0,14). Na tle pozostałych województw odznaczały się organizacje zlokalizowane na terenie województwa podkarpackiego, które osiągnęły jedne z najniższych wartości we wszystkich czterech wymiarach: w planowaniu – 0,38, organizowaniu – 0,29, motywowaniu – 0,36 oraz kontroli – 0,15. Dodatkowo organizowanie i kontrola osiągnęły ponadprzeciętnie wysoką wartość w przypadku organizacji z regionu Warszawskiego stołecznego (0,40 oraz 0,21). Jednocześnie charakteryzowały się one relatywnie niskim poziomem profesjonalizacji motywowania (0,35). Z kolei organizacje z regionu Mazowieckiego regionalnego osiągnęły niską wartość dla wskaźnika organizowania (0,29) oraz kontroli (0,13), a wysoką dla motywowania (0,45).

**Wykres 7.11. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według maksymalnego zasięgu działania organizacji w 2021 r.**

Chart 7.11. Level of management function indicators by maximum territorial scope of activity of organization in 2021



**Wykres 7.12. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według województw i regionów w 2021 r.**  
 Chart 7.12. Level of management function indicators by voivodships and regions in 2021

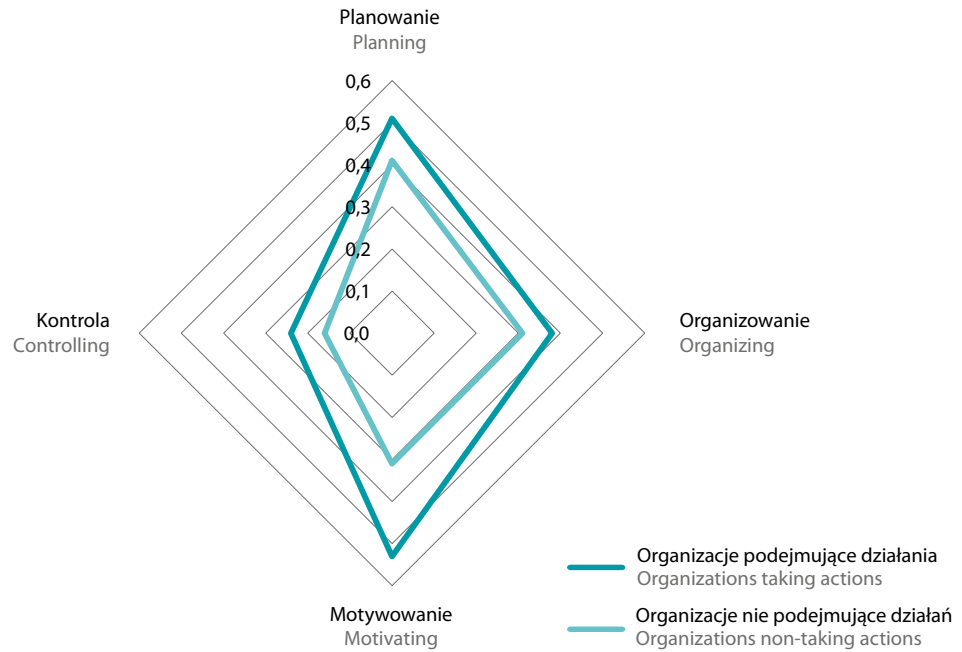


Biorąc pod uwagę kwestię podejmowania działań mających na celu pomoc potrzebującym w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy w okresie od 24 lutego do 31 marca 2022 r., to grupa organizacji podejmujących takie działania charakteryzowała się wyższymi wartościami wskaźników zarządzania na wszystkich czterech wymiarach w porównaniu do podmiotów, które takich działań nie podejmowały. Najwyższą wartość wskaźników zarządzania osiągnięto w zakresie motywowania (0,53), a następnie planowania (0,51). Z kolei podmioty nie podejmujące działań miały wyższy poziom planowania (0,41) niż motywowania (0,31). W obu grupach organizacji niższą wartość osiągnął wymiar organizowania (odpowiednio 0,38 i 0,31), a najniższą – kontrola (odpowiednio 0,24 i 0,16).



**Wykres 7.13. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według podejmowania działań na rzecz potrzebujących w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy w okresie od 24 lutego do 31 marca 2022 r.**

Chart 7.13. Level of management function indicators by taking actions to recipients in relation to hostilities in Ukraine from 24<sup>th</sup> February to 31<sup>st</sup> March 2020



## Uwagi metodologiczne

### Methodological notes

## Podstawowe wyjaśnienia metodologiczne

### Basic methodological explanations

1. W części pierwszej publikacji omawiane są podmioty gospodarki społecznej, zamiennie nazywane podmiotami ekonomii społecznej, zaś w drugiej części wyłącznie organizacje non-profit.
2. W publikacji do podmiotów gospodarki społecznej/ekonomii społecznej zaliczono organizacje non-profit i spółdzielnie ekonomii społecznej.
3. Na potrzeby publikacji do organizacji non-profit zaliczono<sup>15</sup>:
  - 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) koła łowieckie 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,
  - b. fundacje działające na podstawie ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach,
  - c. społeczne podmioty wyznaniowe, czyli zarejestrowane w REGON 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<sup>16</sup>,
  - d. koła gospodyń wiejskich działające na podstawie ustawy z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich,
  - e. 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. samorzady zawodów medycznych i prawniczych, a także ustawy z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych podmiotów gospodarczych, 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.
4. Omawiane w publikacji spółdzielnie ekonomii społecznej obejmują następujące rodzaje spółdzielni:
  - a. spółdzielnie pracy,
  - b. spółdzielnie inwalidów i niewidomych,
  - c. spółdzielnie socjalne.

<sup>15</sup> Publikacja nie obejmuje informacji dotyczących związków zawodowych, organizacji pracodawców i partii politycznych.

<sup>16</sup> 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.

5. Na potrzeby publikacji do przedsiębiorstw społecznych, zgodnie z ustawą z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, zostały zaliczone organizacje non-profit oraz spółdzielnie posiadające status przedsiębiorstwa społecznego. Są to podmioty, które zostały wpisane do bazy przedsiębiorstw społecznych prowadzonej przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej według stanu na dzień 31.12.2021 r.
6. W publikacji prezentowane są dane wyłącznie dla jednostek rejestrowanych, w zasadniczej części mających własną osobowość prawną oraz figurujących w rejestrze REGON.
7. Prezentowane w publikacji dziedziny działalności stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, a także kół gospodyń wiejskich zostały określone za pomocą pierwszego, najważniejszego pola działalności wskazanego przez nie na formularzu SOF-1. Z kolei wszystkie organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego zostały zaklasyfikowane do dziedziny sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe. Zastosowane dziedziny pozwalają na przeklasyfikowanie danych na dziedziny międzynarodowej klasyfikacji organizacji non-profit – ICNPO (The International Classification of Non-profit Organizations)<sup>17</sup>. W dziedzinie „Pozostałe” uwzględnione zostały m.in. organizacje, których główną dziedziną była działalność międzynarodowa lub religijna.
8. Podstawowym okresem referencyjnym prezentowanych danych jest rok 2021 lub stan na dzień 31.12.2021 r. Jeśli dane dotyczą innego okresu to został on wyraźnie zaznaczony w tekście.
9. Ze względu na zaokrąglenia niektóre wartości w publikacji mogą nie sumować się do ogółem.
10. Prezentowane w publikacji procenty są liczone w oparciu o wartości bezwzględne, przed zaokrągleniem.
11. W publikacji pojęcia podmiot, organizacja, jednostka są stosowane wymiennie.
12. Zastosowano następujące podstawy do obliczenia procentów i innych miar statystycznych prezentowanych na elementach graficznych:
  - a. ogół podmiotów ekonomii społecznej:
    - i. wykresy – 1.1., 2.2.-2.7.,
    - ii. tablice – 1.1.-1.4., 1.6., 2.1., 2.2.,
  - b. ogół organizacji non-profit:
    - i. wykresy – 3.1.-3.10., 4.7., 5.1., 5.2., 5.5., 5.6., 5.8., 5.10., 5.13., 6.1., 6.3., 7.1.-7.13.,
    - ii. tablice – 6.2.,
  - c. podmioty, w których badane zjawisko wystąpiło:
    - i. wykresy – 2.1., 3.11., 4.1., 4.2., 4.5., 4.11., 4.12., 5.3., 5.4., 5.7., 5.9., 5.11., 5.12., 6.2.,
    - ii. tablice – 6.1.
  - d. liczba członków zarządu lub innego organu zarządzającego organizacją – 4.3., 4.4., 4.6., 4.8.-4.10.,
  - e. na wykresach 2.2.-2.6. i tablicy 2.2. ze względu na marginalny charakter zjawiska nie zaprezentowano informacji o ochotniczych strażach pożarnych, kołach łowieckich oraz kołach gospodyń wiejskich;
  - f. dane dotyczące ochotniczych straży pożarnych i kół gospodyń wiejskich na wykresie 5.10. oraz dane dla ochotniczych straży pożarnych w przypadku wykresu 5.11. nie zostały zaprezentowane ze względu na to, że w tych zbiorowościach jest bardzo mała liczba jednostek zatrudniających pracowników etatowych;
  - g. ze względu na zmiany w formularzu sprawozdawczym dane dla roku 2015 na wykresie 3.5. przedstawiono wyłącznie dla kategorii ogółem.

<sup>17</sup> Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts, United Nations, New York 2003, [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf) (dostęp 20.09.2023 r.).

## Źródła danych prezentowane w publikacji

### Sources of data presented in the publication

Do opracowania pierwszej części publikacji dotyczącej działalności reintegracyjnej podmiotów gospodarki społecznej wykorzystano dane z pierwszej edycji badania GUS 1.04.09 Działalność integracyjna podmiotów gospodarki społecznej w 2021 r., które zrealizowano na formularzach GS-S Sprawozdanie o działalności spółdzielni: pracy, socjalnych, inwalidów i niewidomych oraz SOF-5 Sprawozdanie o współpracy, zarządzaniu i działalności integracyjnej wybranych organizacji non-profit. Druga część publikacji, podejmująca temat wybranych aspektów zarządzania w organizacjach non-profit, została przygotowana tylko na podstawie danych z formularza SOF-5, zebranych również w ramach corocznego badania 1.04.02 Stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe.

## Realizacja badania na formularzu SOF-5 i opracowanie wyników

### Survey implementation on the SOF-5 form and elaboration of the results

Badanie na formularzu SOF-5 Sprawozdanie o współpracy, zarządzaniu i działalności integracyjnej wybranych organizacji non-profit za 2021 r. miało charakter panelowy. Zostało zrealizowane jako uzupełnienie przedmiotowe badania przeprowadzonego na formularzach:

- SOF-1 Sprawozdanie z działalności fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych za 2020 r.
- SOF-4s Sprawozdanie z działalności samorządu gospodarczego i zawodowego za 2020 r.

Kartotekę badania SOF-5 stanowiły podmioty, które złożyły sprawozdanie SOF-1 i SOF-4s za 2020 r.<sup>18</sup>

Sprawozdanie SOF-5 dotyczy zagadnień związanych ze współpracą organizacji non-profit, działalnością integracyjną i zarządzaniem. W niniejszej publikacji analizie poddano głównie informacje z działów:

- Dział II – Pracujący na podstawie stosunku pracy oraz umów cywilnoprawnych – zatrudnienie i jego reintegracyjny wymiar,
- Dział III – Zarządzanie jednostką – dotyczy zarządzania jednostką na trzech poziomach: zasobami ludzkimi, działalnością i majątkiem,
- Dział VIII – Działalność informacyjna jednostki – ma na celu pozyskanie danych dotyczących komunikacji organizacji ze środowiskiem zewnętrznym oraz transparentności podejmowanych działań.

Dodatkowo, w tej edycji publikacji uwzględniono pytania z Działu XI. Wsparcie podejmowane w 2022 r. w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy, w zakresie informacji o rodzajach podejmowanych działań pomocowych i ich odbiorcach.

Podstawową formą przekazania danych było wypełnienie formularza elektronicznego na Portalu Sprawozdawczym GUS. Wśród 22,7 tys. organizacji zobligowanych do złożenia sprawozdania SOF-5 za 2021 r., aktywne konto na Portalu Sprawozdawczym przed rozpoczęciem badania posiadało 90,7% jednostek. Takie organizacje otrzymały drogą elektroniczną powiadomienie o obowiązku sprawozdawczym. Organizacje nieposiadające konta na Portalu Sprawozdawczym, przed rozpoczęciem badania otrzymały list wysłany pocztą elektroniczną lub tradycyjną, informujący o realizowanym badaniu, formularz SOF-5 oraz dane uwierzytelniające do logowania. Do organizacji, które nie złożyły sprawozdań w terminie, kierowane były przypomnienia o obowiązku sprawozdawczym w formie monitu wysłanego pocztą elektroniczną oraz w ramach kontaktu telefonicznego.

<sup>18</sup> Dobór jednostek do badania na formularzach SOF-1 i SOF-4s został szczegółowo opisany w Uwagach metodologicznych w publikacji: Sektor non-profit w 2020 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy, Departament Badań Społecznych GUS, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2022, zaś ogólne założenia metodologiczne w: Zeszyt metodologiczny. Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe, Urząd Statystyczny w Krakowie, Departament Badań Społecznych GUS, Kraków, Warszawa 2019.

**Tablica 1. Liczba jednostek w badaniu na formularzu SOF-5 według rodzaju organizacji za 2021 r.**  
Table 1. Number of units in the SOF-5 survey according to the type of organization for 2021

Rodzaj organizacji Type of organization		Liczba organizacji w operacji badania na formularzach SOF-1 i SOF-4s za 2020 r. (w tys.) Number of organizations in sampling frame of SOF-1 and SOF-4s survey for 2020 (in thousand)	Liczba organizacji w kartotece badania na formularzach SOF-1 i SOF-4s za 2020 r. (w tys.) Number of organizations in files of SOF-1 and SOF-4s survey for 2020 (in thousand)	Liczba organizacji w kartotece badania na formularzu SOF-5 za 2021 r. (w tys.) Number of organizations in files of SOF-5 survey for 2021 (in thousand)
Rodzaj organizacji Type of organization		2,2	1,6	8,9
Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations	razem total	3,8	1,8	14,0
	typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne typical associations and social organizations	3,1	1,7	11,1
	stowarzyszenia sportowe sport associations	2,5	1,5	8,2
	ochotnicze straże pożarne volunteer fire brigades	2,6	1,5	12,0
	koła łowieckie hunting clubs	2,4	1,7	10,0
	Fundacje Foundations	1,4	1,2	5,2
Społeczne podmioty wyznaniowe Faith-based charities		2,5	1,5	10,9
Koła gospodyń wiejskich Rural housewives clubs		1,5	1,7	6,1
Samorząd gospodarczy zawodowy Business and professional associations	razem total	1,5	1,2	5,0
	w tym kółka rolnicze of which farmers' organizations	1,7	1,4	6,9

Wypełnione sprawozdanie SOF-5 przesłało łącznie 21,2 tys. organizacji objętych badaniem (93,5%), a 0,8 tys. jednostek zadeklarowało brak aktywności w 2021 r. (3,4%). Udziału w badaniu odmówiło 2,8% organizacji, a z 0,2% jednostek nie udało się nawiązać kontaktu.

Weryfikację danych przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszej kolejności jakość i kompletność danych została skontrolowana automatycznie na Portalu Sprawozdawczym podczas wypełniania sprawozdań elektronicznych przez sprawozdawców. Drugi etap kontroli polegał na sprawdzaniu formularzy przez statystyków w systemie informatycznym badania. Na tym etapie kontroli zweryfikowano błędy logiczne i rachunkowe. W tym celu wykorzystano 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.

Ze względu na to, że kartoteka do badania SOF-5 za 2021 r. była stworzona na podstawie kartoteki SOF-1 i SOF-4s za 2020 r., do uogólnienia wyników konieczne było uwzględnienie zmian w operacie, które nastąpiły pomiędzy edycjami badań. Do tego celu wykorzystano dane z Bazy Jednostek Statystycznych według stanu na 31 grudnia 2021 r. oraz dane z ZUS. Do zbioru wynikowego zostały skonstruowane wagi, które umożliwiły uogólnienie pozyskanych danych na całą populację aktywnych jednostek. Szczegółowy opis konstrukcji wag zawarto w zeszycie metodologicznym<sup>19</sup>.

## Realizacja badania na formularzu GS-S i opracowanie wyników

### Survey implementation on the GS-S form and elaboration of the results

Sprawozdaniem GS-S objęte zostały wszystkie spółdzielnie socjalne, pracy oraz inwalidów i niewidomych uznane za aktywne na podstawie źródeł administracyjnych. Dane, tak jak w przypadku formularza SOF-5, zostały zebrane w formie elektronicznej przez Portal Sprawozdawczy GUS oraz za pomocą formularzy papierowych. Celem optymalizacji formularza elektronicznego wprowadzono szereg filtrów upraszczających i ograniczających czas jego wypełniania. Ponadto, spółdzielnie uczestniczące w badaniach GUS realizowanych na formularzach SP, SP-3 i Z-06 za 2021 r., zostały zwolnione od udzielenia odpowiedzi na część pytań dotyczących zatrudnienia i kondycji finansowej. Dane wykazane na tych formularzach zostały przeniesione do bazy danych GS-S.

Sprawozdanie GS-S koncentruje się na zagadnieniach związanych z ekonomicznymi, integracyjnymi i społecznymi aspektami działalności spółdzielni. W publikacji przeprowadzono analizę danych pochodzących głównie z Działu IV Pracujący na podstawie umowy o pracę oraz umów cywilnoprawnych określającego rozmiar zatrudnienia w poszczególnych typach spółdzielni i jego reintegracyjny wymiar.

Informowanie spółdzielni o obowiązku sprawozdawczym, jak i kontrola złożonych sprawozdań odbywały się w sposób analogiczny do badania realizowanego na formularzu SOF-5.

**Tablica 2. Kompletność badania na formularzach GS-S i SOF-5 za 2021 r.**  
Table 2. Completeness of the survey on GS-S and SOF-5 forms for 2021

Formularz Form	Liczba jednostek w kartotece Number of units in file	Wypełnione formularze Completed forms	Jednostki nieaktywne Non-active units	Odmowa udziału w badaniu Refusal to participate in the survey	Brak kontaktu Non-contact	Pozostałe Other
	w tys. in tys.	w % in %				
GS-S	1,5	81,2	8,8	7,5	1,7	0,8
SOF-5	22,7	93,5	3,4	2,8	0,2	0,1

Wypełniony formularz GS-S przesłało łącznie 1,2 tys. spółdzielni znajdujących się w kartotece badania (81,2%). Brak aktywności w 2021 r. zadeklarowało 0,1 tys. jednostek (8,8%). Udziału w badaniu odmówiło 7,5% spółdzielni, a z 1,7% jednostek nie udało się nawiązać kontaktu. Warto zaznaczyć, że najnowsza edycja badania (która po raz pierwszy miała charakter obligatoryjny) charakteryzowała się wyższą kompletnością i mniejszym odsetkiem odmów w stosunku do badań pilotażowych za 2017 r. i 2019 r.<sup>20</sup>.

Ze względu na to, że nie wszystkie spółdzielnie złożyły sprawozdanie konieczna była konstrukcja wag uogólniających dane na całą populację aktywnych spółdzielni.

<sup>19</sup> Zob. Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe, Urząd Statystyczny w Krakowie, Departament Badań Społecznych GUS, Kraków, Warszawa 2019, s. 16–17.

<sup>20</sup> Kompletność badania na formularzu GS-S za 2017 r. wyniosła 51,8%, a za 2019 r. – 65,7%. Odsetek odmów wyniósł odpowiednio 23,0% i 16,5%.

## Konstrukcja wskaźnika profesjonalizacji zarządzania

### Construction of index of management professionalization

Prezentowane w części 2., rozdziale 7. 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.