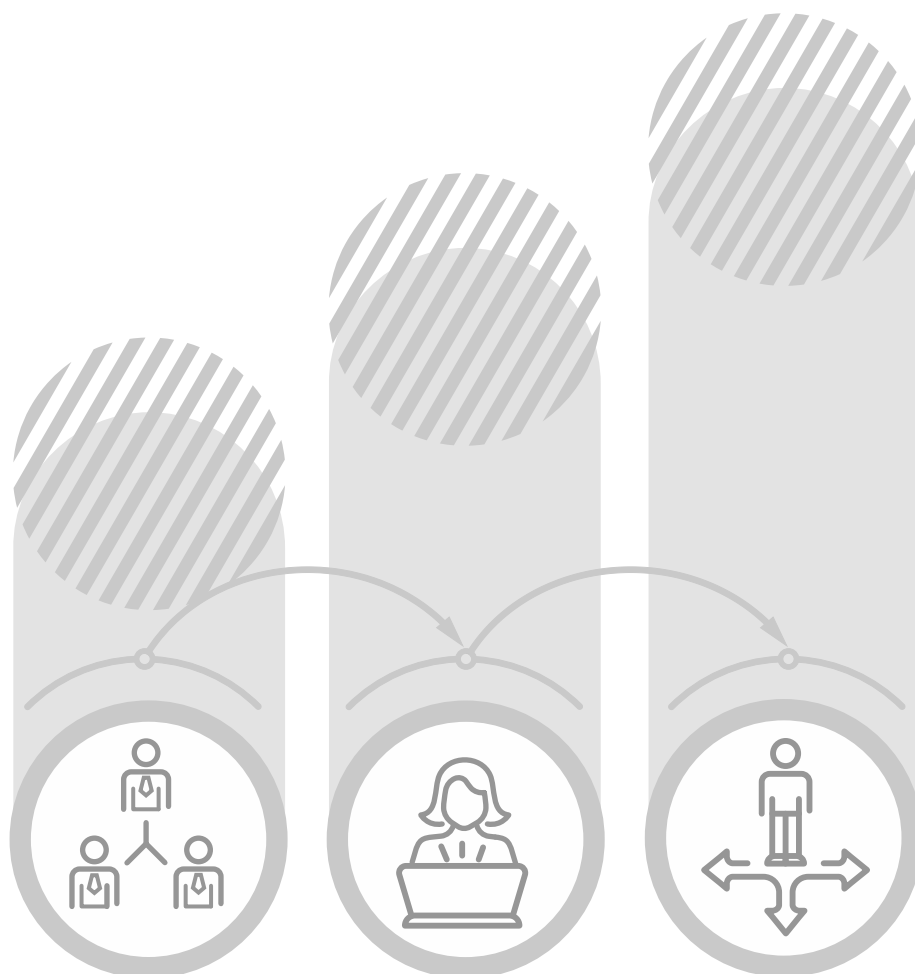




# Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2019 r.

Management of non-profit organizations in 2019





## **Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2019 r.**

Management of non-profit organizations in 2019

Główny Urząd Statystyczny Statistics Poland

Urząd Statystyczny w Krakowie Statistical Office in Kraków

Warszawa, Kraków 2021

**Opracowanie merytoryczne**

Content-related works

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

pod kierunkiem  
supervised by

Karoliny Goś-Wójcickiej

**Zespół autorski**

Editorial team

Krzysztof Borysiak, Ewelina Kiełńska, Anna Knapp, Katarzyna Jarębska, Edyta Makowska-Belta, Remigiusz Pluta,  
Urszula Stasiak-Jaśkiewicz

**Prace redakcyjne**

Editorial work

Tomasz Sekuła, Szymon Wozniak

**Skład, łamanie i opracowanie graficzne**

Typesetting and graphics

Beata Brzezińska, Beata Lipińska

ISBN 978-83-66466-58-6

**Publikacja dostępna na stronie internetowej**

Publications 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 „Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2019 r.” przygotowana przez zespół pracowników Wydziału Badań i Analiz Gospodarki Społecznej Departamentu Badań Społecznych GUS oraz Ośrodka Badania Gospodarki Społecznej Urzędu Statystycznego w Krakowie wpisuje się w cykl wydawnictw GUS prezentujących wyniki badań potencjału społeczno-ekonomicznego sektora non-profit.

Opracowanie odpowiada na wzrastające zainteresowanie problematyką społecznej aktywności, a także dostarcza danych niezbędnych do oceny realizacji polityk publicznych dotyczących wspierania gospodarki społecznej (ekonomii społecznej) oraz kapitału społecznego, a ponadto służy monitorowaniu sytuacji organizacji pozarządowych objętych ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Współpraca organizacji non-profit z instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami oraz pomiędzy samymi podmiotami sektora została scharakteryzowana w ramach czterech rozdziałów. Prezentowane są w nich m.in. cele, formy i bariery współpracy, a także wskaźniki sieciowego kapitału społecznego. Dodatkowo charakteryzowana jest współpraca pomiędzy organizacjami a samorządem terytorialnym, ujmująca również perspektywę władz samorządowych. Analiza uwzględnia dynamikę zjawisk w odniesieniu do wyników wcześniejszych edycji badania, a także kluczowe przekroje takie jak: rodzaj organizacji, dziedzina działalności, województwa i regiony.

Dziękujemy przedstawicielom organizacji, którzy mimo trudnej sytuacji w 2020 r. zaangażowali się w wypełnienie sprawozdań SOF-5. Dzięki Państwa wysiłkom mogliśmy opracować 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.

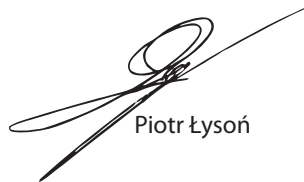
Planując dalszy rozwój badań statystycznych w tym obszarze będziemy wdzięczni za Państwa sugestie dotyczące zawartości opracowania oraz zakresu prowadzonych przez nas badań statystycznych. Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja będzie służyć jako cenne źródło informacji o działalności organizacji non-profit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

Dyrektor  
Urzędu Statystycznego w Krakowie



Agnieszka Szlubowska

Dyrektor  
Departamentu Badań Społecznych



Piotr Łysoń

## Preface

“Management of non-profit organizations in 2019” is another publication of Statistics Poland presenting surveys results concerning social and economic potential of the non-profit sector. The study constitutes a response to the growing interest in non-governmental issues, as well as provides the data necessary for assessment of implementation of public policies concerning support for social economy and social capital.

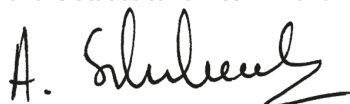
“Management of non-profit organizations in 2019” constitutes complementation of the analyses concerning activities of non-profit organizations provided in the study published in August this year, entitled “Cooperation of non-profit organizations with other entities in 2019”.

The study comprises of six chapters. The first four characterize different aspects of management, referring to, respectfully: (1) planning and financial aspects of activity, (2) functioning of management boards, (3) personnel management, (4) communication with the external environment and providing information concerning activity. The fifth chapter presents synthetic professionalization index of management of non-profit organizations, which combines the issues discussed in the previous chapters. It enables to show management potential of the organizations, taking into consideration many different cross-sections. The sixth chapter corresponds to the issue covered by the currently discussed draft act on the social economy, and concerns the manifestations of social entrepreneurship. Among non-profit organizations, the number of organizations that meet different aspects of the definition of a social enterprise is measured.

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

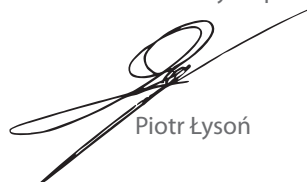
Planning further development of the statistical surveys, we will be grateful for your suggestions, concerning both the content of the elaboration and the scope of the conducted statistical surveys. We do hope that this publication will serve as a valuable source of knowledge on activities of non-profit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

Director  
of the Statistical Office in Krakow



Agnieszka Szlubowska

Director  
of the Social Survey Department



Piotr Łysoń

# Spis treści

## Contents

Przedmowa .....	3
Preface .....	4
Spis treści .....	5
Contents .....	
Spis tablic .....	8
List of tables .....	
Spis wykresów .....	9
List of charts .....	
Objaśnienia znaków umownych .....	14
Symbols .....	
Ważniejsze skróty .....	14
Main abbreviations .....	
Synteza .....	16
Executive summary .....	18
Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania .....	16
Planning of activities and financial aspects of management .....	19
Charakterystyka zarządu .....	16
Characteristics of management board .....	19
Zarządzanie personelem .....	16
Personnel management .....	19
Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją .....	17
Communication of organization with external environment and information management .....	20
Profesjonalizacja zarządzania .....	17
Professionalization of management .....	20
Przejawy przedsiębiorczości społecznej .....	18
Symptoms of social entrepreneurship .....	21
Rozdział 1. Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania .....	22
Chapter 1. Activities planning and financial aspects of management .....	
1.1. Sposób prowadzenia działalności .....	22
1.1. Way of activity conducting .....	
1.2. Działanie zgodnie z dokumentem strategicznym .....	24
1.2. Activity based on strategic document .....	
1.3. Konsultowanie projektów podejmowanych działań .....	26
1.3. Consultation of projects of undertaken activities .....	
1.4. Analizowanie potrzeb odbiorców .....	28
1.4. Needs of beneficiaries analyzing .....	
1.5. Sposób prowadzenia księgowości .....	30
1.5. Accounting methods .....	
1.6. Posiadanie rezerw finansowych .....	33
1.6. Having financial reserves .....	
Rozdział 2. Charakterystyka zarządu .....	35
Chapter 2. Board characteristics .....	
2.1. Kolegialność zarządu .....	35
2.1. Board collegiality .....	

2.2. Doświadczenie w zarządzaniu .....	36
2.2. Management experience	
2.3. Praca społeczna a praca płatna w zarządzie .....	38
2.3. Volunteer work and paid work on the board	
2.4. Udział w zarządzaniu a płeć .....	40
2.4. Participation in management and gender	
2.5. Udział członków zarządu w szkoleniach .....	43
2.5. Participation of board members in trainings	
Rozdział 3. Zarządzanie personelem .....	45
Chapter 3. Personnel management	
3.1. Różnorodność form pracy .....	45
3.1. Varied forms of labour	
3.2. Funkcjonowanie regulaminu pracy .....	46
3.2. Working regulations	
3.3. Fluktuacja pracowników .....	47
3.3. Employee fluctuation	
3.3.1. Fluktuacja członków .....	47
3.3.1. Member fluctuation	
3.3.2. Fluktuacja wolontariuszy nie będących członkami organizacji .....	49
3.3.2. Volunteers fluctuation	
3.3.3. Fluktuacja pracowników etatowych .....	52
3.3.3. Employees fluctuation	
3.4. Motywowanie personelu do pracy .....	53
3.4. Motivating personnel to work	
3.4.1. Motywowanie do pracy społecznej członków .....	55
3.4.1. Motivating members to volunteer work	
3.4.2. Motywowanie wolontariuszy niebędących członkami .....	57
3.4.2. Motivating volunteers from outside of organization	
3.4.3. Motywowanie pracowników etatowych .....	59
3.4.3. Motivating personnel employed on the basis of employment contract	
3.5. Podnoszenie kompetencji personelu .....	62
3.5. Raising of personnel skills	
Rozdział 4. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją .....	65
Chapter 4. Organizations' communication with external environment and information management	
4.1. Kanały komunikacji i częstotliwość informowania o działalności .....	65
4.1. Communication channels and frequency of organizations' informing of their activity	
4.2. Sporządzanie, przekazywanie i udostępnianie sprawozdań z działalności .....	68
4.2. Preparing, submitting and releasing reports of activity	
Rozdział 5. Profesjonalizacja zarządzania .....	71
Chapter 5. Management professionalization	
5.1. Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit .....	71
5.1. Synthetic index of management professionalization in non-profit organizations	
5.2. Poziom profesjonalizacji zarządzania organizacji non-profit według funkcji zarządzania ...	76
5.2. Level of management professionalization in non-profit organizations by management function	
Rozdział 6. Przejawy przedsiębiorczości społecznej .....	87
Chapter 6. Symptoms of social entrepreneurship	
6.1. Działalność rynkowa .....	88
6.1. Market activity	
6.2. Zatrudnianie pracowników .....	89
6.2. Employment of employees	



6.3. Organ konsultacyjno-doradczy .....	90
6.3. Consulting and advisory body	
6.4. Reintegracja społeczno-zawodowa .....	91
6.4. Social and professional reintegration	
6.5. Świadczenie usług społecznych .....	93
6.5. Providing social services	
6.6. Ujęcie łączne .....	94
6.6. Joint scope	
Uwagi metodologiczne .....	97
Methodological notes	
Podstawowe wyjaśnienia metodologiczne .....	97
Basic methodological explanations	
Realizacja badania na formularzu SOF-5 i opracowanie wyników .....	98
Conducted survey on SOF-5 form and preparation of its results	
Konstrukcja wskaźnika profesjonalizacji zarządzania .....	100
Construction of index of management professionalization	

## Spis tablic

### List of tables

Tablica 4.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według kanałów komunikacji i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	67
Table 4.1. Percentage of non-profit organizations informing of their activity by means of communication and type of organization in 2019	
Tablica 4.2. Odsetek organizacji non-profit według działań związanych ze sprawozdaniami z działalności .....	69
Table 4.2. Percentage of non-profit organizations by reporting activities	
Tablica 6.1. Organizacje prowadzące działalność o charakterze rynkowym według rodzaju tej działalności .....	89
Table 6.1. Organizations conducting market activity by type of this activity	
Tablica 6.2. Organizacje zatrudniające pracowników według liczby pracowników .....	90
Table 6.2. Organizations with employees by form of contract	
Tablica 6.3. Organizacje posiadające organ konsultacyjno-doradczy w 2019 r. ....	91
Table 6.3. Organizations with consultative-advisory body in 2019	
Tablica 6.4. Organizacje zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym i pracujących według rodzajów zagrożenia wykluczeniem w 2019 r. ....	92
Table 6.4. Organizations employing persons at risk of social exclusion and employees by type of social exclusion in 2019	
Tablica 6.5. Organizacje według udziału pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym w 2019 r. ....	92
Table 6.5. Organizations by share of employees at risk of social exclusion in 2019	
Tablica 6.6. Organizacje świadczące usługi społeczne w 2018 r. ....	94
Table 6.6. Organizations providing social services in 2018	
Tablica 6.7. Przedsiębiorstwa społeczne znajdujące się na liście MRiPS w 2019 r. ....	95
Table 6.7. Social enterprises on the list of the Ministry of Labor and Social Policy in 2019	
Tablica 6.8. Organizacje spełniające poszczególne elementy definicji przedsiębiorstw społecznych w 2019 r. ....	95
Table 6.8. Organizations meeting particular conditions of social enterprise definitions in 2019	
Tablica 1. Liczba jednostek w badaniu na formularzu SOF-5 według rodzaju organizacji za 2019 r. ....	99
Table 1. Number of units in the SOF-5 survey according to the type of organization for 2019	

## Spis wykresów

### List of charts

Wykres 1.1. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania .....	22
Chart 1.1. The structure of non-profit organizations by way of activity	
Wykres 1.2. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	23
Chart 1.2. The structure of non-profit organizations by way of activity and type of organization in 2019	
Wykres 1.3. Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano w 2019 r. dokument strategiczny ...	24
Chart 1.3. Percentage of non-profit organizations which used a strategic document in 2019	
Wykres 1.4. Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano dokument strategiczny oraz rodzaju organizacji w 2019 r. ....	25
Chart 1.4. Percentage of non-profit organizations which used a strategic document in 2019 by type of organization	
Wykres 1.5. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się .....	26
Chart 1.5. Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with which consultation were taken in 2019	
Wykres 1.6. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się w 2019 r. ....	27
Chart 1.6. Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with which consultation were taken in 2019 and by type of organization	
Wykres 1.7. Odsetek organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według rodzaju organizacji .....	28
Chart 1.7. Percentage of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by type of organization	
Wykres 1.8. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy .....	29
Chart 1.8. The structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis	
Wykres 1.9. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	30
Chart 1.9. The structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis and type of organization in 2019	
Wykres 1.10. Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości .....	31
Chart 1.10. The structure of non-profit organizations by accounting method	
Wykres 1.11. Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	32
Chart 1.11. The structure of non-profit organizations by accounting method and type of organization in 2019	
Wykres 1.12. Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według rodzaju organizacji .....	33
Chart 1.12. Percentage of non-profit organizations with financial reserves by type of organization	
Wykres 1.13. Średnia liczba miesięcy możliwych do działania z rezerw finansowych według rodzaju organizacji .....	34
Chart 1.13. Average of months funded by financial reserves by type of organization	
Wykres 2.1. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu .....	35
Chart 2.1. The structure of non-profit organizations by classes of managers of the organization	

Wykres 2.2. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	36
Chart 2.2. The structure of non-profit organizations by classes of managers of the organization and types of organization in 2019	
Wykres 2.3. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu pracy w zarządzie ....	37
Chart 2.3. The structure of managers of the organization by work experience	
Wykres 2.4. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu pracy i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	38
Chart 2.4. The structure of managers of the organization by work experience and types of organization in 2019	
Wykres 2.5. Struktura zarządów organizacji non-profit według charakteru świadczonej pracy .....	39
Chart 2.5. The structure of management boards of non-profit organizations according to the nature of the work performed	
Wykres 2.6. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy płatnej oraz wypłacających wynagrodzenie członkom zarządu według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	40
Chart 2.6. Percentage of non-profit organizations using paid work and paying remuneration to managers of the organization by type of organization in 2019	
Wykres 2.7. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci .....	41
Chart 2.7. The structure of board members of the organization by gender	
Wykres 2.8. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	41
Chart 2.8. The structure of board members of the organization by gender and types of organization in 2019	
Wykres 2.9. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci .....	42
Chart 2.9. Percentage of boards of non-profit organizations by gender	
Wykres 2.10. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	43
Chart 2.10. Percentage of boards of non-profit organizations by gender and type of organization in 2019	
Wykres 2.11. Odsetek organizacji non-profit szkolących zarząd i przeszkolonych członków zarządu ...	44
Chart 2.11. Percentage of non-profit organizations training the board and trained managers	
Wykres 2.12. Odsetek organizacji non-profit szkolących zarząd i przeszkolonych członków zarządu według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	44
Chart 2.12. Percentage of non-profit organizations training the board and trained managers by types of organization in 2019	
Wykres 3.1. Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia .....	45
Chart 3.1. Structure of non-profit organizations by employment classes	
Wykres 3.2. Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia w 2019 r. ....	46
Chart 3.2. Structure of non-profit organizations by employment classes in 2019	
Wykres 3.3. Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował pisemny regulamin pracy wśród organizacji zatrudniających pracowników etatowych według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	47
Chart 3.3. Percentage of non-profit organizations with written working regulations among organizations employed personnel on the basis of employment contract by type of organization in 2019	
Wykres 3.4. Struktura organizacji non-profit według zmiany liczby zrzeszonych członków między 2018 r. a 2019 r. i według rodzaju organizacji .....	48
Chart 3.4. Structure of non-profit organizations by change in the number of members between 2018 and 2019, and by type of organization	
Wykres 3.5. Odsetek organizacji non-profit, które podejmowały działania mające na celu pozyskanie nowych członków według klas liczby członków w 2019 r. ....	49
Chart 3.5. Percentage of non-profit organizations that recruited new members by membership classes in 2019	

Wykres 3.6. Odsetek organizacji non-profit według zmiany liczby członków i podejmowania działań mających na celu pozyskanie nowych członków w 2019 r. ....	49
Chart 3.6. Percentage of non-profit organizations by membership change and new member acquisition in 2019	
Wykres 3.7. Struktura organizacji non-profit według zmiany liczby wolontariuszy zewnętrznych między 2018 r. a 2019 r. i według rodzaju organizacji .....	50
Chart 3.7. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization by type of organization in 2019	
Wykres 3.8. Podejmowanie przez organizacje non-profit, korzystające z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami, działań mających na celu pozyskanie nowych wolontariuszy według klasy liczby wolontariuszy zewnętrznych w 2019 r. ....	51
Chart 3.8. Efforts by non-profit organizations using voluntary work of non-member volunteers to attract new volunteers by class of number of external volunteers in 2019	
Wykres 3.9. Odsetek organizacji non-profit według zmiany liczby wolontariuszy i podejmowania działań mających na celu pozyskanie nowych wolontariuszy w 2019 r. ....	52
Chart 3.9. Percentage of non-profit organizations by change in the number of volunteers and activities aimed at acquiring new volunteers in 2019	
Wykres 3.10. Struktura organizacji non-profit, które miały pracowników etatowych według zmian w zatrudnieniu w 2019 r. ....	53
Chart 3.10. Structure of non-profit organizations that had full-time employees by changes in employment in 2019	
Wykres 3.11. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków, innych wolontariuszy lub pracowników etatowych według rodzaju organizacji .....	54
Chart 3.11. Percentage of non-profit organizations, which motivated their members, other volunteers or personnel employed on the basis of employment contract by type of organization	
Wykres 3.12. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej członków lub motywowały ich do tej pracy wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne w 2019 r. ....	55
Chart 3.12. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of their members or motivating their members to this work among organizations having members in 2019 by type of organization	
Wykres 3.13. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków do pracy społecznej wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne według udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków w 2019 r. ....	56
Chart 3.13. Percentage of non-profit organizations motivating their members to volunteer work among organizations having members by share of volunteers in total number of members in 2019	
Wykres 3.14. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami oraz motywowały ich do pracy społecznej według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	57
Chart 3.14. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work in 2019 by type of organization	
Wykres 3.15. 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 2019 r. ....	58
Chart 3.15. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work by number of volunteers from outside of organization in 2019	
Wykres 3.16. Odsetek organizacji non-profit, które zatrudniały pracowników etatowych i motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	59
Chart 3.16. Percentage of non-profit organizations which employed persons on the basis of employment contract and motivated them to work by type of organization in 2019	

Wykres 3.17. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według typu instrumentów motywacyjnych i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	60
Chart 3.17. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and type of organization in 2019	
Wykres 3.18. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według instrumentów motywujących i klasy zatrudnienia w 2019 r. ....	61
Chart 3.18. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and number of employees in 2019	
Wykres 3.19. Odsetek organizacji non-profit szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	62
Chart 3.19. Percentage of non-profit organizations which trained members of the management, employees or volunteers by type of organization in 2019	
Wykres 3.20. Odsetek organizacji non-profit szkolących pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	63
Chart 3.20. Percentage of non-profit organizations which trained employees or volunteers by type of organization in 2019	
Wykres 4.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne i wydatkujących środki na promocję działalności według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	64
Chart 4.1. Percentage of non-profit organizations informing of spending financial means for promotion of their activity in 2019	
Wykres 4.2. Struktura organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według częstotliwości rozpowszechniania informacji w 2019 r. ....	66
Chart 4.2. Structure of non-profit organizations informing of their activity in 2019 by frequency of information spreading	
Wykres 4.3. Odsetek organizacji non-profit, które sporządziły sprawozdania z działalności oraz opublikowały je na własnej stronie internetowej według rodzaju sprawozdania i rodzaju organizacji w 2019 r. ....	68
Chart 4.3. Percentage of non-profit organizations preparing reports on their activity and publishing them on their website by type of report and type of organization in 2019	
Wykres 5.1. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania w 2019 r. ....	70
Chart 5.1. Average value of synthetic index of management professionalization in 2019	
Wykres 5.2. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania ....	72
Chart 5.2. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization	
Wykres 5.3. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji ....	73
Chart 5.3. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and type of organization	
Wykres 5.4. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania oraz podejmowania dodatkowych działań na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r. ....	74
Chart 5.4. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and taking actions to recipients in relation to COVID-19 from March to August 2020	
Wykres 5.5. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według statusu OPP w 2019 r. ....	76
Chart 5.5. Level of management function indicators by public benefit organizations status in 2019	
Wykres 5.6. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju organizacji w 2019 r. ....	78
Chart 5.6. Level of management function indicators by type of organization in 2019	

Wykres 5.7. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według wybranych głównych dziedzin działalności w 2019 r. ....	79
Chart 5.8. Level of management function indicators by selected main fields of activity in 2019	
Wykres 5.8. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według posiadania płatnego personelu w 2019 r. ....	80
Chart 5.7. Level of management function indicators by having paid personnel in 2019	
Wykres 5.8. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według liczby członków deklarowanej przez organizacje w 2019 r. ....	80
Chart 5.8. Level of management function indicators by number of natural persons members declared by organizations in 2019	
Wykres 5.10. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według partnera współpracy w 2019 r. ....	81
Chart 5.10. Level of management function indicators by type of cooperation partner in 2019	
Wykres 5.11. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju działalności organizacji w 2019 r. ....	82
Chart 5.11. Level of management function indicators by types of activity of organizations in 2019	
Wykres 5.12. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według maksymalnego zasięgu działania organizacji w 2019 r. ....	83
Chart 5.12. Level of management function indicators by maximum territorial scope of activity of organization in 2019	
Wykres 5.13. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według województw i regionów w 2019 r. ....	83
Chart 5.13. Level of management function indicators by voivodships and regions in 2019	
Wykres 5.14. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według podejmowania dodatkowych działań na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r. ....	84
Chart 5.14. Level of management function indicators by taking actions to recipients in relation to COVID-19 from March to August 2020	
Wykres 5.15. Poziom wskaźników funkcji zarządzania wśród organizacji, które podejmowały dodatkowe działania na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r. ....	85
Chart 5.15. Level of management function indicators among organizations, which undertaken additional activity for the benefit of recipients due to the COVID-19 epidemic from March to August 2020 by the type of recipients	
Wykres 5.16. Poziom wskaźników funkcji zarządzania wśród organizacji, które podejmowały dodatkowe działania na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r. ....	86
Chart 5.16. Level of management function indicators among organizations, which undertaken additional activity for the benefit of recipients due to the COVID-19 epidemic from March to August 2020 by the type of support	

## Objaśnienia znaków umownych

### Symbols

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

## Ważniejsze skróty

### Main abbreviations

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



## Ważniejsze skróty cd.

### Main abbreviations cont.

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

## Synteza

### Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania

W 2019 r. spośród 89,4 tys. aktywnych organizacji non-profit (tj. stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego) zdecydowanie większa część działała w sposób ciągły (71,2%) niż prowadziła nieregularne akcje wynikające ze szczególnych okoliczności (17,4%) albo działała tylko w konkretnych okresach roku (11,4%). W 2017 r. udział organizacji działających w sposób ciągły był mniejszy o 1,6 p. proc, natomiast w 2015 r. był taki sam, jak w 2019 r.

W 2019 r. w oparciu o dokument strategiczny, określający długofalowe kierunki działania, działało 9,8% organizacji. W poprzednich okresach badawczych odsetek ten utrzymywał się na zbliżonym poziomie – 9,0% w 2017 r. i 10,4% w 2015 r. Wśród organizacji posiadających dokument strategiczny, 67,2% 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 2019 r. konsultowało się 85,0% organizacji, przy czym odsetek ten systematycznie rośnie – w 2015 r. wynosił 61,8%, a w 2017 r. – 80,8%.

Innym wymiarem planowania jest analiza potrzeb odbiorców, na rzecz których działają organizacje non-profit. Tego typu działania w 2019 r. podejmowało 12,0% jednostek, a w tej grupie 81,1% sporządziło taką analizę w ciągu omawianego roku.

Dokumentację księgową prowadziło 95,6% organizacji, o 1,9 p. proc. więcej niż w 2017 r. i o 3,2 p. proc. więcej niż w 2015 r. Częściej księgowość prowadzona była przez wykwalifikowane osoby (78,2%) niż przez osoby niemające formalnych kwalifikacji w tym zakresie (17,5%). Innym ważnym obszarem zarządzania organizacjami w wymiarze ekonomicznym było posiadanie rezerw finansowych na nieprzewidziane wydatki. Tego rodzaju środkami dysponowało w 2019 r. 18,5% podmiotów. Odsetek ten był taki sam jak w 2017 r., ale mniejszy o 1,9 p. proc. niż w 2015 r. Wśród organizacji deklarujących rezerwy finansowe, 14,5% wskazało, że zgromadzone środki pozwoliłyby na pokrycie kosztów działalności przez maksymalnie 6 miesięcy, a kolejnym 32,3% wystarczyłoby na rok funkcjonowania.

### Charakterystyka zarządu

W 2019 r. 94,5% organizacji non-profit miało zarząd składający się z co najmniej dwóch osób, najczęściej zarządy badanych organizacji były 5-osobowe, jednak przeciętnie zrzeszały one 6 osób. Większość członków zarządów zasiadała w nich dłużej niż 5 lat (60,9%), natomiast osoby ze stażem w zarządzie poniżej 2 lat stanowiły 8,9% kadry zarządzającej. Zdecydowana większość tych osób sprawowała swoją funkcję bezpłatnie, gdyż w 91,8% organizacji wszyscy członkowie zarządu pracowali nieodpłatnie, natomiast w 4,5% jednostek wszyscy członkowie zarządów dostawali wynagrodzenie z tego tytułu.

Kobiety stanowiły w 2019 r. 34,2% spośród osób zasiadających w zarządach organizacji non-profit. Natomiast w 15,7% organizacji zarządy składały się wyłącznie z kobiet, a w 32,4% – wyłącznie z mężczyzn. W porównaniu do 2015 r. odsetek zarządów złożonych wyłącznie z kobiet zwiększył się o 4,0 p. proc., a zarządów całkowicie zmaskulinizowanych zmniejszył się o 3,9 p. proc.

Udział członków zarządów w szkoleniach zadeklarowało w 2019 r. 26,3% organizacji – tyle samo co w 2017 r. i o 5,2 p. proc. mniej niż w 2015 r. W szkoleniach uczestniczyło 14,3% wszystkich członków zarządów – dla porównania w 2017 r. było to 13,2%, a w 2015 r. – 16,0%.

## Zarządzanie personelem

Personel płatny w 2019 r. posiadało 45,2% organizacji non-profit, o 3,8 p. proc. więcej niż w 2017 r. i o 4,5 p. proc. więcej 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 (30,0% wobec 15,3% z ogółu organizacji).

Pisemny regulamin pracy lub inny dokument określający zasady organizacji pracy funkcjonował w ponad połowie organizacji zatrudniających pracowników etatowych (61,4%).

W 2019 r. 56,5% organizacji non-profit potwierdziło podejmowanie celowych działań na rzecz zwiększania zaangażowania w swoją działalność: członków, wolontariuszy lub pracowników zatrudnianych na podstawie stosunku pracy. Udział podmiotów prowadzących działania motywujące wobec różnych grup współpracowników zmalał o 2,2 p. proc. w stosunku do 2017 r., a o 6,0 p. proc. w odniesieniu do 2015 r.

Blisko jedna na trzy badane organizacje (28,7%) potwierdziła, że pracownicy, członkowie ich zarządów, członkowie lub inne osoby pracujące społecznie na ich rzecz podnosiły w 2019 r. swoją wiedzę i umiejętności poprzez uczestnictwo w szkoleniach. W porównaniu do 2017 r. odsetek organizacji szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie zwiększył się o 0,9 p. proc., zaś w odniesieniu do 2015 r. zmniejszył się o 5,3 p. proc.

## Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją

Działania informacyjne prowadziło w 2019 r. 74,5% organizacji non-profit. Odsetek ten sukcesywnie się zwiększa – w 2017 r. wynosił 71,2%, a w 2015 r. – 70,0%. Z kolei środki na promocję swojej działalności wydatkowało 26,0% jednostek (23,2% w 2017 r. i 25,0% w 2015 r.). Najpopularniejszym kanałem komunikacji był Internet, korzystało z niego 78,2% organizacji informujących o swojej działalności. Tradycyjne media (prasę, radio lub telewizję) wybierało 30,8%, a inne środki komunikacji – 64,3%. W latach 2015-2019 o 5,7 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 7,1 p. proc.) lub innych środków komunikacji (o 3,0 p. proc.). Organizacje komunikujące się za pomocą Internetu nieco częściej rozpowszechniały informacje o swojej działalności przynajmniej raz w miesiącu (46,3%) niż kilka razy w roku (45,1%). Odwrotna sytuacja była wśród podmiotów wykorzystujących do komunikacji tradycyjne media – wśród nich 67,8% komunikowało się kilka razy w roku, a jedynie 14,4% co najmniej raz w miesiącu.

W 2019 r. 96,4% organizacji sporządziło sprawozdania ze swojej działalności, przy czym zarówno sprawozdanie merytoryczne, jak i finansowe – 81,7%. Udostępnianie swoich sprawozdań zainteresowanym deklarowało 27,9% organizacji sporządzających sprawozdania. Zdecydowanie częściej udostępniały je w swojej siedzibie (21,9%) niż publikowały na stronie internetowej (9,2%). Odsetek organizacji upubliczniających sprawozdania finansowe na własnej stronie internetowej był zbliżony do organizacji upubliczniających sprawozdania merytoryczne (odpowiednio 8,1% i 8,5%).

## 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 2019 r. wyniosła 3,47 i nieznacznie się zwiększyła w stosunku do 2015 r. (3,43). Ponad połowa badanych organizacji (55,5%) spełniała nie więcej niż 3 z 10 warunków profesjonalnego zarządzania. Blisko co trzeci podmiot stosował 4 lub 5 zasad profesjonalnego zarządzania, a kolejne 12,7% od 6 do 8 zasad. Najmniej liczne były jednostki, które charakteryzowały się wysoką profesjonalizacją zarządzania (0,8% – 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 2019 r. profesjonalnie działała w zakresie planowania (0,49), a następnie – motywowania personelu (0,43) i organizowania (0,32). Najniższy był natomiast poziom kontroli (0,18). Pomiędzy 2015 r. a 2019 r. zmniejszyła się wartość wskaźnika dla funkcji: motywowanie personelu (z 0,48 w 2015 r. do 0,43 w 2019 r.), organizowanie (odpowiednio z 0,33 do 0,32) 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 0,49 w 2019 r.).

W 2019 r., podobnie jak w latach wcześniejszych, najbardziej profesjonalizowanym 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; organizacje pożytku publicznego; prowadzące zarówno odpłatną działalność statutową jak i działalność gospodarczą lub wykraczające swoją działalnością poza granice kraju. Ponadto biorąc pod uwagę kwestię podejmowania dodatkowych działań na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r., to grupa organizacji podejmujących takie działania charakteryzowała się wyższymi wartościami wskaźników profesjonalnego zarządzania w porównaniu do podmiotów, które takich działań nie podejmowały.

## Przejawy przedsiębiorczości społecznej

Działalność o charakterze rynkowym w 2018 r. prowadziło 28,2 tys. organizacji. Najczęściej były to organizacje pobierające opłaty wyłącznie w ramach działalności statutowej (68,7% wszystkich jednostek prowadzących działalność o charakterze rynkowym), następnie – prowadzące wyłącznie działalność gospodarczą (15,3%).

W 2019 r. 39,7 tys. organizacji korzystało z pracy płatnej, w tym 13,0 tys. posiadało pracowników zatrudnionych na umowę o pracę. Powyżej 3 pracowników etatowych zatrudniało 7,7 tys. organizacji.

Wśród jednostek zatrudniających na umowę o pracę można wyróżnić organizacje zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (2,5 tys. jednostek). Podmioty te zatrudniały 10,5 tys. osób z co najmniej jednym rodzajem zagrożenia wykluczeniem społecznym (osoby z niepełnosprawnościami, długotrwale bezrobotne lub z innych zagrożonych grup). Organizacje, w których osoby zagrożone wykluczeniem stanowiły ponad 30% liczby osób pracujących, stanowiły 45,0% takich podmiotów.

W 2019 r. 6,2 tys. organizacji posiadało organ konsultacyjno-doradczy. Wśród nich 1,9 tys. to były organizacje zatrudniające osoby na umowę o pracę.

Usługi społeczne w 2018 r. świadczyło 77,8 tys. organizacji. Najczęściej zajmowały się one sportem, turystyką, rekreacją, hobby (27,1 tys.), a następnie pomocą społeczną i humanitarną, ratownictwem (18,7 tys.), kulturą i sztuką (10,3 tys.), czy edukacją (8,8 tys.).

Na koniec 2019 r. na liście przedsiębiorstw społecznych opublikowanej na stronie internetowej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej znajdowało się 0,3 tys. organizacji non-profit. Większa była grupa organizacji, które charakteryzowały się cechami przedsiębiorstwa społecznego. Zbiorowość organizacji, z wyłączeniem warunku związanego z organem opiniodawczo-doradczym, spełniająca warunki przedsiębiorstwa społecznego nakierowanego na reintegrację społeczno-zawodową liczyła 0,4 tys. (0,5% ogółu organizacji non-profit), a przedsiębiorstwa społeczne świadczące usługi społeczne – 4,3 tys. (4,9%).

## Executive Summary

### Planning of activities and financial aspects of management

In 2019, among 89.4 thousand active non-profit organizations (i.e. associations and similar social organizations, foundations, faith-based charities and business and professional associations) the vast majority operated continuously (71.2%) rather than conducted irregular actions resulting from special circumstances (17.4%) or operated only in certain periods of a year (11.4%). In 2017, the share of organizations operating continuously was lower by 1.6 percentage points, while in 2015 it equalled the share from 2019.

In 2019, 9.8% of organizations operated on the basis of a strategic document, determining long-term directions of activities. In earlier editions the fraction remained at the similar level (9.0% in 2017 and 10.4% in 2015). Among the organizations with a strategic document, 67.2% of entities declared that at least ¾ of their actions were compliant with this document. However, ongoing consulting activities with stakeholders (members, beneficiaries, employees, etc.) was significantly more popular than long-term planning. In 2019, 85.0% of organizations conducted consultations and what is noteworthy, this percentage has steadily increased: in 2015 it was 61.8% and in 2017 – 80.8%.

Another dimension of planning is the analysis of the needs of the recipients, for the benefit of whom non-profit organizations conduct activities. In 2019, 12.0% of entities undertook those types of activities and in this group 81.1% has drawn such analysis during the previous year.

Accounting documents were kept by 95.6% of organizations, by 1.9 percentage points more than in 2017 and by 3.2 percentage points more as compared to 2015. Bookkeeping was conducted more often by qualified persons rather than by persons without formal qualifications in the field (78.2% vs. 17.5%). Another important aspect of managing the economic side of the organization was securing financial reserves for unforeseen expenditures. This type of funds were held by 18.5% of the entities in 2019, unchanged from 2017 but lower by 1.9 percentage points when referring to the 2015 data. Among the organizations declaring reserves at their disposal, 14.5% of entities indicated that their reserves could cover expenses for 6 months at best, and for close to one-third, such funds could finance their operations for one year.

### Characteristics of management board

In 2019, 94.5% of non-profit organizations had management board comprising of at least two persons. Most commonly, management boards of the organizations surveyed comprised of 5 persons, however, on average they had 6 persons. The majority of management board members served there longer than 5 years (60.9%), while persons with less than two years of experience in management board accounted for 8.9% of the management personnel. The significant majority of those persons discharged their duties without remuneration, for in 91.8% of the organizations all management board members worked without being paid. In 4.5% of the entities, all of the members of the board were paid on this account.

Women accounted for 34.2% of persons being members of management boards of non-profit organizations in 2019. It is worth noting here, that in 15.7% of organizations management boards were comprised only of women and in 32.4% – only of men. Contrasting with 2015, the share of fully female management boards increased by 4.0 percentage points, while the share of fully male ones decreased by 3.9 percentage points.

Participation of management board members in trainings was declared in 2019 by 26.3% of organizations, a figure equal to the one from 2017. Compared to 2015, this is a 5.2 percentage points decrease. Generally speaking, every seventh board member (14.3%) participated in trainings; the corresponding numbers from 2017 and 2015 stand at 13.2% and 16.0%, respectively.

## Personnel management

In 2019, paid staff was employed in 45.2% of non-profit organizations, what constitutes a rise by 3.8 percentage points more than in 2017 and by 4.5 percentage points more than in 2015. The remaining part of the organizations relied entirely on unpaid work. Among the organizations using paid work, the practice of employing only on civil and legal contracts was more widespread than employing on the basis of employment contract (30.0% against 15.3% from the total of organizations).

Written Employee Handbook or another document stipulating principles of work organization functioned in more than a half of the organizations with paid employees (61.4%).

In 2019, 56.5% of non-profit organizations confirmed undertaking purposeful actions for increasing involvement in own activities of: members, volunteers or employees hired on the basis of employment contract. The share of entities conducting motivating activities towards different groups of co-workers decreased by 2.2 percentage points as compared to 2017 and by 6.0 percentage points against the data from 2015.

Almost one out of three of the surveyed organizations confirmed, that employees, management board members or other persons performing social work for them expanded their knowledge and improved their skills in 2019 through participation in trainings. As compared to 2017, percentage of organizations which train management board members, employees or persons performing social work increased by 0.9 percentage point; however, it fell by 5.3 percentage points when comparing to 2015.

## Organizations' communication with external environment and information management

In 2019, information activities were conducted by 74.5% of non-profit organizations. This share steadily rises, as evidenced by data from 2017 (71.2%) and from 2015 (70.0%). In turn, funds for promotion of own activities were spent by 26.0% of the entities (23.2% in 2017 and 25.0% in 2015). The most popular communication channel was the internet, relied on by 78.2% of organizations informing about own activities. Traditional media (press, radio, television) were selected by 30.8%, while other means of communication by 64.3%. Within the 2015-2019 period, there was a 5.7 percentage points increase among organizations informing about own activities using the internet. At the same time the share of entities informing the public through traditional channels like press, radio and televisions declined by 7.1 percentage points; the share of those using other means of communication also decreased – by 3.0 percentage points. Organizations communicating through the Internet more frequently disseminated information on own activities at least once a month (46.3%) rather than a few times a year (45.1%). The reverse was true among entities using traditional media for communication – among them 67.8% communicated several times a year and only 14.4% at least once a month.

In 2019, 96.4% of organizations drawn up report on their activities. A somewhat smaller percentage – 81.7% – drawn up both the substantive and the financial report. Dissemination of own report to concerned persons was declared by 27.9% of the organizations drawing up reports. Significantly more provided them in own bureau (21.9%) rather than published at a website (9.2%). Percentage of organizations publishing their financial reports on own website was close to that of organizations publishing substantive reports (8.1% and 8.5% respectively).

## Professionalization of management

The synthetic index of professionalization of non-profit organization management may take values in the range from 0.00 to 10.00. The larger the value, the higher the level of professionalization with regard to management of non-profit organizations. In 2019, the average score was 3.47, thus showing a slight increase from 2015 (3.43). Speaking of 10 principles of professional management, more than a half of examined

organizations (55.5%) applied no more than 3 such principles, around one-third of organizations applied 4 or 5 principles, while subsequent 12.7% implemented 6 to 8 principles. The least numerous (0.8%), those exhibiting the highest management professionalization, applied at least 9 principles.

The indices illustrating professionalization of non-profit organizations with regard to different functions of management take the values in the range from 0.00 to 1.00. Larger values point to higher professionalisation of an appropriate function of management. The results show that in 2019 the largest group of entities was acting professionally within the scope of planning (0.49), followed by personnel motivation (0.43) and organization (0.32). The lowest score was on the level of control index (0.18). Between 2015 and 2019, there was a decrease in the index for the function of personnel motivation (from 0.48 in 2015 to 0.43 in 2019) as well as for organizing (from 0.33 to 0.32, respectively) and control (from 0.21 to 0.18, respectively). However, the instances of professional planning show a visible increase (from 0.36 in 2015 to 0.49 in 2019).

In 2019, like in preceding years the organization under the most professional management were the ones with the following characteristics: membership count exceeding 10 thousand, number of employment contract employees exceeding 20, wide scope of cooperation (i.e. working with the public sector as well as with commercial entities and non-profit organizations), possessing the legal status of the public benefit organization, performing paid mission-related activity along with market-oriented activity, and extension of the scope of operations beyond the country of origin. In addition, after taking into account COVID-19 related activities conducted on the behalf of the recipients from March to August 2020, the group of organizations involved in such actions stood out by exhibiting higher values of professional management indices, as contrasted with entities that did not undertake such activities.

third entity applied 4 or 5 principles of professional management, and the subsequent 12.8% from 6 to 8 principles. The smallest group was comprised of entities, which were characterised by high professionalization of management (0.7% – applied at least 9 principles).

## Symptoms of social entrepreneurship

In 2018, market activities were conducted by 28.2 thousand of organizations. Most frequently those were the organizations conducting paid mission-related activities (68.7% of all entities conducting market activities), then – those conducting economic activity only (15.3%).

In 2019, 39.7 thousand organizations relied on paid work. Within that group 13.0 thousand had at least one employee with an employment contract and 7.7 thousand had at least 3 such employees.

Among the entities employing on the basis of employment contract it was possible to distinguish the subset of organization which employed persons at risk of social exclusion (2.5 thousand of organizations). Those entities employed 10.5 thousand persons with at least one type of social exclusion risk (the disabled persons, the long-term unemployed or from other vulnerable groups). In 45.0% of such organizations, the fraction of employed at-risk persons exceeded 30%.

In 2019, 6.2 thousand of organizations had a consultative-advisory body. Among those organizations, 1.9 thousand employed at least one person on the basis of employment contract.

In 2018, social services were provided by 77.8 thousand of organizations. Most frequently, they dealt with sport, tourism, recreative activities and hobbies (27.1 thousand). Social work, humanitarian aid and emergency services were the domains of 18.7 thousand. What's more 10.3 thousand were involved in culture and art while 8.8 thousand in education.

As of the end of 2019, 0.3 thousand non-profit organization comprised the list of social enterprises, published at the website of the Ministry of Family and Social Policy. More numerous was the group of organizations possessing the characteristics of a social enterprise. The number of organizations that qualify as a social enterprise – after removing the criterion of the consultative-advisory body – concerned with social and vocational reintegration equalled 0.4 thousand (0.5% total number of non-profit organizations) and that of social enterprises providing social services – 4.3 thousand (4.9%).



## Rozdział 1

### Chapter 1

## Planowanie działań i finansowe aspekty zarządzania

### Activities planning and financial aspects of management

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

W 2019 r. aktywną działalność prowadziło 89,4 tys. organizacji non-profit, o 3,3 tys. mniej niż w 2017 r. i podobnej liczbie jak w 2015 r. (89,2 tys.). Więcej informacji na temat struktury aktywnych organizacji non-profit znajduje się w publikacji „Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2019 roku”<sup>1</sup>.

### 1.1. Sposób prowadzenia działalności

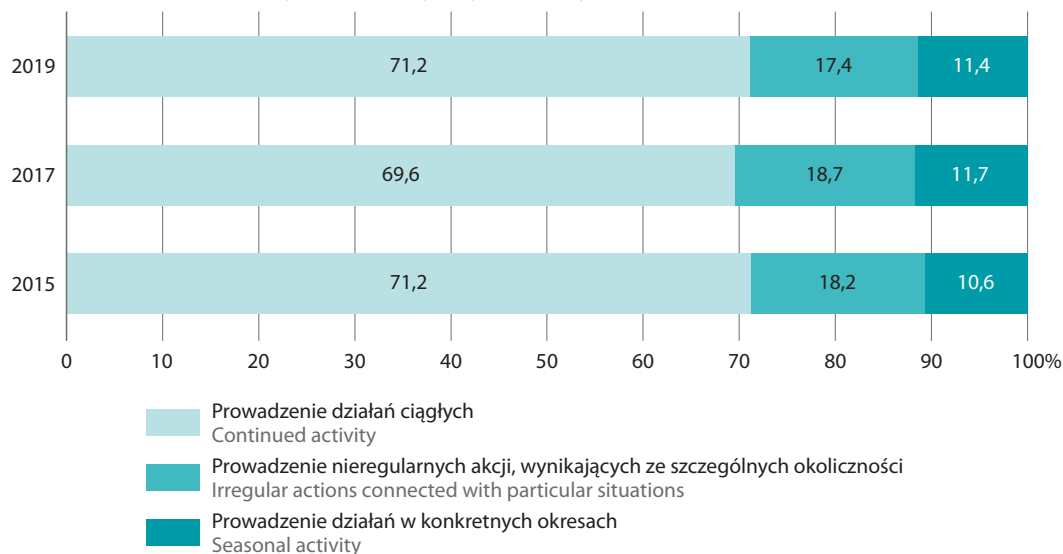
#### 1.1. Way of activity conducting

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

Większość podmiotów badanego sektora (71,2%) prowadziła działalność statutową w sposób ciągły. Odsetek takich organizacji był nieznacznie mniejszy w 2017 r., kiedy to ciągłe działania prowadziło 69,6% jednostek, zaś w 2015 r. był taki sam jak w 2019 r. Znacznie mniej, bo 17,4% podmiotów prowadziło głównie nieregularne akcje, wynikające ze szczególnych okoliczności (np. usuwanie skutków klęsk żywiołowych), natomiast 11,4% organizacji działało jedynie w konkretnych okresach roku (np. święta, ferie).

**Wykres 1.1. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania**

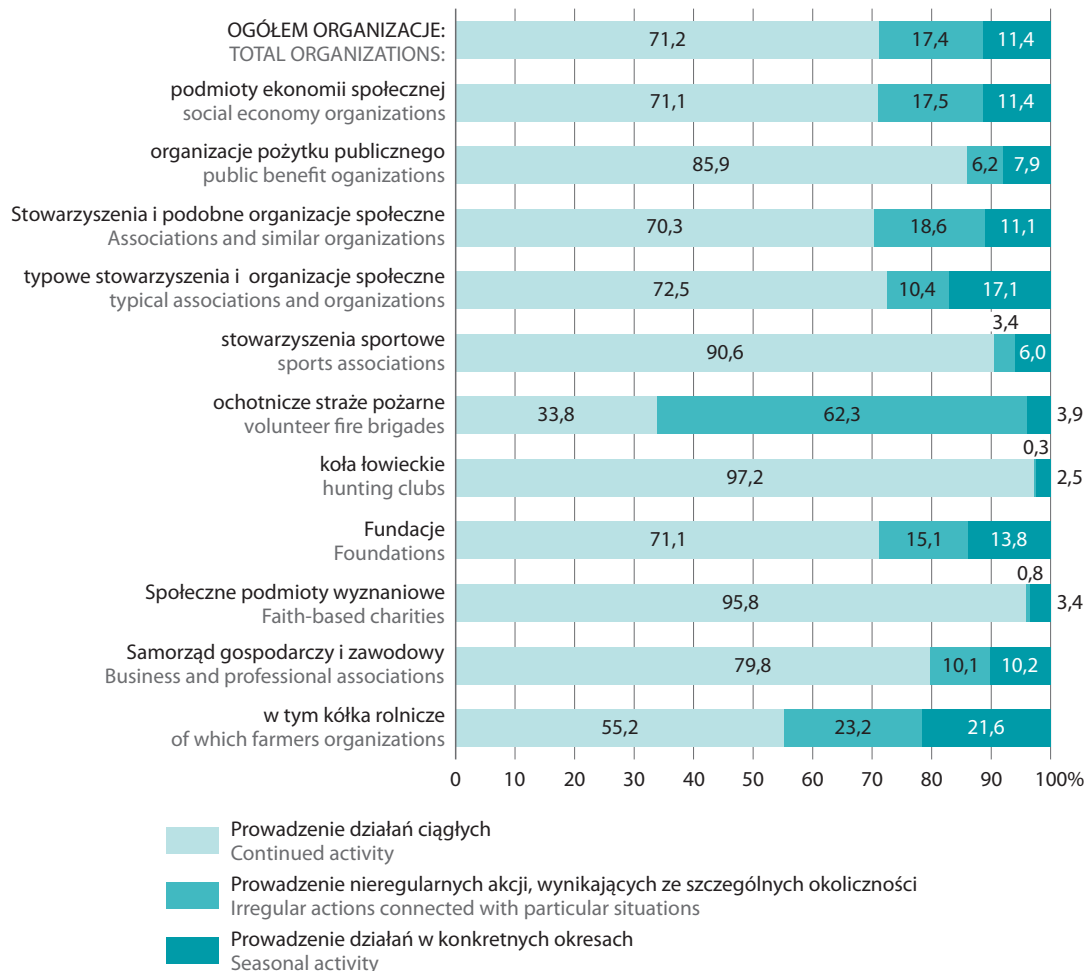
Chart 1.1. The structure of non-profit organizations by way of activity



<sup>1</sup> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/wspolpraca-organizacji-non-profit-z-innymi-podmiotami-w-2019-roku,17,2.html>



**Wykres 1.2. Struktura organizacji non-profit według sposobu działania i rodzaju organizacji w 2019 r.**  
 Chart 1.2. The structure of non-profit organizations by way of activity and type of organization in 2019



Ciągły sposób działania typowy był dla niemal wszystkich kół łowieckich (97,2%), społecznych podmiotów wyznaniowych (95,8%), a także większości organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego, z wyłączeniem kółek rolniczych (95,6%). Nieregularne akcje odpowiadające zwykle na zaistniałe okoliczności zewnętrzne były z kolei najczęstszym sposobem działania ochotniczych straży pożarnych (62,3%), natomiast działania prowadzone tylko okresowo częściej niż dla pozostałych organizacji były charakterystyczne dla kółek rolniczych (21,6%).

Biorąc pod uwagę główną dziedzinę działalności organizacji non-profit odnotować należy, że prowadzeniem działań ciągłych znacznie częściej niż przeciętnie charakteryzowały się jednostki zajmujące się rynkiem pracy, aktywizacją zawodową (87,0%) oraz sportem, turystyką, rekreacją, hobby (83,1%). Z kolei relatywnie wysoki odsetek organizacji prowadzących działalność w formie nieregularnych akcji wynikających ze szczególnych okoliczności wystąpił poza ratownictwem (61,4%), wśród podmiotów zajmujących się prawem i jego ochroną, prawami człowieka (18,4%) oraz wsparciem instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich (15,9%). Na działaniach okresowych swoją działalność opierały ponadprzeciętnie często organizacje podejmujące inicjatywy związane z rozwojem lokalnym w wymiarze społecznym i ekonomicznym (23,8%).

Sposób działania organizacji różnicowała także wielkość mierzona liczbą zatrudnionego personelu lub kwotą osiągniętych przychodów. Prawie wszystkie podmioty zatrudniające co najmniej 20 osób na podstawie umowy o pracę lub o przychodach przekraczających 1 mln zł prowadziły działania w sposób ciągły (odpo-

wiednio 99,2% i 97,1%). Z kolei działania nieregularne wynikające ze szczególnych okoliczności częściej niż przeciętnie prowadziły organizacje prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (21,8%).

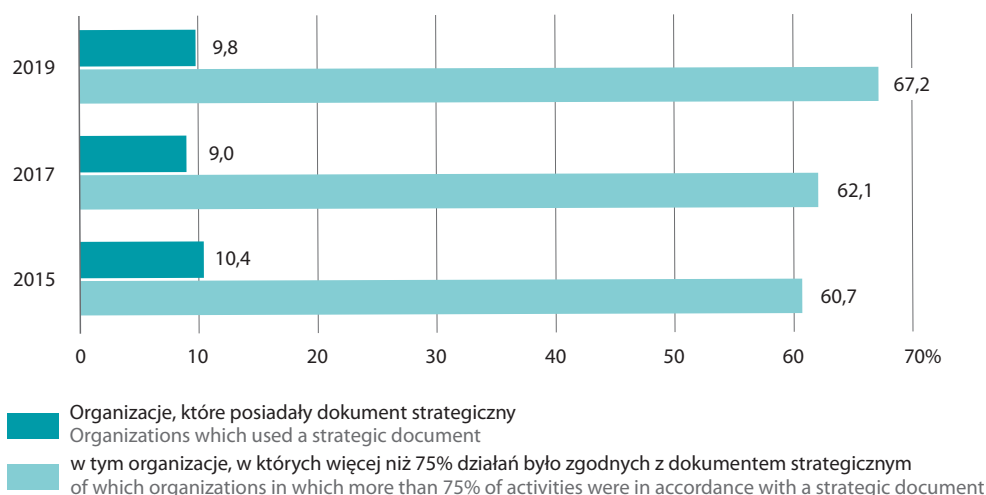
## 1.2. Działanie zgodnie z dokumentem strategicznym

### 1.2. Activity based on strategic document

Podstawowym dokumentem, na podstawie którego działają organizacje non-profit jest z reguły statut (konieczność jego posiadania wynika z ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach i ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach). Statut określa m.in. misję oraz ogólne zasady działania organizacji, jednak strategię i cele średniookresowe nie są w nim definiowane. W 2019 r. dokument inny niż statut, określający cele i zadania organizacji w perspektywie czasowej dłuższej niż jeden rok stosowało jedynie 9,8% organizacji. Relatywnie niska wartość tego wskaźnika wystąpiła także w poprzednich okresach badawczych. W 2019 r. odnotowano znaczący wzrost odsetka organizacji, których więcej niż 75% działań było zgodnych z ich dokumentem strategicznym.

**Wykres 1.3. Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano dokument strategiczny**

Chart 1.3. Percentage of non-profit organizations which used a strategic document

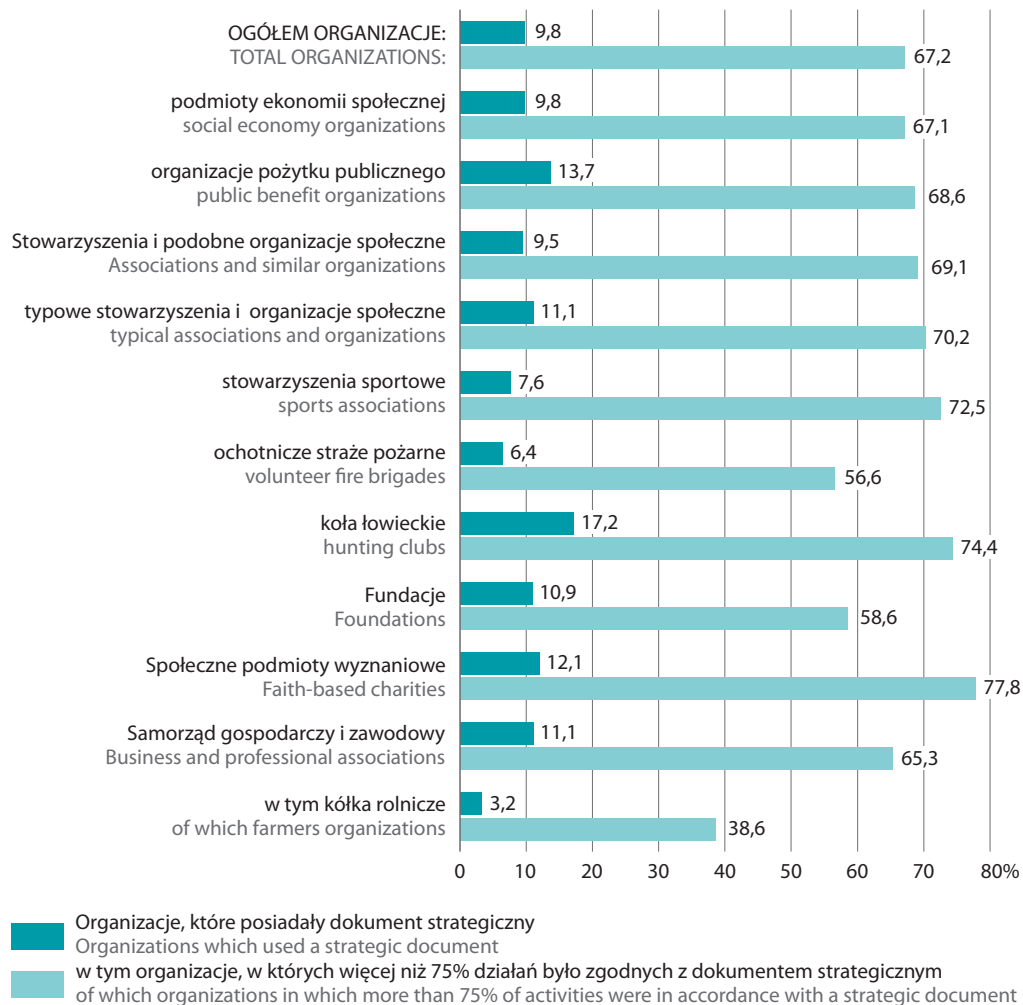


a Procenty liczone z organizacji, które stosowały dokument strategiczny  
a Percentage calculated for organizations which used a strategic document.

Posługiwanie się wieloletnim dokumentem strategicznym najczęściej w 2019 r. deklarowały koła łowieckie (17,2%), natomiast najrzadziej – kółka rolnicze (3,2%). Wśród większości organizacji strategia w znacznym stopniu znajdowała przełożenie na praktyczne działania, gdyż 67,2% jednostek zadeklarowało, że więcej niż 3/4 zrealizowanych przez nie w 2019 r. działań było zgodnych z celami i zadaniami zaplanowanymi w dokumencie strategicznym, a kolejne 21,8%, że nie mniej niż połowa. Niewielki stopień zbieżności (nieprzekraczający 1/4) zrealizowanych działań z dokumentem strategicznym zadeklarowało 4,0% spośród jednostek stosujących taki dokument.

### Wykres 1.4. Odsetek organizacji non-profit, w których stosowano w 2019 r. dokument strategiczny według rodzaju organizacji

Chart 1.4. Percentage of non-profit organizations which used a strategic document in 2019 by type of organization



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.

Dokument o charakterze strategicznym najczęściej stosowały (poza już wspomnianymi kołami łowieckimi) organizacje działające w dziedzinach: rozwój lokalny w wymiarze społecznym i ekonomicznym (20,0%), wsparcie dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich (19,3%) oraz rynek pracy, aktywizacja zawodowa (17,8%). Najrzadziej takim dokumentem posługiwały się organizacje, których działalność skupiona była w obszarach: kultury i sztuki (8,8%); sportu, turystyki, rekreacji, hobby (8,1%) oraz ratownictwa (6,4%).

Relatywnie rzadko plan strategiczny stosowały organizacje nieposiadające płatnego personelu (6,4%) lub też zatrudniające osoby wyłącznie na umowy cywilnoprawne (10,1%). Znacznie wyższy odsetek organizacji stosujących strategię działania charakteryzował organizacje zatrudniające pracowników etatowych, odsetek ten utrzymywał się na poziomie ponad 20,0%: w klasie zatrudniających od 1 do 5 pracowników wynosił 21,0%, od 6 do 19 pracowników – 23,3%, natomiast wśród organizacji zatrudniających 20 i więcej pracowników – 22,5%.

Maksymalny zasięg prowadzonej działalności również znacznie różnicował organizacje pod względem stosowania dokumentu strategicznego. Spośród organizacji działających tylko w najbliższym sąsiedztwie dokumentem strategicznym posługiwało się jedynie 5,0% podmiotów, podczas gdy wśród działających w skali ogólnopolskiej – 12,4%. Natomiast wśród organizacji wykraczających swoimi działaniami poza granice kraju było ich 16,7%.

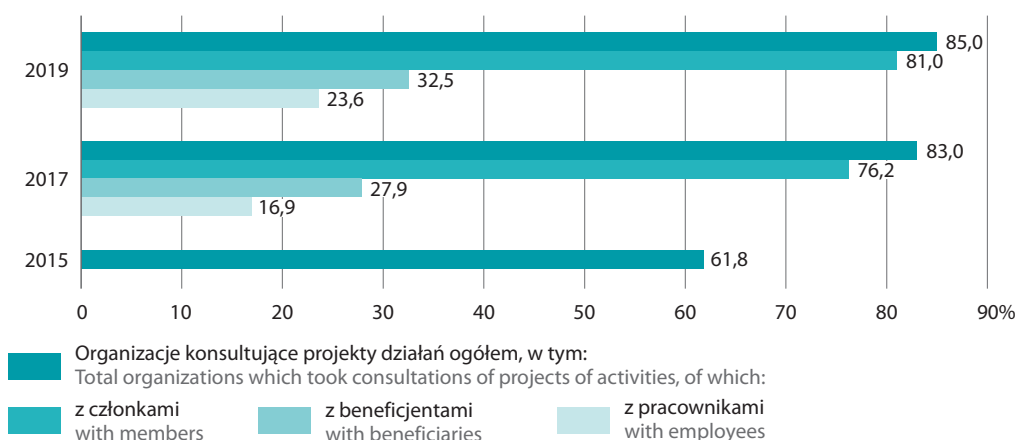
### 1.3. Konsultowanie projektów podejmowanych działań

#### 1.3. Consultation of projects of undertaken activities

Wśród organizacji non-profit zdecydowanie częściej niż długofalowe planowanie działalności praktykowane było bieżące konsultowanie projektowanych działań. Taki model działania staje się coraz bardziej popularny, odsetek organizacji prowadzących konsultacje swoich działań z osobami spoza grona zarządzających organizacją wzrastał pomiędzy okresami badawczymi: w 2015 r. wyniósł 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.

#### Wykres 1.5. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się

Chart 1.5. Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with 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.

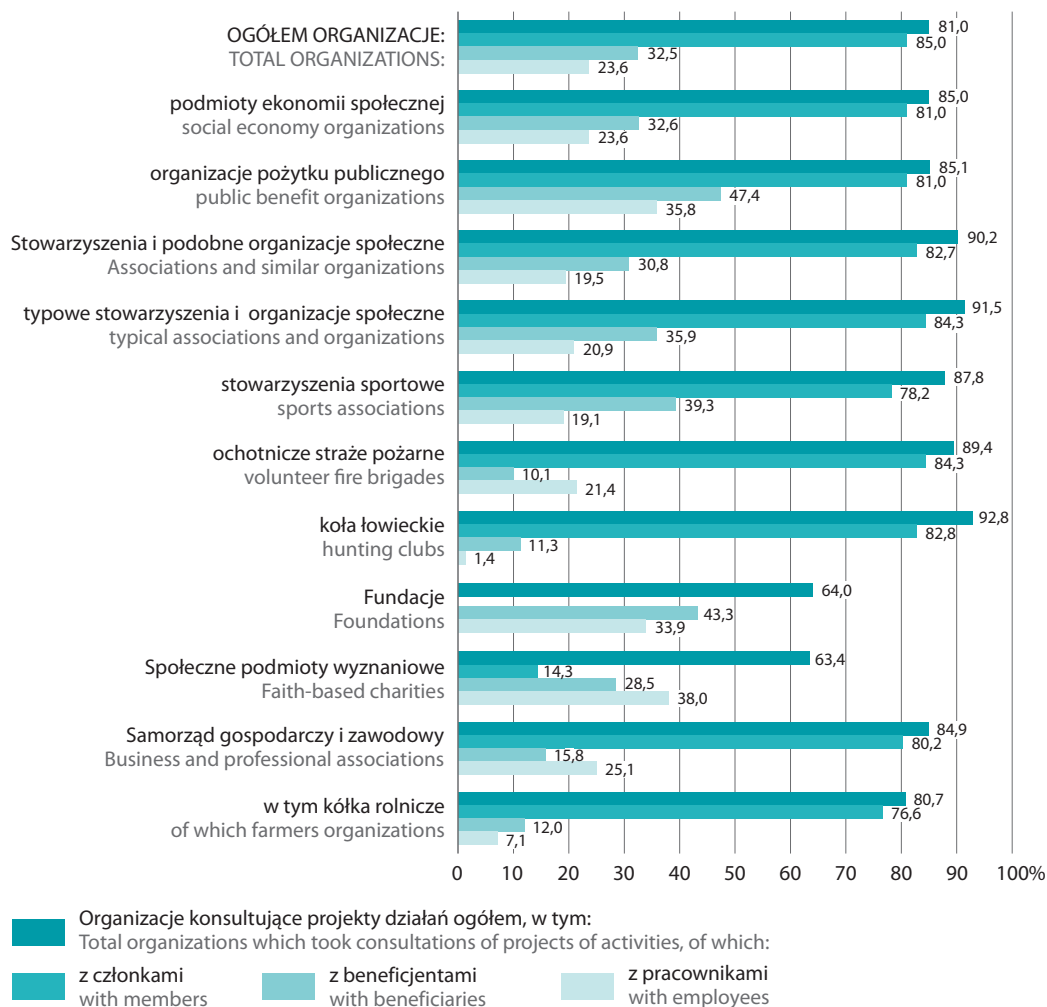
Głównymi uczestnikami owych konsultacji byli członkowie organizacji; jeśli wziąć pod uwagę organizacje zrzeszające członków<sup>2</sup>, to odsetek organizacji konsultujących swoje działania z członkami wyniósł 81,0%. Członkowie badanych podmiotów konsultowali działania organizacji najczęściej wśród typowych stowarzyszeń i organizacji społecznych oraz ochotniczych straży pożarnych (po 84,3%), najrzadziej zaś wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (14,3%). Rzadziej niż ze swoimi członkami konsultacje prowadzone były z odbiorcami działań organizacji (32,5%), przy czym należy zwrócić uwagę, że szczególnie często wśród swoich beneficjentów prowadziły konsultacje organizacje posiadające status OPP (47,4%). Znaczące były także opinie pracowników dotyczące działalności organizacji, w których byli zatrudnieni – 23,6% organizacji zatrudniających pracowników konsultowało swoje działania właśnie z nimi, przy czym zdecydowanie częściej z takich konsultacji korzystały społeczne podmioty wyznaniowe (38,0%). Poza członkami, beneficjentami oraz pracownikami, 30,9% organizacji wskazało jako uczestników konsultacji swojej działalności inne osoby lub instytucje, natomiast niewielki odsetek organizacji (4,3%) swoje działania konsultował z instytucjami doradczymi takimi jak ośrodki wsparcia ekonomii społecznej czy organizacje sieciowe.

<sup>2</sup> Z wyłączeniem fundacji, gdyż nie zrzeszają one członków.

Najczęściej praktykę konsultowania projektowanych działań potwierdzały organizacje łowieckie (92,8%), a zaraz po nich podmioty działające w dziedzinach – ratownictwo (89,2%) oraz rozwój lokalny w wymiarze społecznym i ekonomicznym (88,1%). Najmniej powszechne okazało się prowadzenie konsultacji wśród organizacji działających na rzecz ochrony środowiska (72,0%). Biorąc pod uwagę organizacje członkowskie, to zarządy jednostek działających na polu prawa i jego ochrony oraz praw człowieka najczęściej korzystały z konsultacji swoich członków (89,6%). Konsultacje z pracownikami wśród organizacji posiadających płatny personel najczęściej podejmowane były w grupie organizacji działających w obszarze rynku pracy i aktywizacji zawodowej (39,9%), wsparcia dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich (37,8%), a także pomocy społecznej i humanitarnej (35,1%).

**Wykres 1.6. Odsetek organizacji non-profit konsultujących projekty podejmowanych działań według grup, z którymi konsultowały się w 2019 r. oraz rodzaju organizacji**

Chart 1.6. Percentage of non-profit organizations which consulted projects of undertaken activities by groups with which consultation were taken in 2019 and by type of organization



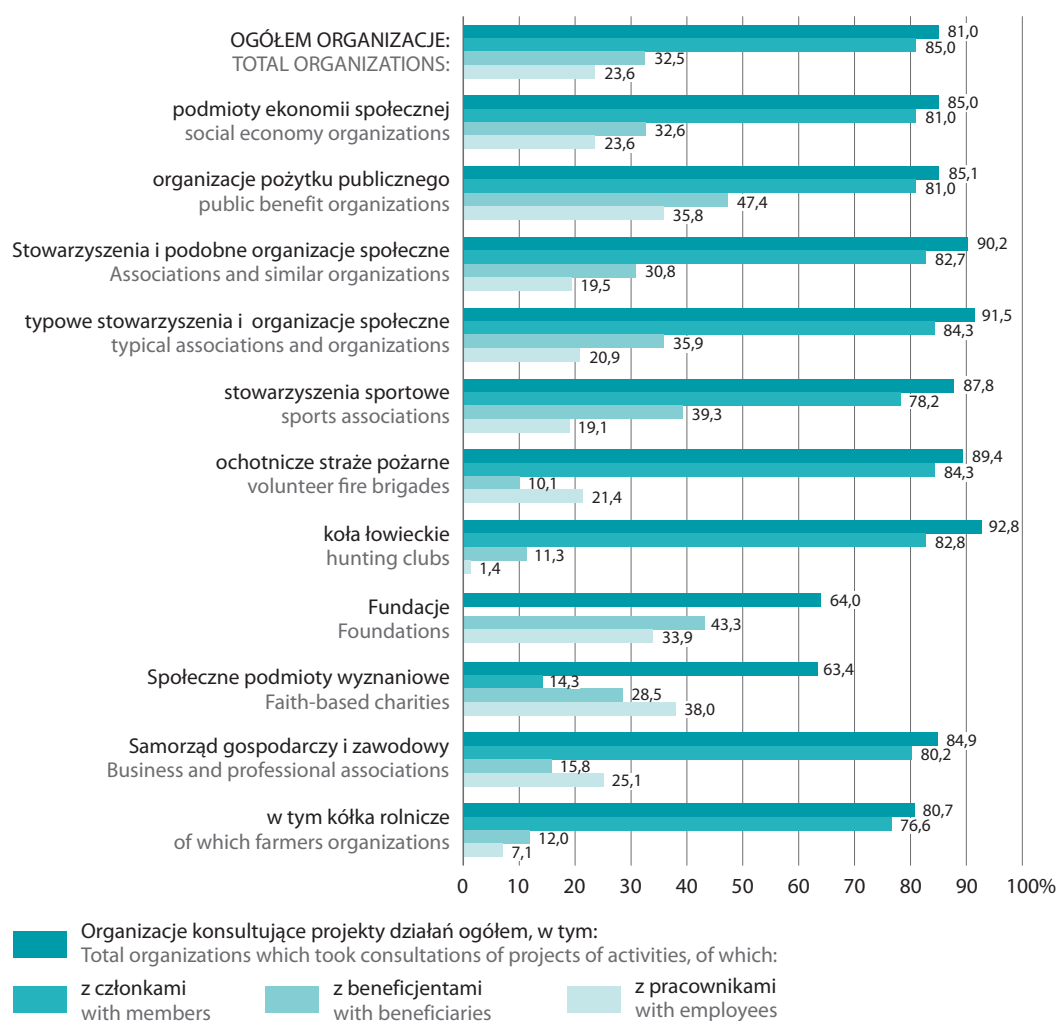
## 1.4. Analizowanie potrzeb odbiorców

### 1.4. Needs of beneficiaries analyzing

W 2019 r. co ósma badana organizacja non-profit sporządzała analizę potrzeb osób lub grup, na rzecz których działała (12,0%). Odsetek takich organizacji był zbliżony w porównaniu do poprzednich lat, w 2017 r. wynosił 10,3%, a w 2015 r. – 11,1%. Najczęściej analiza potrzeb swoich odbiorców prowadzona była wśród organizacji pożytku publicznego (19,0%). Relatywnie zbliżony odsetek odnotowano także wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (17,4%) oraz fundacji (16,9%). Dla takich organizacji jak: koła łowieckie, ochotnicze straże pożarne oraz kółka rolnicze, sporządzanie analizy potrzeb odbiorców ich działalności nie miało większego znaczenia (odsetek organizacji analizujących potrzeby beneficjentów nie przekroczył w żadnej z tych grup 3,2%).

#### Wykres 1.7. Odsetek organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według rodzaju organizacji

Chart 1.7. Percentage of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by type of organization

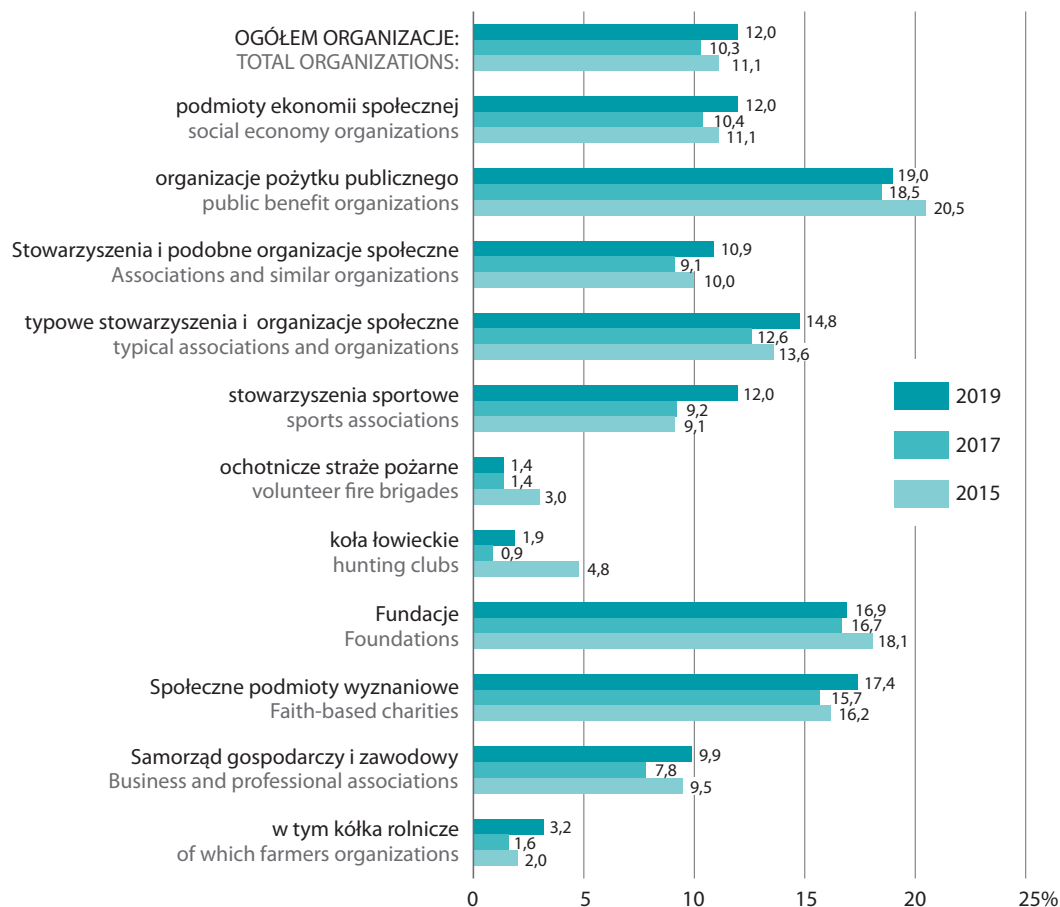


Wśród organizacji, które analizowały potrzeby swoich beneficjentów, zdecydowana większość – 81,1% sporządzała analizę tych potrzeb w ciągu ostatniego roku działalności. Z analizy sporządzanej w roku poprzedzającym korzystało 15,3% takich jednostek, natomiast część podmiotów, która opierała się na

analizie starszej niż sprzed dwóch lat, stanowiła zaledwie 3,6% tej grupy. Tego typu struktura organizacji jest zbliżona na przestrzeni okresów badawczych.

**Wykres 1.8. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy**

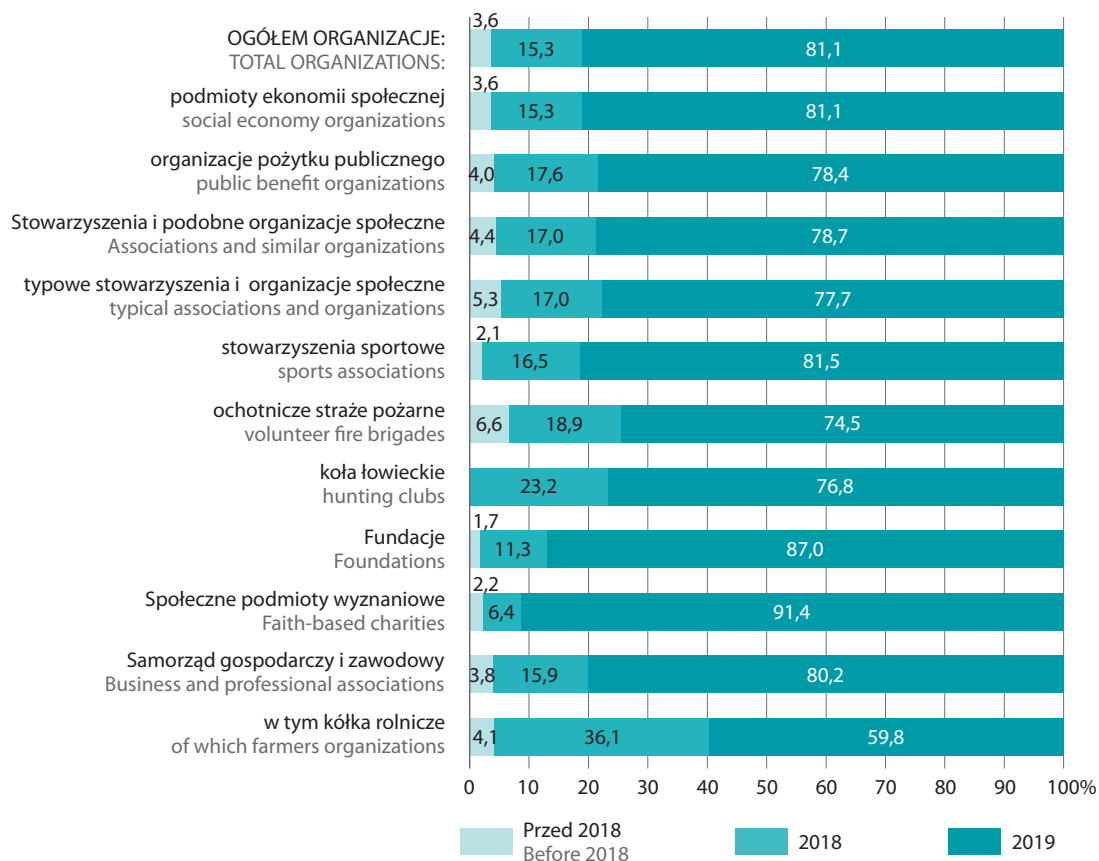
Chart 1.8. The structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis



Podmiotami, które najczęściej analizę potrzeb beneficjentów sporządzały na bieżąco (w roku sprawozdawczym) były społeczne podmioty wyznaniowe (91,4%), relatywnie wysoki odsetek takich organizacji charakteryzował także fundacje (87,0%). Kółka rolnicze częściej niż inne podmioty dokonywały analizy potrzeb odbiorców w roku poprzedzającym ich ostatni rok działalności, z kolei na jeszcze starszej analizie we wszystkich rodzajach organizacji opierał się stosunkowo niewielki odsetek podmiotów.

### Wykres 1.9. Struktura organizacji non-profit sporządzających analizę potrzeb beneficjentów według roku sporządzenia ostatniej analizy i rodzaju organizacji w 2019 r.

Chart 1.9. The structure of non-profit organizations which analyzed needs of beneficiaries by the year of analysis and type of organization in 2019



## 1.5. Sposób prowadzenia księgowości

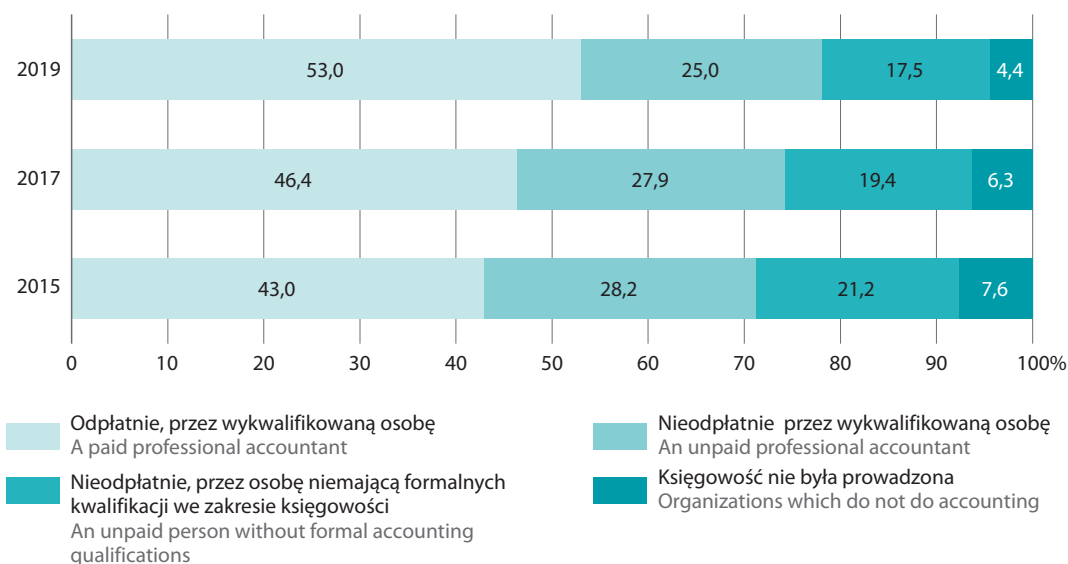
### 1.5. Accounting methods

Istotnymi obowiązkami wynikającymi z uregulowań prawnych są: prowadzenie księgowości, sporządzanie sprawozdań oraz gromadzenie dokumentacji księgowej. Spośród jednostek non-profit większość (78,0%) powierzyło te zadania osobom posiadającym formalne kwalifikacje w zakresie prowadzenia rachunkowości, z czego usługi wykwalifikowanych księgowych świadczone były częściej odpłatnie (53,0%) niż nieodpłatnie (25,0%). W porównaniu z poprzednimi okresami badawczymi można zauważyć stopniowy wzrost odsetka organizacji, które prowadzenie księgowości powierzają osobom wykwalifikowanym, a także coraz mniejszy odsetek organizacji nieprowadzących księgowości.



**Wykres 1.10. Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości**

Chart 1.10. The structure of non-profit organizations by accounting method

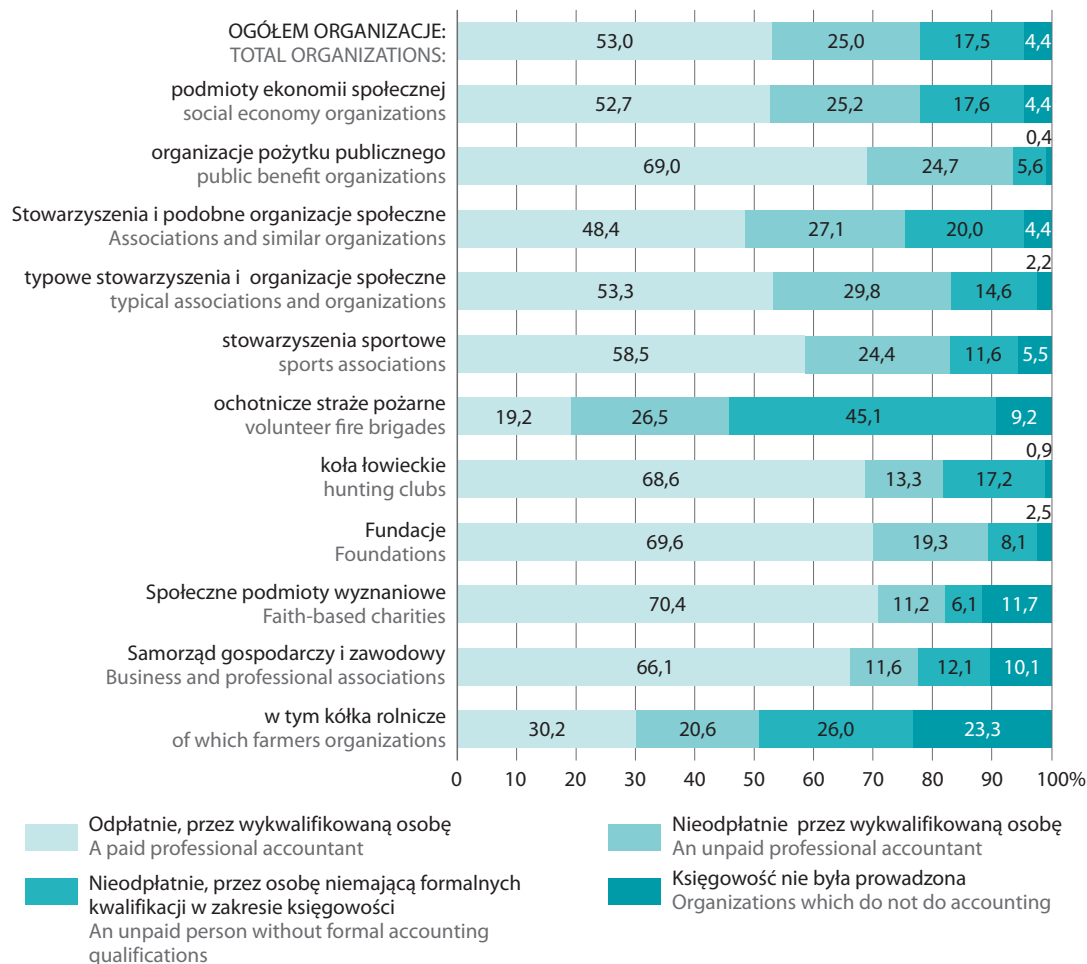


Najczęściej z usług odpłatnej i profesjonalnie prowadzonej księgowości korzystały społeczne podmioty wyznaniowe (70,4%) oraz fundacje (69,6%). Relatywnie wysoki odsetek takich podmiotów wystąpił także wśród organizacji posiadających status OPP (69,0%). Prowadzenie księgowości przez niewykwalifikowaną osobę, nieodpłatnie dotyczyło 17,5% organizacji. Najczęściej z usług osób niemających formalnych kwalifikacji w zakresie księgowości korzystały OSP (49,7% spośród prowadzących księgowość i 45,1 spośród ogółu jednostek tego rodzaju).

Profesjonalizacja prowadzonej księgowości wzrastała wraz z wielkością organizacji mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników personelu oraz wielkością przychodów. Prawie wszystkie organizacje zatrudniające 20 i więcej pracowników etatowych lub osiągające przychody powyżej 1 mln zł miały prowadzoną księgowość odpłatnie przez formalnie wykwalifikowane osoby (odpowiednio 93,8% i 93,5%). Jeszcze mniej niż w poprzednich okresach badawczych było organizacji, które księgowości nie prowadziły (4,4%, podczas gdy w 2017 r. księgowości nie prowadziło 6,3%, a w 2013 – 7,6%). Deklaracje o braku prowadzenia księgowości dotyczyły przede wszystkim kółek rolniczych (prawie 1/4 jednostek), a także podmiotów o niskich przychodach, w większości nieprzekraczających 1 tys. zł (18,4%), wśród organizacji niezatrudniających płatnego personelu (7,5%) lub prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową (6,0%).

### Wykres 1.11. Struktura organizacji non-profit według sposobu prowadzenia księgowości i rodzaju organizacji w 2019 r.

Chart 1.11. The structure of non-profit organizations by accounting method and type of organization in 2019

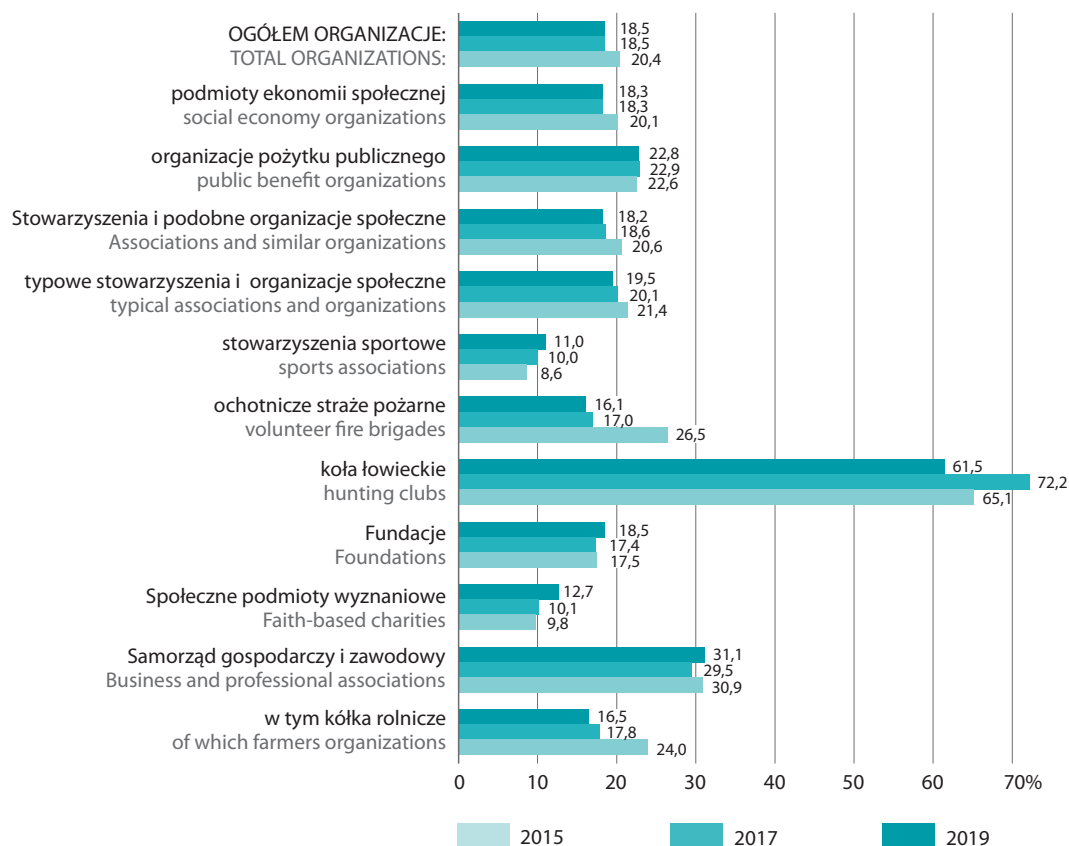


## 1.6. Posiadanie rezerw finansowych

### 1.6. Having financial reserves

**Wykres 1.12. Odsetek organizacji non-profit posiadających rezerwy finansowe według rodzaju organizacji w 2019 r.**

Chart 1.12. Percentage of non-profit organizations with financial reserves by type of organization in 2019



Środki finansowe na nieprzewidziane wydatki lub na cele inwestycyjne na koniec 2019 r. zgromadziło 18,5% badanych organizacji. Odsetek ten był taki sam jak w 2017 r., ale mniejszy o 1,9 p. proc. w stosunku do 2015 r. (20,4%). Posiadanie takich rezerw pozwala na większą płynność finansową i stabilizację funkcjonowania; 32,3% organizacji deklaruujących rezerwy finansowe wykazało, że posiadały środki na pokrycie kosztów działalności przez cały następny rok swojej działalności, a 14,5% na maksymalnie 6 dodatkowych miesięcy.

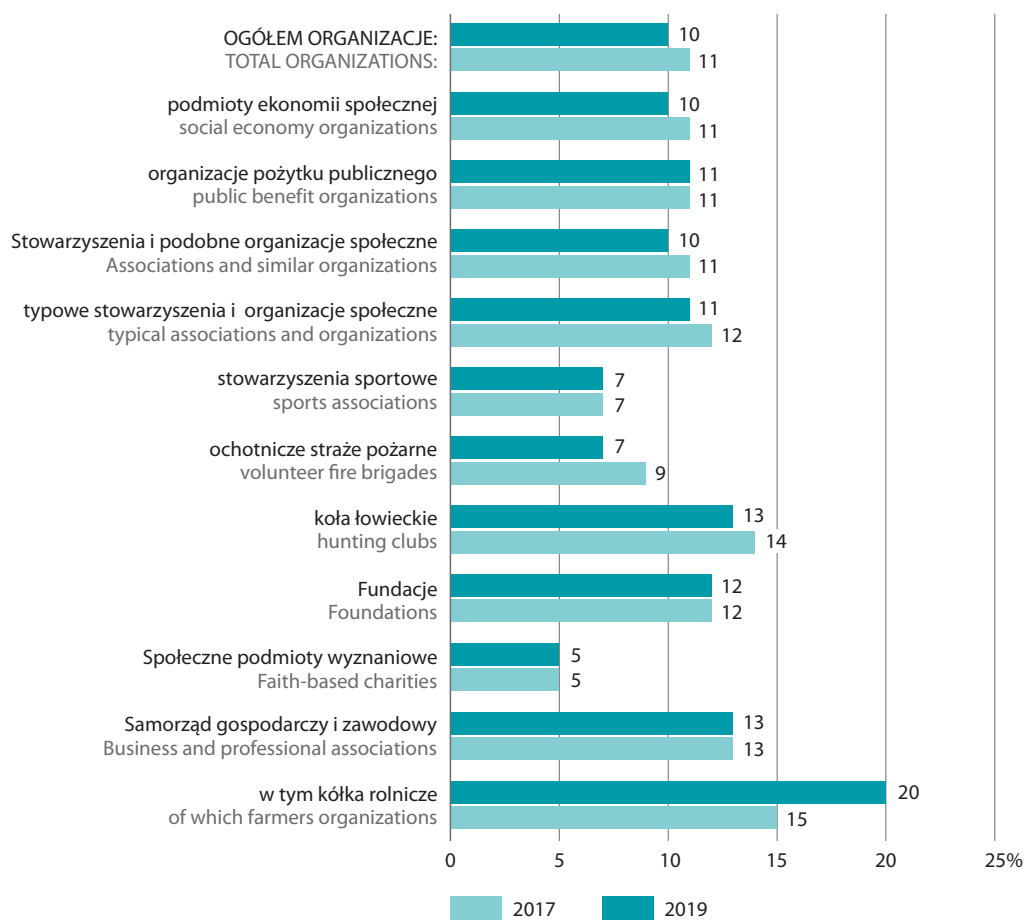
Niemal wszystkie organizacje posiadające rezerwy finansowe zadeklarowały, że ich poziom zatrudnienia nie zmniejszy się w 2020 r. w stosunku do 2019 r. (97,0%, w tym 95,0% organizacji zadeklarowało brak zmian w zatrudnieniu, a 2,0% zadeklarowało, że zatrudnienie może wzrosnąć). W przypadku prognozy dotyczącej sytuacji finansowej, 56,9% organizacji posiadających rezerwy finansowe przypuszczało, że ich sytuacja finansowa w 2020 r. nie ulegnie pogorszeniu, dla 43,2% organizacji prognozy wskazują na pogorszenie sytuacji finansowej (w tym 78,6% wskazuje jako przyczynę sytuację epidemiologiczną koronawirusa zapoczątkowaną w marcu 2020 r.). Jednak sytuacja ta była lepsza niż organizacji, które nie posiadały rezerw finansowych. W 2020 r. 55,9% z nich prognozowało pogorszenie swojej sytuacji finansowej, w tym 74,1% w związku z sytuacją epidemiologiczną COVID-19.

Rodzaj organizacji istotnie różnicuje omawiane podmioty non-profit w zakresie posiadania rezerw finansowych. Podobnie jak w poprzednich latach, szczególnie wyróżniają się koła łowieckie stanowiące jedną

grupę, w której większość podmiotów miała oszczędności na nieprzewidziane wydatki (61,5%). Natomiast relatywnie mała część jednostek zgromadziła rezerwy wśród stowarzyszeń sportowych (co dziesiąty podmiot) oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (12,7%).

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 8,5% organizacji deklaroowało posiadanie rezerw finansowych, w klasie przychodów od 1 tys. zł do 10 tys. zł – 16,1%, a w klasie od 10 tys. zł do 100 tys. zł było to już 18,4% organizacji. Natomiast jeśli weźmiemy pod uwagę organizacje, których roczny przychód mieścił się w przedziale od 100 tys. zł do 1 mln zł, to rezerwy finansowe zadeklarowała już blisko co czwarta organizacja (23,1%), a w klasie przychodów powyżej 1 mln zł – co trzecia (32,9%). Pewne różnice pomiędzy organizacjami w zakresie gromadzenia rezerwowych środków finansowych odnotowano także w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. Rezerwy finansowe posiadało jedynie 15,0% organizacji prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność statutową, podczas gdy wśród jednostek prowadzących dodatkowo odpłatną działalność statutową i działalność gospodarczą odsetek ten wyniósł 31,8%.

**Wykres 1.13. Średnia liczba miesięcy możliwych do działania z rezerw finansowych według rodzaju organizacji**  
Chart 1.13. Average of months funded by financial reserves by type of organization



Organizacje sektora non-profit zadeklarowały, że średnio z zgromadzonych rezerw finansowych mogły by funkcjonować jeszcze przez niecały następny rok (10 miesięcy). Najdłużej w oparciu o rezerwy finansowe swoją działalność mogłyby prowadzić kółka rolnicze (średnio 20 miesięcy), z kolei najkrócej z zapasowych środków swoją działalność kontynuowałyby społeczne podmioty wyznaniowe (średnio 5 miesięcy), co wiąże się z większymi potrzebami finansowymi tych jednostek.

## Rozdział 2

### Chapter 2

## Charakterystyka zarządu

### Board characteristics

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

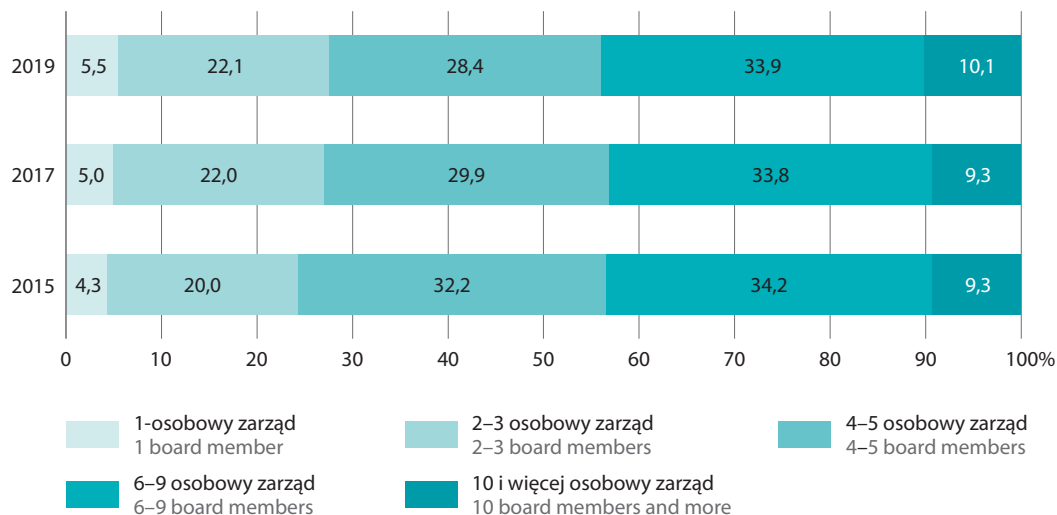
### 2.1. Kolegialność zarządu

#### 2.1. Board collegiality

Organizacje non-profit w zdecydowanej większości zarządzane są kolegialnie. W 2019 r., podobnie jak w latach poprzednich, organy zarządzające składały się średnio z 6 osób. Równocześnie połowa zarządów organizacji non-profit liczyła nie więcej niż 5 członków. Ochotnicze straże pożarne wyróżniały się najwyższą przeciętną liczbą członków zarządów (8) i jednocześnie najwyższą ich medianą (7). Wśród społecznych podmiotów wyznaniowych odnotowano najniższe wartości – zarząd przeciętnej organizacji składał się z 2 członków, a połowa organów zarządzających liczyła nie więcej niż 1 osobę.

#### Wykres 2.1. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu

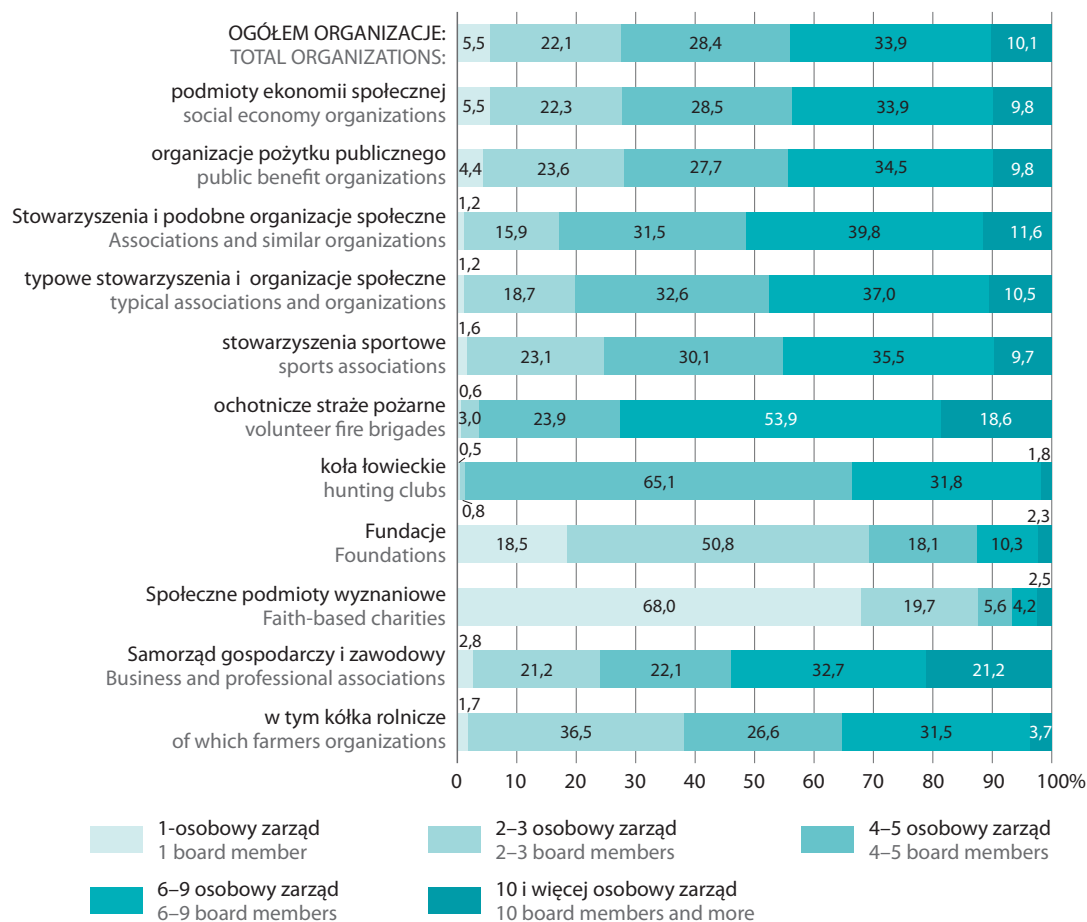
Chart 2.1. The structure of non-profit organizations by classes of board members of the organization



Biorąc pod uwagę liczbę członków zarządu, w 2019 r. przeważały organizacje, których zarząd składał się z 6-9 osób (33,9%). Zarządy 4-5 osobowe występowały u 28,4% podmiotów sektora non-profit, a 2-3 osobowe charakteryzowały 22,1% organizacji. Udział jednostek zarządzanych przez 10 i więcej osób wyniósł 10,1%, a najniższy odsetek stanowiły organizacje zarządzane jednoosobowo (5,5%). W porównaniu do 2015 r. odnotowano spadek udziału jednostek z zarządem 4-5 osobowym (o 3,8 p. proc.) i jednocześnie

wzrost udziału organizacji zarządzanych 2-3 osobowo (o 2,1 p. proc.), jednoosobowo (o 1,2 p. proc.) oraz przez 10 i więcej osób (o 0,8 p. proc.).

**Wykres 2.2. Struktura organizacji non-profit według klas liczby członków zarządu i rodzaju organizacji w 2019 r.**  
Chart 2.2. The structure of non-profit organizations by classes of board members of the organization and types of organization in 2019



Zarząd jednoosobowy, tak jak w latach poprzednich, najczęściej występował wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (68,0%). Fundacje, a także kółka rolnicze charakteryzowały się wysokim odsetkiem podmiotów z zarządem 2-3 osobowym (odpowiednio 50,8% i 36,5%), a blisko 2/3 kół łowieckich wyróżniało się organem zarządzającym liczącym 4-5 osób. Wśród ochotniczych straży pożarnych przeważały jednostki, w których organ odpowiedzialny za zarządzanie składał się z 6-9 osób (53,9%). Najwyższy odsetek podmiotów zarządzanych przez 10 i więcej osób wystąpił wśród organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (21,2%).

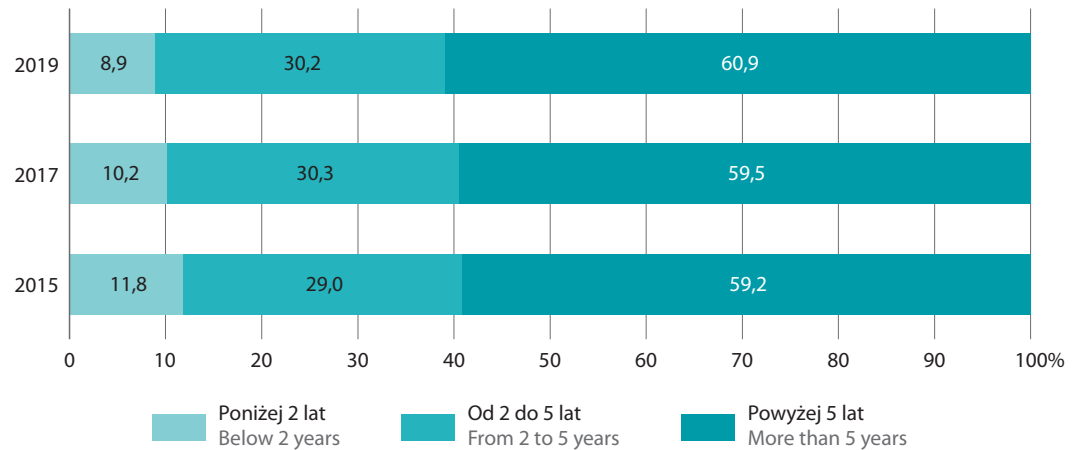
## 2.2. Doświadczenie w zarządzaniu

### 2.2. Management experience

W 2019 r. organizacjami non-profit zarządzały głównie doświadczone kadry o stażu w zarządzie dłuższym niż 5 lat. Stanowiły one 60,9% wszystkich członków zarządów w organizacjach non-profit. Ponad 2-krotnie mniejszą grupę stanowiły osoby pracujące w zarządach od 2 do 5 lat (30,2%). Osoby z doświadczeniem

krótszym niż 2 lata tworzyły najmniej liczną grupę – 8,9% ogółu członków zarządów. W porównaniu do 2017 r. i 2015 r. ich udział zmniejszył się odpowiednio o 1,3 p. proc. i 2,9 p. proc.

**Wykres 2.3. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu pracy w zarządzie**  
Chart 2.3. The structure of board members of the organization by work experience



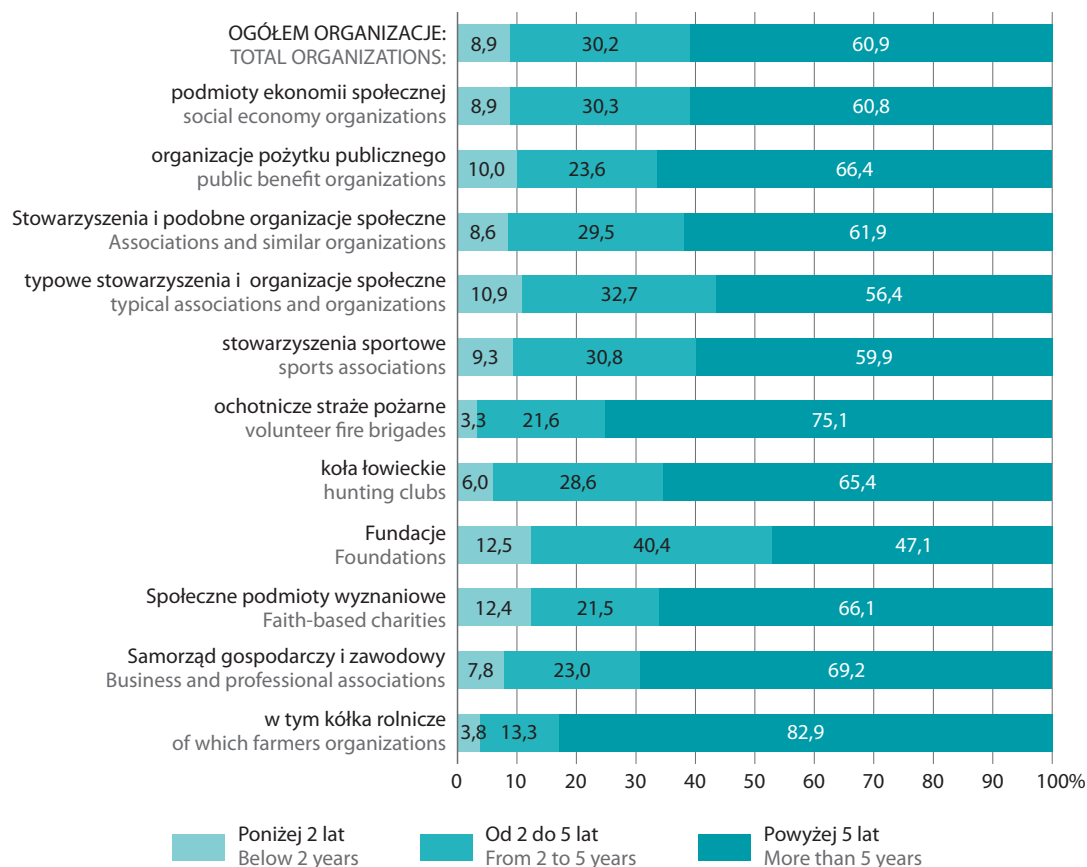
Fundacje stanowiły jedyny rodzaj organizacji non-profit, w którym udział członków zarządu o stażu pracy powyżej 5 lat nie przekroczył 50%. Jednocześnie wyróżniały się najwyższym odsetkiem osób pracujących w zarządzie mniej niż 2 lata (12,5%). Zbliżony odsetek członków sprawujących swoją funkcję krócej niż 2 lata odnotowano także wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (12,4%). Osoby o stażu w zarządzie dłuższym niż 5 lat najbardziej dominowały w grupie kółek rolniczych (82,9%) oraz ochotniczych straży pożarnych (75,1%). Świadczy to o niewielkiej rotacji kadry zarządzającej w tych podmiotach. W pozostałych rodzajach organizacji non-profit ich udział nie przekroczył 70%. Pomędzy 2017 r. a 2019 r. największą zmianę odnotowano wśród kół łowieckich – odsetek członków zarządu ze stażem pracy od 2 do 5 lat zwiększył się tu o 8,5 p. proc. (do 28,6%)

Staż w zarządzie jest pochodną czasu funkcjonowania poszczególnych organizacji. W przypadku organizacji, które prowadzą swoje działania dłużej niż 5 lat, widoczny był wyższy niż w organizacjach ogółem odsetek kadry zarządzającej ze stażem pracy dłuższym niż 5 lat (94,4% wobec 60,9% w zbiorowości ogółem), a niższy osób, które pełniły swoją funkcję w zarządzie krócej niż 2 lata (0,5% wobec 8,9%). Wskazuje to na małą rotację kadry zarządzającej w organizacjach.

Długość działania organizacji szczególnie wpływa na strukturę członków zarządu fundacji. Fundacje charakteryzowały się największą dynamiką wzrostu liczby organizacji w latach 2014-2018 (przyrost o 35,5% – z 10,7 tys. do 14,5 tys.), stąd znaczący udział wśród członków zarządu osób, które pełnią swoją funkcję nie dłużej niż 5 lat (52,9%). Tymczasem w grupie fundacji, które działały dłużej niż 5 lat, staż pracy kadry zarządzającej był dłuższy – 86,2% członków zarządu wykonywało swoje obowiązki ponad 5 lat.

### Wykres 2.4. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według stażu pracy i rodzaju organizacji w 2019 r.

Chart 2.4. The structure of board members of the organization by work experience and types of organization in 2019



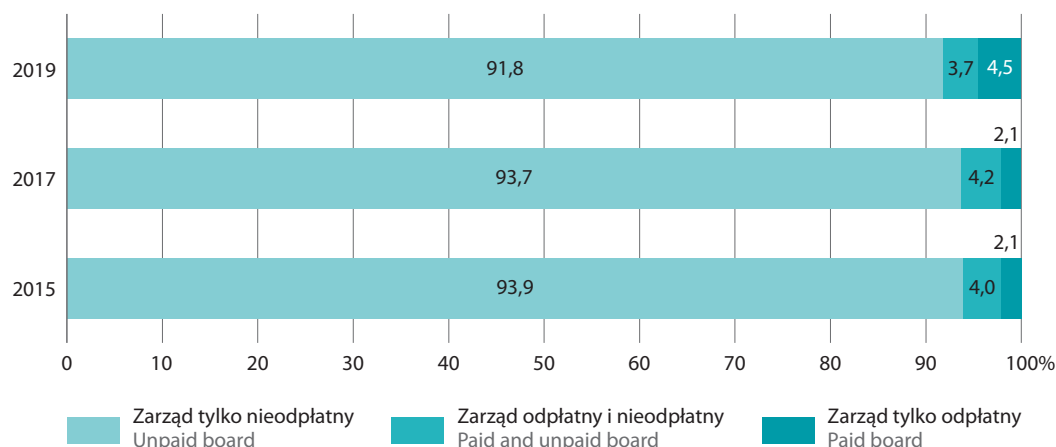
## 2.3. Praca społeczna a praca płatna w zarządzie

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

Powszechną praktyką wśród organizacji non-profit jest nieodpłatna praca w zarządzie. W 2019 r. 91,8% badanych organizacji zadeklarowało, że wszyscy członkowie ich zarządów sprawowali swoje funkcje społecznie, czyli bez wynagrodzenia. Na wynagradzanie części członków zarządu zdecydowało się 3,7% podmiotów. Organizacje non-profit opłacające wszystkie osoby wchodzące w skład zarządu stanowiły 4,5%. W stosunku do 2015 r. i 2017 r. ich udział zwiększył się ponad 2-krotnie.



**Wykres 2.5. Struktura zarządów organizacji non-profit według charakteru świadczonej pracy**  
 Chart 2.5. The structure of management boards of non-profit organizations according to the nature of the work performed

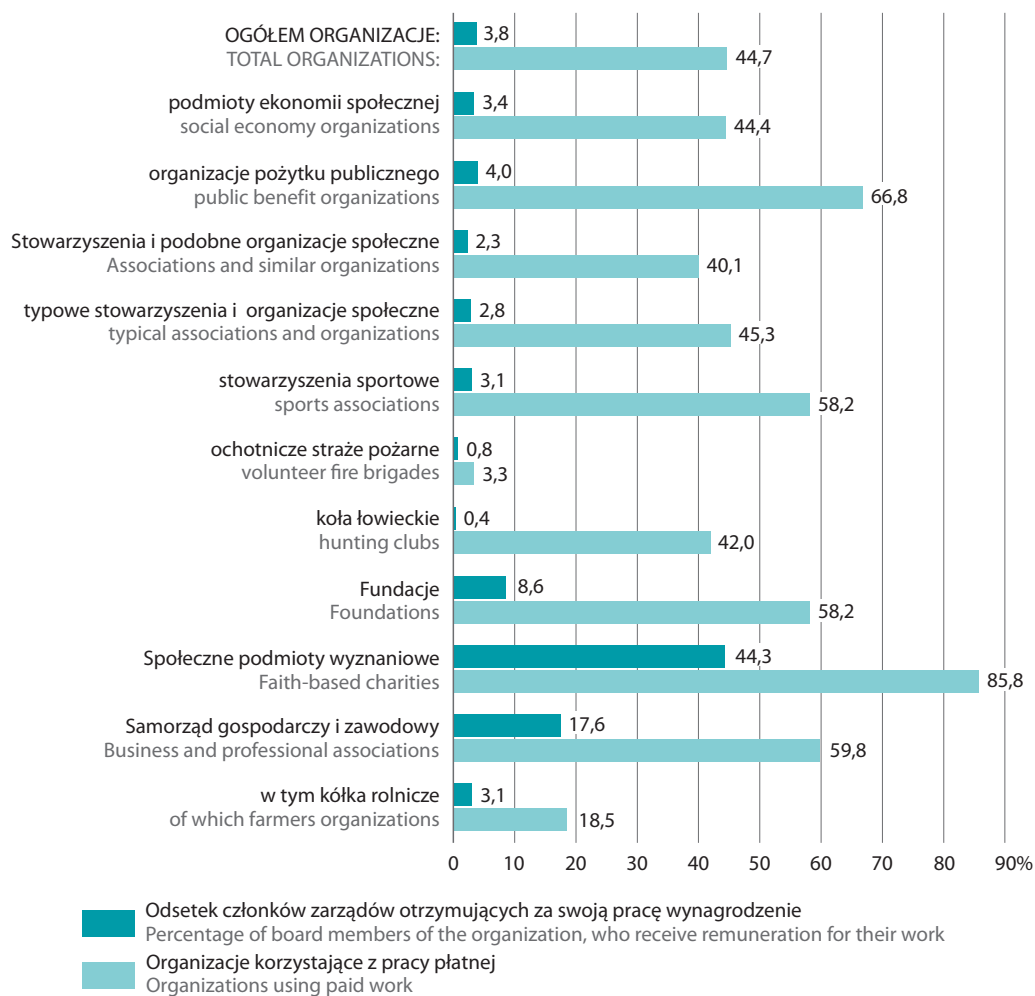


W 2019 r. wśród wszystkich członków zarządów 3,8% osób otrzymało wynagrodzenie za wykonywaną pracę (w 2017 r. oraz w 2015 r. ich udział wyniósł 3,2%). Najwyższy odsetek członków zarządów pobierających wynagrodzenie odnotowano w grupie społecznych podmiotów wyznaniowych (44,3%). Relatywnie wysoki ich udział wystąpił także wśród organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (17,6%) oraz fundacji (8,6%). W pozostałych rodzajach organizacji odsetek osób zasiadających w zarządzie i pobierających wynagrodzenie z tego tytułu nie przekroczył 4%.

Spółeczne podmioty wyznaniowe, które charakteryzowały się wysokim odsetkiem wynagradzanych zarządów również najczęściej korzystały z płatnego personelu (85,8%). Wśród kolejnych organizacji z wysokim odsetkiem zarządów, w których przynajmniej jeden z członków pełnił swoją funkcję odpłatnie również zaobserwowano wysoki udział podmiotów z płatnym personelem – 59,8% organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego oraz 58,2% fundacji. Największa różnica pomiędzy odsetkiem podmiotów korzystających z płatnego personelu a posiadających płatny zarząd odnotowano w organizacjach pożytku publicznego oraz stowarzyszeniach sportowych. Wśród tych pierwszych 66,8% korzystało z płatnego personelu, a 4,0% opłacało swój zarząd, natomiast wśród stowarzyszeń sportowych odsetki te wyniosły odpowiednio 58,2% i 3,1%. Najniższy z kolei odsetek organizacji posiadających zarówno płatny personel, jak i odpłatny zarząd, odnotowano w ochotniczych strażach pożarnych (odpowiednio 3,3% i 0,8%).

### Wykres 2.6. Odsetek organizacji non-profit korzystających z pracy płatnej oraz wypłacających wynagrodzenie członkom zarządu według rodzaju organizacji w 2019 r.

Chart 2.6. Percentage of non-profit organizations using paid work and paying remuneration to board members of the organization by type of organization in 2019

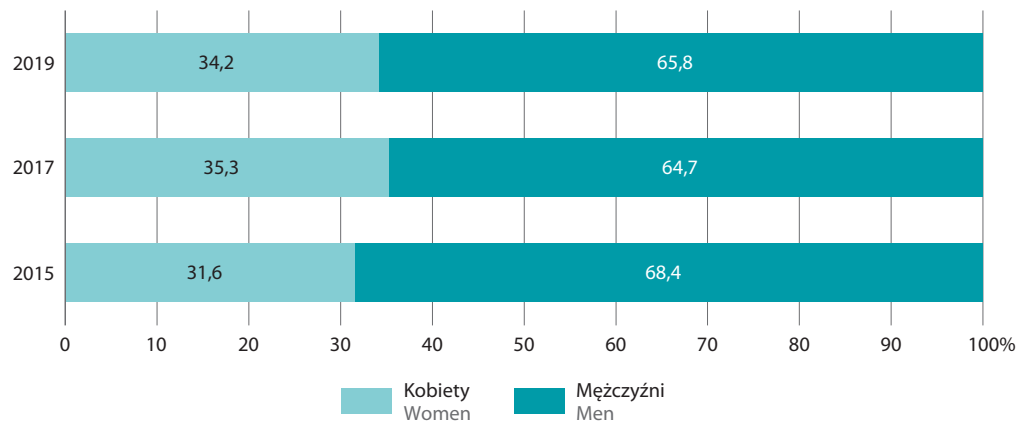


## 2.4. Udział w zarządzaniu a płeć

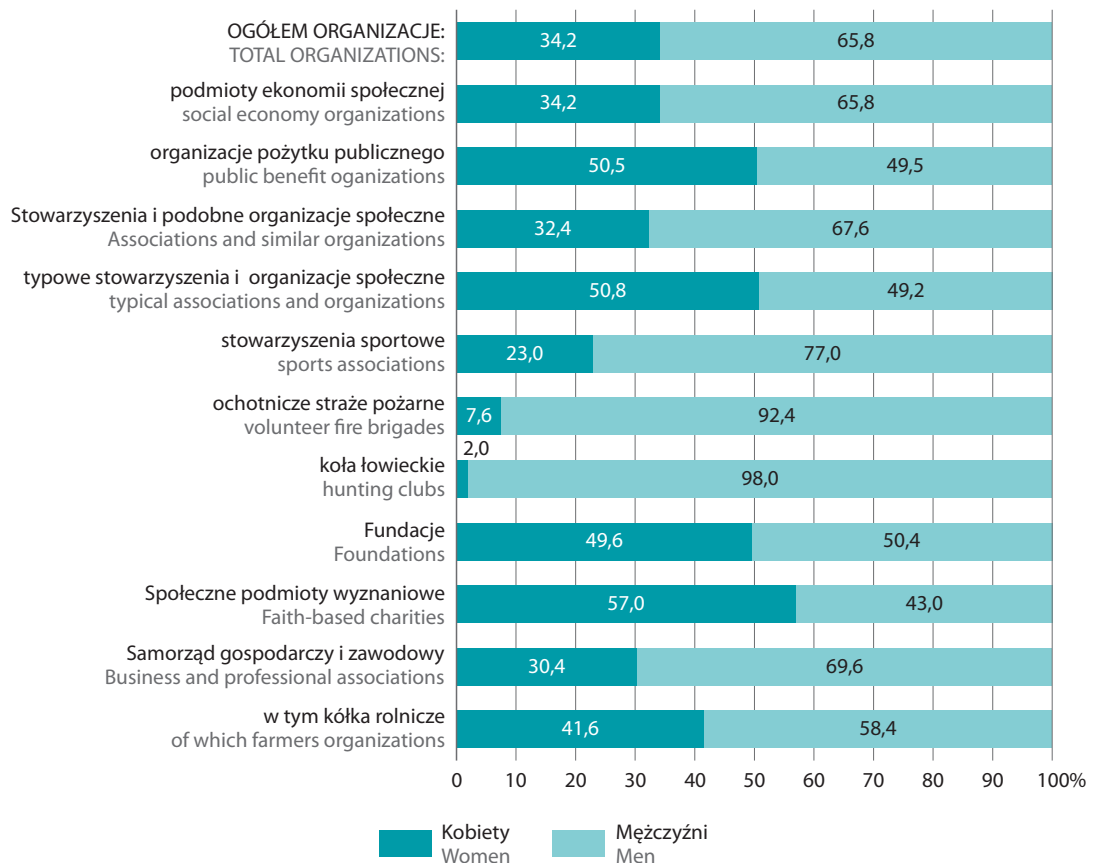
### 2.4. Participation in management and gender

W 2019 r. kobiety stanowiły 34,2% osób zasiadających w zarządach organizacji non-profit. W stosunku do 2015 r. ich udział zwiększył się o 2,6 p. proc., ale w porównaniu do 2017 r. udział kobiet w zarządach organizacji non-profit zmniejszył się o 1,1 p. proc.

**Wykres 2.7. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci**  
 Chart 2.7. The structure of board members of the organization by gender



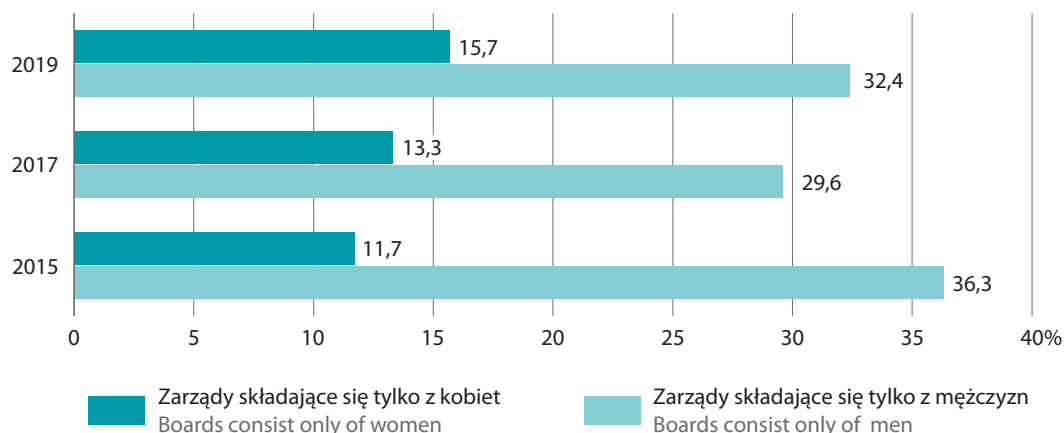
**Wykres 2.8. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2019 r.**  
 Chart 2.8. The structure of board members of the organization by gender and types of organization in 2019



Najwyższy odsetek kobiet wśród członków zarządów odnotowano w społecznych podmiotach wyznaniowych (57,0%). Ich udział zmniejszył się w stosunku do 2017 r. o 1,5 p. proc. Typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne, podmioty posiadające status OPP oraz fundacje charakteryzowały się najbardziej zrównoważoną strukturą zarządów pod względem płci ich członków. Kobiety stanowiły tu niewiele ponad

połowę osób sprawujących funkcje zarządzające (odpowiednio 50,8% i 50,5%). Wśród fundacji odnotowano nieznaczną przewagę liczebną mężczyzn w tej roli (50,4%). Wartość wskaźnika feminizacji dla ogółu organizacji non-profit wyniosła 34,2%. Podobną wartość odnotowano wśród podmiotów ekonomii społecznej (34,2%), stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (32,4%) oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego (30,4%). Zdecydowana dominacja mężczyzn wystąpiła w zarządach kół łowieckich i ochotniczych straży pożarnych, gdzie kobiety stanowiły odpowiednio 2,0% i 7,6% wszystkich członków zarządów. W większości rodzajów organizacji non-profit odnotowano spadek udziału kobiet w stosunku do 2017 r. Tylko wśród kółek rolniczych zaobserwowano ich wyraźny wzrost, o 4,3 p. proc (w 2019 r. wyniósł 41,6%). Natomiast w porównaniu do 2015 r. w większości rodzajów organizacji non-profit udział kobiet uległ zwiększeniu. Wykres 2.9. Struktura osób zarządzających organizacją non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2017 r.

**Wykres 2.9. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci**  
Chart 2.9. Percentage of boards of non-profit organizations by gender

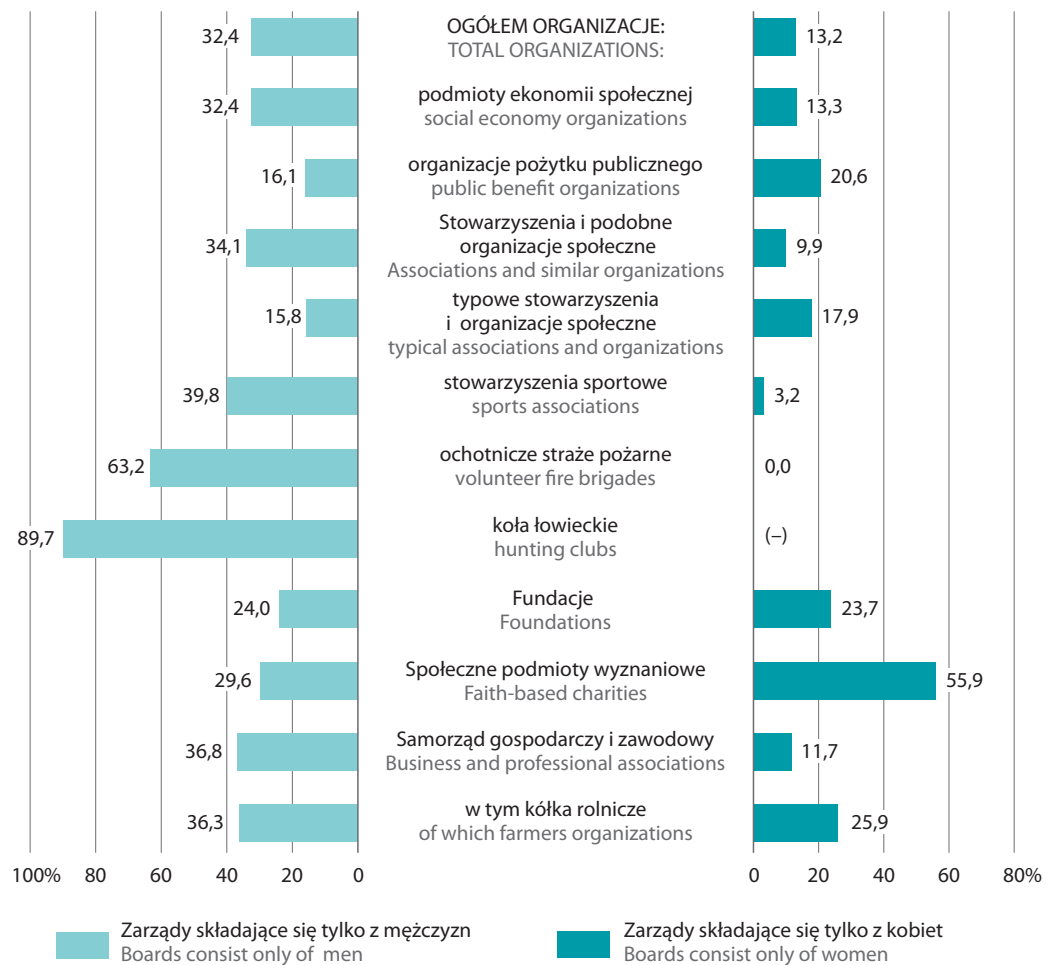


W 2019 r. zarządy składające się wyłącznie z kobiet charakteryzowały 15,7% organizacji non-profit. Odsetek zarządów złożonych tylko z mężczyzn był 2-krotnie wyższy i wyniósł 32,4%. W porównaniu do 2015 r. udział zarządów całkowicie zmaskulinizowanych zmniejszył się o 3,9 p. proc. W tym samym czasie odsetek zarządów złożonych wyłącznie z kobiet zwiększył się o 4,0 p. proc. W przypadku organizacji powstałych w ostatnich latach (od 2015 r.) odsetek zarządów złożonych tylko z mężczyzn był bardzo zbliżony do udziału zarządów organizacji non-profit obejmujących wyłącznie kobiety (odpowiednio 23,2% i 20,8%).

Tak jak w latach poprzednich, w większości kół łowieckich i ochotniczych straży pożarnych organy zarządzające składały się wyłącznie z mężczyzn (odpowiednio 89,7% i 63,2%). Wśród organizacji zarządzanych tylko przez kobiety wyróżniały się społeczne podmioty wyznaniowe – ponad połowa posiadała zarząd w pełni sfeminizowany (55,9%). W porównaniu do 2017 r. najwyższy wzrost udziału zarządów składających się tylko z kobiet odnotowano wśród kółek rolniczych (o 3,7 p. proc.).

**Wykres 2.10. Odsetek zarządów organizacji non-profit według płci i rodzaju organizacji w 2019 r.**

Chart 2.10. Percentage of boards of non-profit organizations by gender and type of organization in 2019



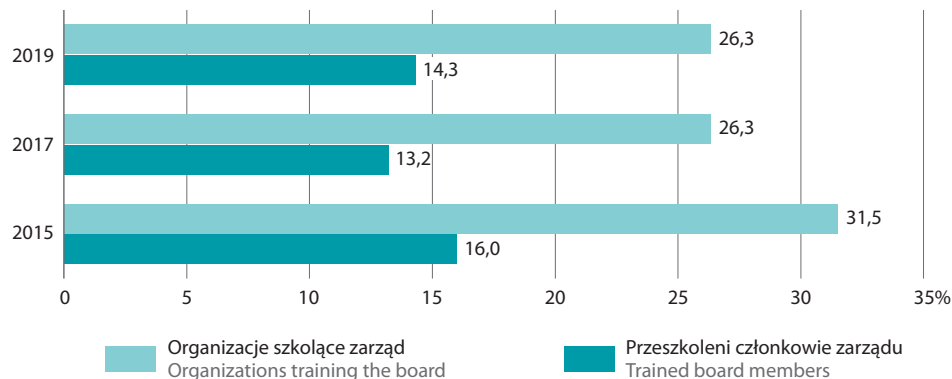
## 2.5. Udział członków zarządu w szkoleniach

### 2.5. Participation of board members in trainings

Wśród badanych organizacji non-profit 26,3% podmiotów zadeklarowało udział członków ich zarządów w szkoleniach organizowanych w 2019 r. W stosunku do 2015 r. ich odsetek zmniejszył się o 5,2 p. proc. i nie uległ zmianie w porównaniu do 2017 r. W szkoleniach uczestniczyło 74,2 tys. osób, tj. 14,3% wszystkich członków zarządów. Średnio w jednej organizacji non-profit udział w szkoleniach wzięły 3 osoby wchodzące w skład zarządu, a w połowie jednostek przeszkolono nie więcej niż jedną osobę.

**Wykres 2.11. Odsetek organizacji non-profit szkolących zarząd i przeszkolonych członków zarządu**

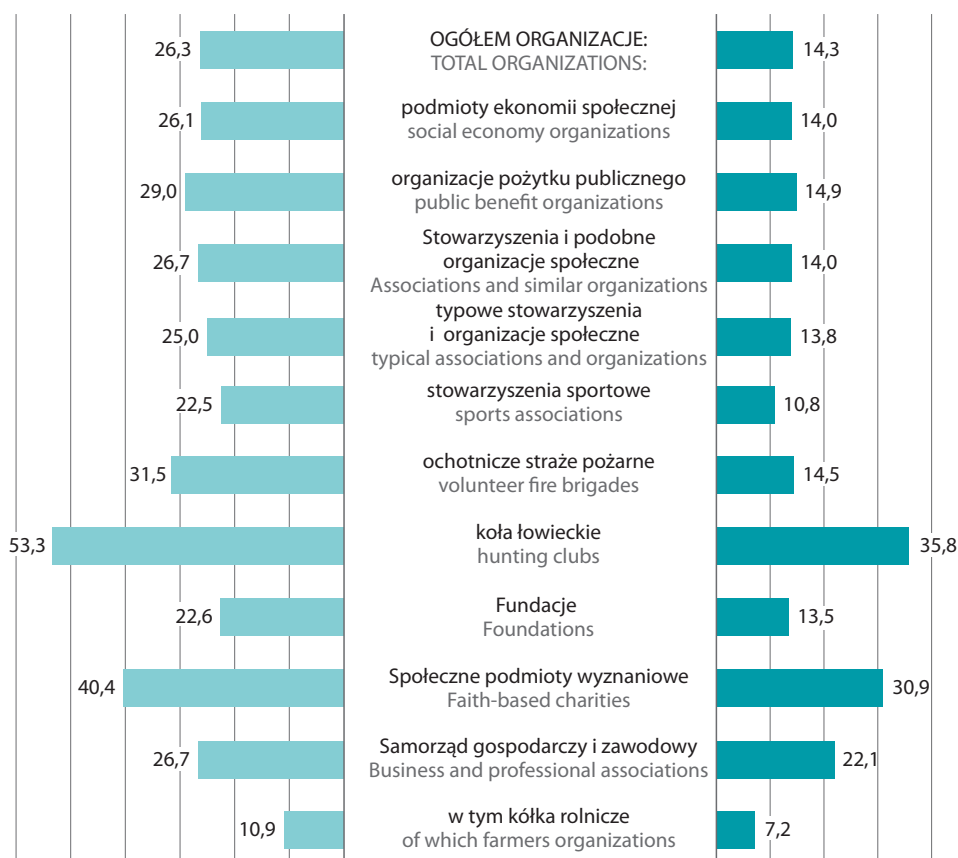
Chart 2.11. Percentage of non-profit organizations training the board and trained board members



Koła łowieckie i społeczne podmioty wyznaniowe wyróżniały się najwyższym odsetkiem podmiotów szkolących zarządy (odpowiednio 53,3% i 40,4%). Tu także odnotowano najwyższy odsetek przeszkolonych osób (35,8% wśród członków zarządów kół łowieckich i 30,9% osób zarządzających w społecznych podmiotach wyznaniowych). W niemal wszystkich rodzajach organizacji non-profit udział jednostek szkolących członków zarządów przekroczył 20%. Wyjątek stanowiły kółka rolnicze, gdzie ich udział wyniósł 10,9%. Tu również odnotowano najniższy odsetek uczestników szkoleń wśród osób zarządzających – 7,2%.

**Wykres 2.12. Odsetek organizacji non-profit szkolących zarząd i przeszkolonych członków zarządu według rodzaju organizacji w 2019 r.**

Chart 2.12. Percentage of non-profit organizations training the board and trained board members by types of organization in 2019



## Rozdział 3

### Chapter 3

## Zarządzanie personelem

### Personnel management

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

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

### 3.1. Różnorodność form pracy

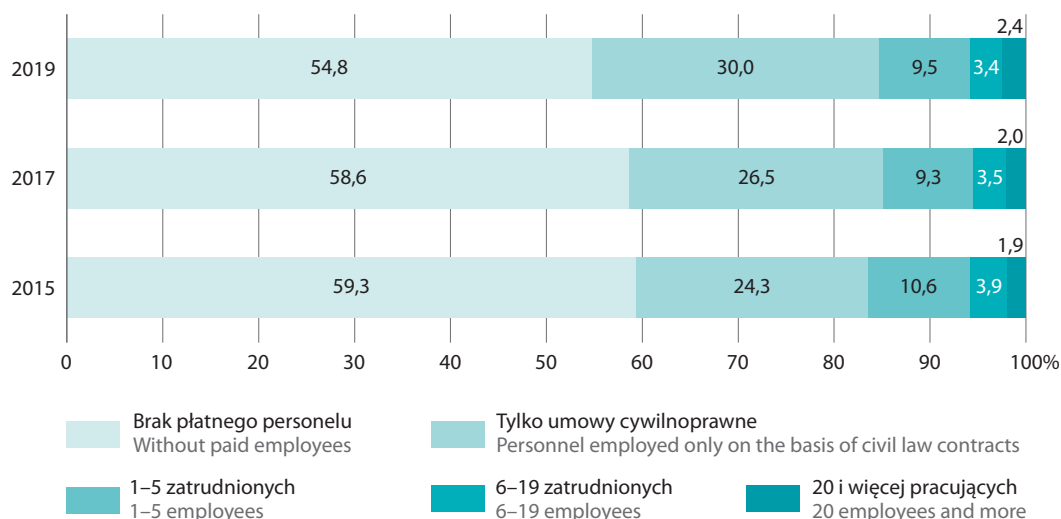
#### 3.1. Varied forms of labour

Podstawę działalności wielu organizacji non-profit stanowi wolontariat, tj. nieodpłatna i dobrowolna aktywność osób włączających się w działania organizacji. Korzystanie w 2019 r. z pracy społecznej świadczonej przez członków lub wolontariuszy spoza organizacji (przynajmniej raz w roku) zadeklarowało 85,0% podmiotów non-profit. Odsetek ten wzrósł o 2,9 p. proc. w stosunku do pomiaru przeprowadzonego dwa lata wcześniej i zmalał o 4,7 p. proc. w stosunku do 2015 r. Natomiast w ramach pracy płatnej częściej organizacje korzystały z pracy świadczonej w ramach umów cywilnoprawnych (42,1%) niż w ramach stosunku pracy (15,2%).

Wyłącznie na pracy społecznej opierała swą aktywność ponad połowa organizacji (54,8%). W porównaniu do 2017 r. i 2015 r. spadł odsetek podmiotów korzystających wyłącznie z pracy społecznej (o 3,8 p. proc. w stosunku do 2017 r. i o 4,5 p. proc. do 2015 r.). Wśród organizacji korzystających z pracy płatnego personelu popularniejsze było korzystanie wyłącznie z pracy świadczonej w ramach umów cywilnoprawnych (30,0%) niż zatrudnianie personelu etatowego (15,2%). Od 2015 r. nieznacznie zmienił się udział jednostek zatrudniających personel etatowy (wzrósł w porównaniu z 2017 r. wzrósł o 0,4 p. proc. i był mniejszy o 1,2 p. proc. niż w 2015 r.)

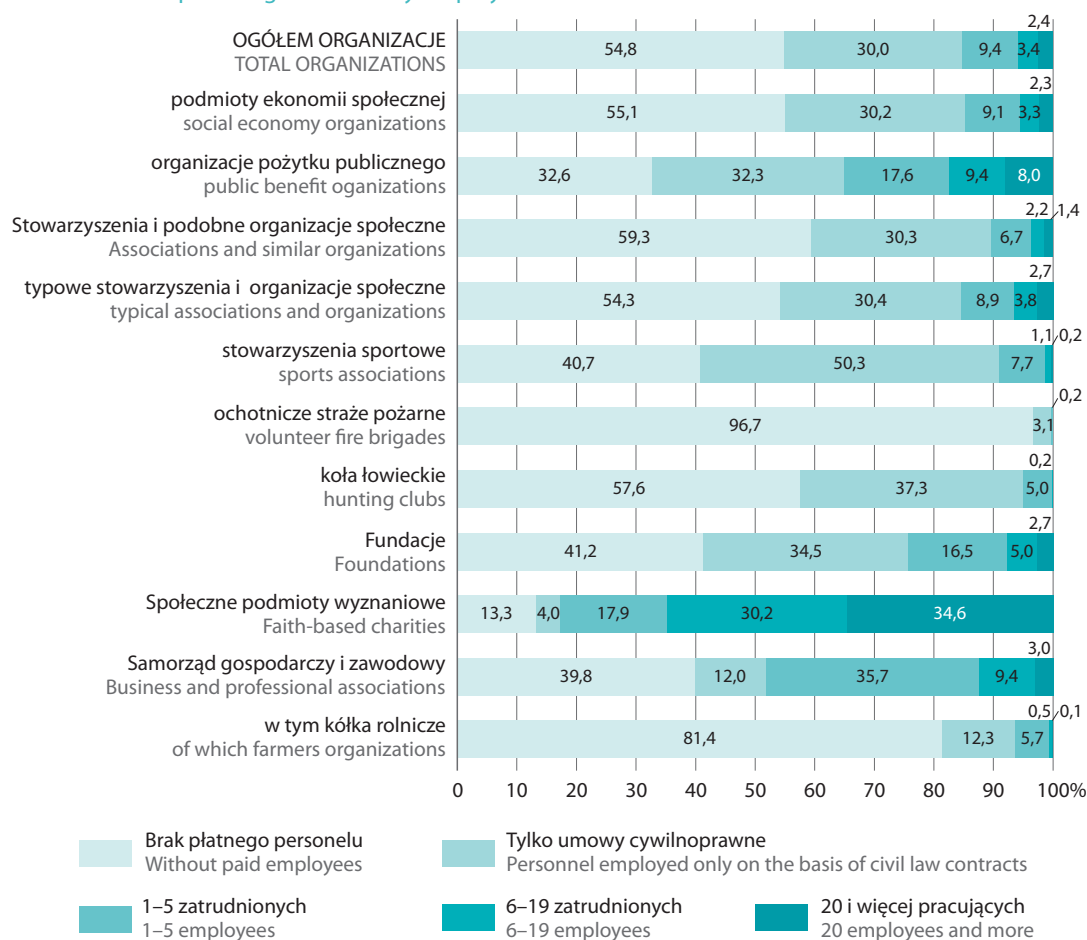
**Wykres 3.1. Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia**

Chart 3.1. Structure of non-profit organizations by employment classes



Korzystanie wyłącznie z pracy społecznej najczęściej deklarowały ochotnicze straże pożarne (96,7%), a następnie – kółka rolnicze (81,4%). Natomiast na pracy płatnej częściej opierały swoją działalność społeczne podmioty wyznaniowe (86,7%) oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych (60,2%).

**Wykres 3.2.** Struktura organizacji non-profit według klas zatrudnienia w 2019 r.  
Chart 3.2. Structure of non-profit organizations by employment classes in 2019



## 3.2. Funkcjonowanie regulaminu pracy

### 3.2. Working regulations

Posiadanie regulaminu pracy zgodnie z Kodeksem Pracy obowiązuje wszystkich pracodawców zatrudniających co najmniej 50 pracowników na podstawie stosunku pracy. Mniejsze podmioty mogą również wprowadzić taki dokument, ale nie jest to dla nich obligatoryjne, z wyjątkiem sytuacji, gdy obligatoryjność wynika z ustaleń w ramach układu zbiorowego pracy. Regulamin pracy określa organizację i porządek w procesie pracy oraz prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników.

Pisemny regulamin pracy lub inny dokument określający zasady organizacji pracy funkcjonował w ponad połowie organizacji zatrudniających pracowników etatowych (61,4%). Udział podmiotów, które deklarowały posiadanie takiego dokumentu wzrósł w stosunku do 2017 r. o 5,5 p. proc. Najczęściej taki dokument obowiązywał w ochotniczych strażach pożarnych (78,4%). Wysoki odsetek podmiotów, w których funkcjonował regulamin pracy lub podobny dokument, odnotowano również wśród zatrudniających społecznych

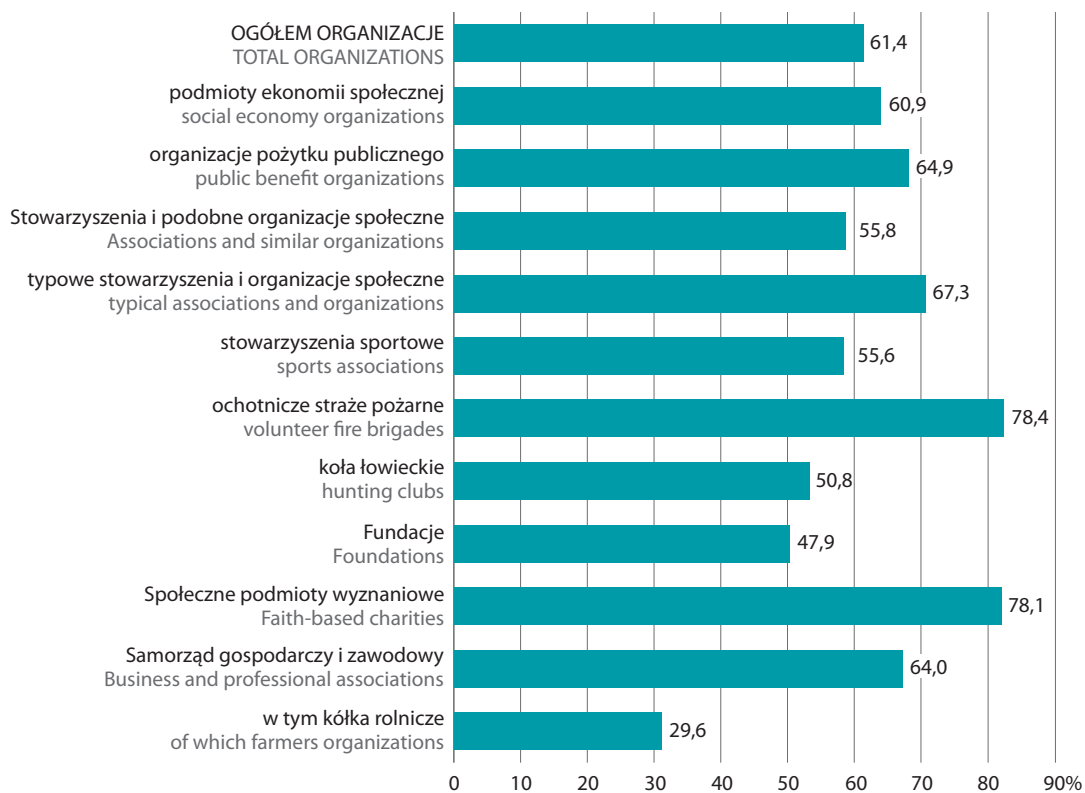


podmiotach wyznaniowych (78,1%), które równocześnie najczęściej posiadały pracowników zatrudnionych na podstawie stosunku pracy.

W przypadku kółek rolniczych oraz fundacji, które zatrudniały pracowników etatowych, dokument regulujący zasady organizacji pracy obowiązywał rzadziej niż przeciętnie. Odsetki te wyniosły odpowiednio 29,6% oraz 47,9%.

**Wykres 3.3. Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował pisemny regulamin pracy wśród organizacji zatrudniających pracowników etatowych według rodzaju organizacji w 2019 r.**

Chart 3.3. Percentage of non-profit organizations with written working regulations among organizations employed personnel on the basis of employment contract by type of organization in 2019



### 3.3. Fluktuacja pracowników

#### 3.3. Employee fluctuation

##### 3.3.1. Fluktuacja członków

##### 3.3.1. Member fluctuation

Członkowie to zasób, którym dysponuje zdecydowana większość organizacji społecznych, to w oparciu o ich zaangażowanie powstają stowarzyszenia. W badanej zbiorowości organizacji non-profit nieczłonkowski charakter mają fundacje i 2/3 społecznych podmiotów wyznaniowych, natomiast do organizacji pracodawców, samorządu gospodarczego czy związków stowarzyszeń należą głównie osoby prawne.

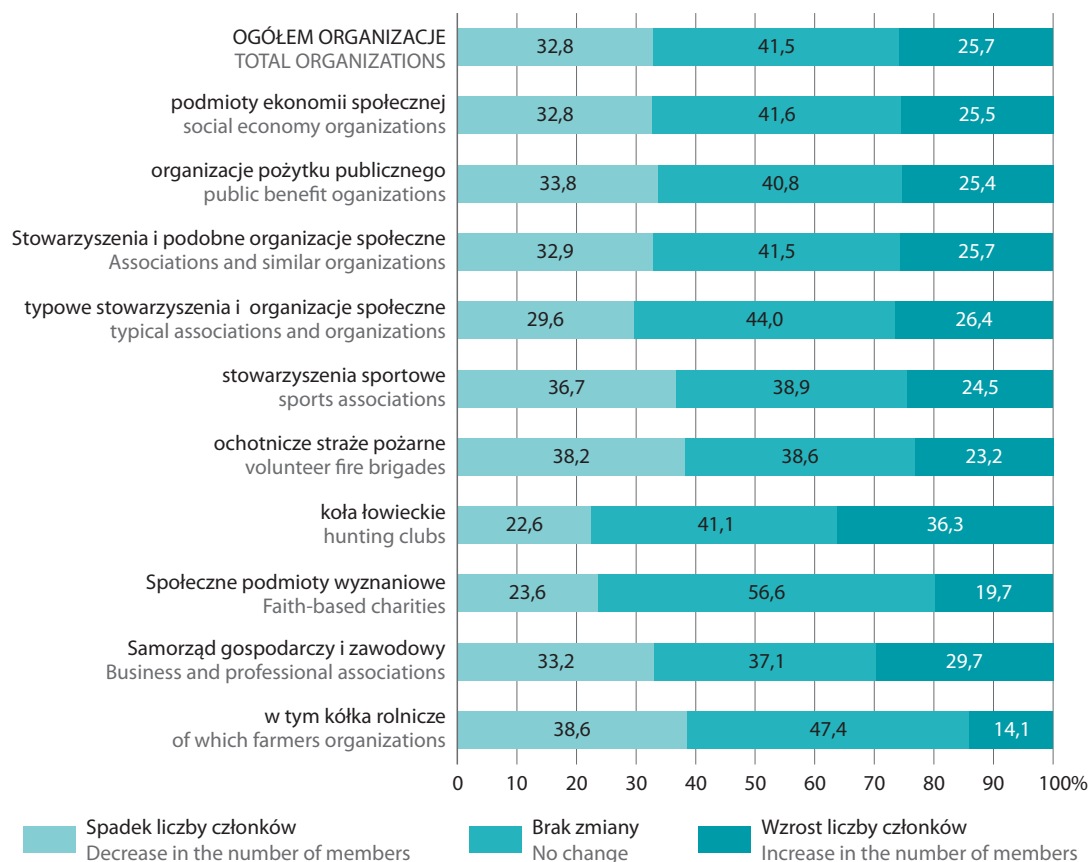
W 2019 r. 79,4% organizacji omawianego sektora zrzeszało osoby fizyczne, jako swoich członków. Między 2018 r. a 2019 r. nie zaobserwowano istotnych zmian w bazie członkowskiej omawianego sektora non-profit. Liczba członkostw deklarowana przez organizacje zrzeszające osoby fizyczne zmniejszyła się

o 4,9%, i wyniosła 10,2 mln osób w 2019 r., w stosunku do 10,7 mln osób w 2018 r. Przeciętna organizacja zrzeszała 143 osoby, jednak połowa badanych organizacji posiadała nie więcej niż 29 członków. Podobnie jak w roku wcześniejszym największą deklarowaną liczbę członków posiadały typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, które w 2019 r. zrzeszały średnio 189 osób, jednocześnie połowa tego typu jednostek posiadała nie więcej niż 24 członków.

W 32,8% organizacji zrzeszających osoby fizyczne liczba członków w 2019 r. zmalała, w 41,5% pozostała dokładnie taka sama, natomiast w przypadku 25,7% wzrosła. Najwyższy odsetek organizacji, w których liczba zrzeszonych członków zmalała w 2019 r., w stosunku do roku poprzedzającego, zaobserwowano wśród kółek rolniczych (38,6%) a następnie w ochotniczych strażach pożarnych (38,2%). Natomiast najwyższy odsetek podmiotów, które w 2019 r. zwiększyły swoją bazę członkowską odnotowano w kołach łowieckich (36,3%). Najwięcej organizacji, w których nie odnotowano zmian, pod względem liczby zrzeszonych członków było wśród społecznych podmiotów wyznaniowych – w 56,6% podmiotów baza członkowska utrzymała się na takim samym poziomie przez dwa kolejne lata.

### Wykres 3.4. Struktura organizacji non-profit według zmiany liczby zrzeszonych członków między 2018 r. a 2019 r. i według rodzaju organizacji

Chart 3.4. Structure of non-profit organizations by change in the number of members between 2018 and 2019, and by type of organization

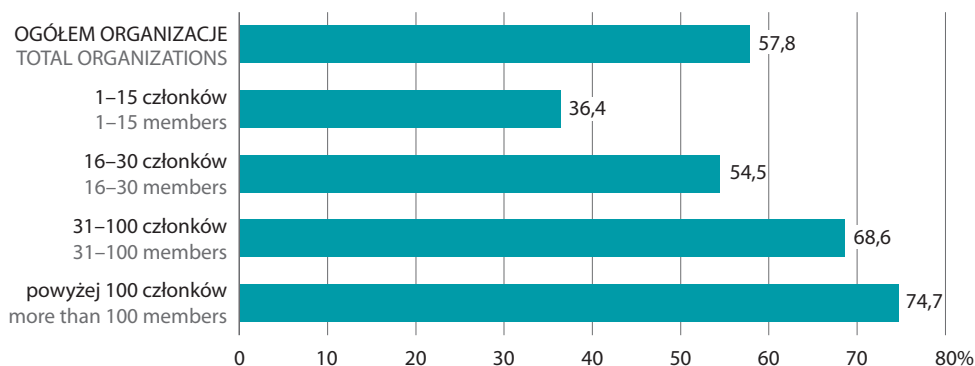


Wśród organizacji, które zrzeszały najmniejszą liczbę członków (do 15 osób) odnotowano najwyższy odsetek takich, które między 2018 r. a 2019 r. nie zmieniły liczby członków (56,9%), ale jednocześnie ponad 1/3 z nich zmniejszyła liczbę członków (34,1%). Najwyższy odsetek organizacji, których baza członkowska wzrosła (47,9%), wystąpił w grupie organizacji najzasobniejszych w członków (powyżej 100 osób). Organizacje zrzeszające powyżej 100 osób były jedyną grupą, w której udział organizacji, które zwiększyły liczbę członków w ciągu omawianego roku był większy niż organizacji, które ją zmniejszyły.

Ponad połowa organizacji członkowskich (57,7%) podejmowała w 2019 r. działania mające na celu pozyskanie nowych członków. Najczęściej takie działania realizowane były wśród OSP (70,6%) oraz w organizacjach samorządu gospodarczego (67,9%), najrzadziej natomiast w społecznych podmiotach wyznaniowych (25,5%) oraz kółkach rolniczych (33,3%).

**Wykres 3.5. Odsetek organizacji non-profit, które podejmowały działania mające na celu pozyskanie nowych członków według klas liczby członków w 2019 r.**

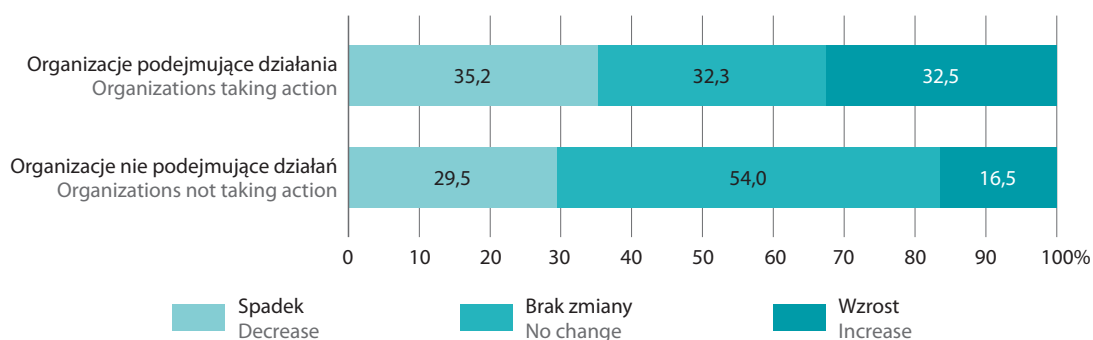
Chart 3.5. Percentage of non-profit organizations that recruited new members by membership classes in 2019



Działania mające na celu pozyskanie nowych członków częściej rozpowszechnione były wśród organizacji bardziej zasobnych w członków – 36,4% wśród organizacji zrzeszających nie więcej niż 15 osób podejmowało takie działania, a wśród podmiotów, do których należało powyżej 100 osób odsetek ten był ponad dwukrotnie wyższy (74,7%).

**Wykres 3.6. Odsetek organizacji non-profit według zmiany liczby członków i podejmowania działań mających na celu pozyskanie nowych członków w 2019 r.**

Chart 3.6. Percentage of non-profit organizations by membership change and new member acquisition in 2019



W 35,2% organizacji podejmujących działania na rzecz pozyskania nowych członków odnotowano spadek liczby zrzeszonych osób, podczas gdy wśród organizacji, które nie podjęły żadnej inicjatywy, aby poszerzyć swoją bazę członkowską, odsetek ten był niższy i wyniósł 29,5%.

### 3.3.2. Fluktuacja wolontariuszy

#### 3.3.2. Volunteers fluctuation

W 2019 r. 85,0% 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, zaś mniej niż połowa jednostek korzystała z zaangażowania wolontariuszy niebędących ich członkami ani pracownikami (42,9%). Wśród organizacji posiadających status

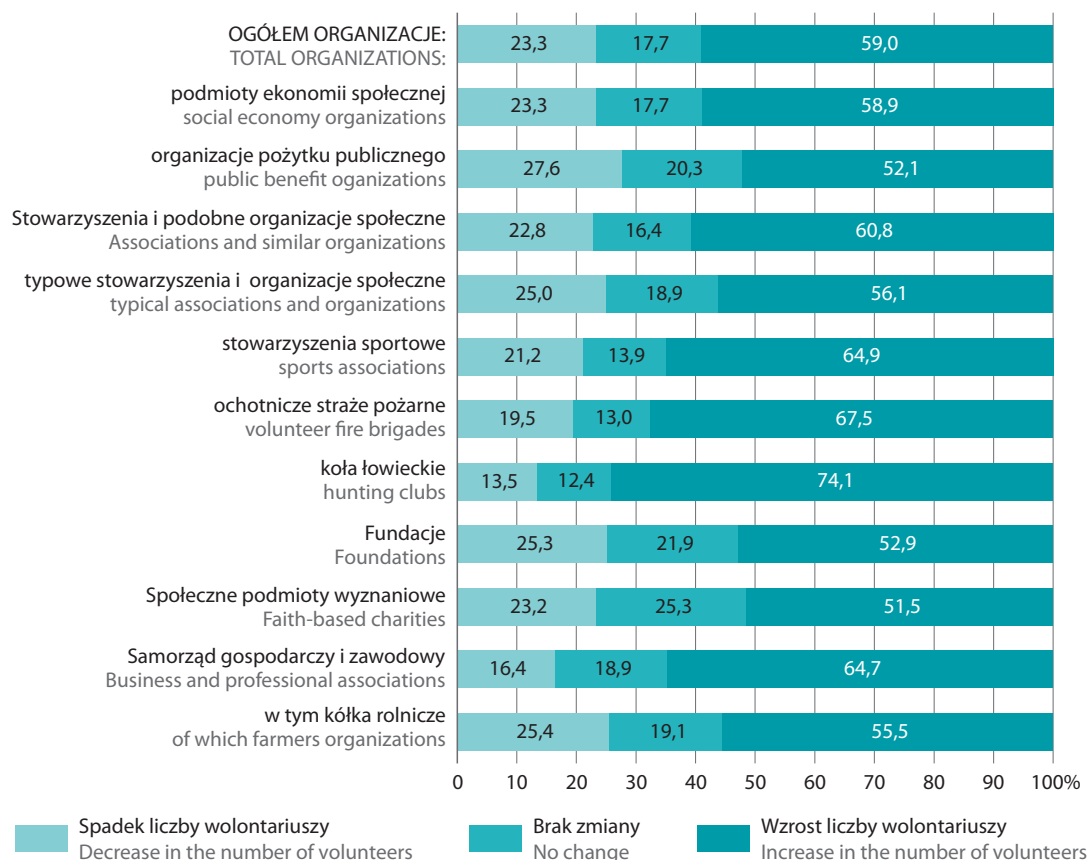
pożytku publicznego, odsetek jednostek korzystających wyłącznie z pracy wolontariuszy zewnętrznych był wyższy i wyniósł 63,3%. Liczba wolontariuszy, niezależnie od tego czy byli oni członkami organizacji czy nie, deklarowana przez organizacje zmniejszyła się o 5,5%, i wyniosła 3,2 mln osób w 2019 r., w stosunku do 3,0 mln osób w 2018 r. Prawie 1/3 (32,3%) wolontariuszy w 2019 r. stanowiły osoby spoza organizacji, nie będące ich członkami ani pracownikami. W stosunku do 2018 r. deklarowana przez organizacje liczba wolontariuszy zewnętrznych wzrosła o 0,1 mln osób (z 0,9 mln w 2018 r. do 1,0 mln w 2019 r.).

Przeciętna organizacja korzystała z pracy społecznej 27 wolontariuszy zewnętrznych, jednak połowa badanych organizacji posiadała nie więcej niż 5 wolontariuszy. Podobnie jak w roku wcześniejszym największą deklarowaną liczbę wolontariuszy posiadały organizacje posiadające status pożytku publicznego – 103 osoby, jednocześnie połowa tego typu jednostek posiadała nie więcej niż 10 wolontariuszy.

W 23,3% organizacji liczba wolontariuszy zewnętrznych w 2019 r. w stosunku do poprzedniego roku zmalała, w 59,0% wzrosła, natomiast w przypadku 17,7% pozostała dokładnie taka sama. Najwyższy odsetek organizacji, w których liczba wolontariuszy zmalała w 2019 r., w stosunku do roku poprzedzającego, zaobserwowano wśród organizacji pożytku publicznego (27,6%). Natomiast najwyższy odsetek podmiotów, które w ciągu 2019 r. zwiększyły swoją bazę wolontariacką odnotowano wśród kół łowieckich (74,1%) i ochotniczych straży pożarnych (67,5%). Najwięcej organizacji, w których nie odnotowano zmian, pod względem liczby wolontariuszy było wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (25,3%).

### Wykres 3.7. Struktura organizacji non-profit według zmiany liczby wolontariuszy zewnętrznych między 2018 r. a 2019 r. i według rodzaju organizacji

Chart 3.7. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization by type of organization in 2019



Wśród organizacji, które deklarowały najmniejszą liczbę wolontariuszy (do 15 osób) odnotowano najwyższy odsetek takich, które między 2018 r. a 2019 r. nie zmieniły liczby wolontariuszy (18,1%). Najwyższy odsetek

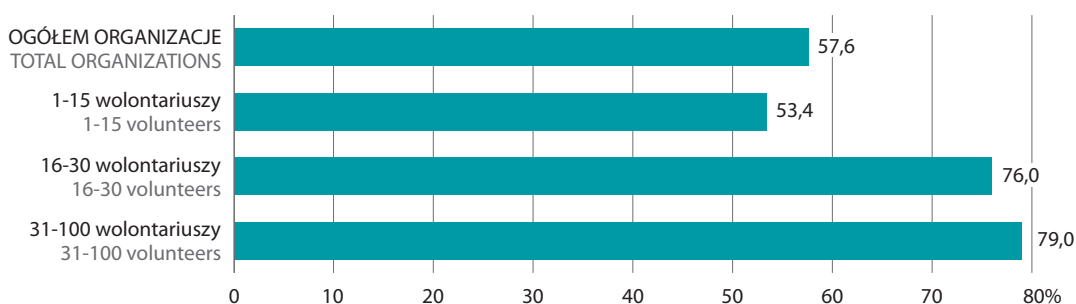
organizacji, których baza wolontariacka wzrosła (61,1%) wystąpił w grupie organizacji mających od 31 do 100 wolontariuszy zewnętrznych. Organizacje mające powyżej 100 wolontariuszy były ą grupą, w której odnotowano najwyższy spadek bazy wolontariackiej – 25,3%.

Ponad 1/3 z wszystkich organizacji (31,5%) podejmowała działania w celu pozyskania do pracy społecznej wolontariuszy zewnętrznych. Wśród podmiotów posiadających status organizacji pożytku publicznego odsetek ten był wyższy i wyniósł 47,8%. O pozyskanie nowych osób do pracy społecznej najczęściej starały się stowarzyszenia sportowe (38,4%), Aktywnością w pozyskiwaniu nowych wolontariuszy wyróżniały się również typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (35,8%) oraz nie posiadające bazy członkowskiej fundacje (31,5%). Natomiast w grupie organizacji, na rzecz których nie pracował społecznie ani jeden wolontariusz zewnętrzny (57,0%) działania na rzecz pozyskania osób do pracy społecznej podejmowało jedynie 14,9% jednostek.

Nieznaczne różnice wystąpiły w wartościach średniej i mediany liczby osób pracujących społecznie wśród podmiotów, które zabiegały o nowych wolontariuszy (odpowiednio 36 i 7 wolontariuszy) i takich, które nie prowadziły żadnych działań w tym celu (odpowiednio 11 i 4 wolontariuszy).

**Wykres 3.8. Podjęcie przez organizacje non-profit, korzystające z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami, działań mających na celu pozyskanie nowych wolontariuszy według klasy liczby wolontariuszy zewnętrznych w 2019 r.**

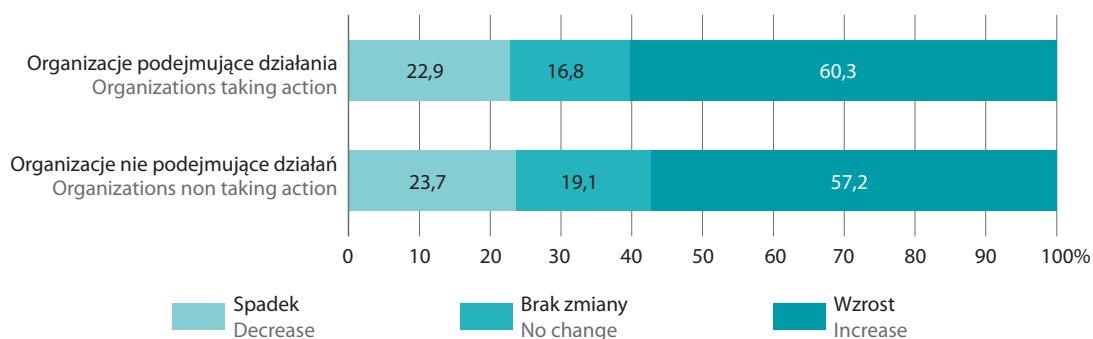
Chart 3.8. Efforts by non-profit organizations using voluntary work of non-member volunteers to attract new volunteers by class of number of volunteers in 2019.



Spśród podmiotów korzystających z pracy społecznej osób niebędących członkami organizacji ponad 57,6% podejmowało działania mające na celu pozyskanie nowych wolontariuszy. Wśród dominującej grupy organizacji posiadających do 15 wolontariuszy zewnętrznych odsetek ten był najniższy i wyniósł 53,4%. Udział jednostek prowadzących działania w celu zwiększenia liczby pracujących społecznie wzrastał wraz z liczbą posiadanych wolontariuszy zewnętrznych. Największą aktywność w pozyskiwaniu nowych osób do pracy społecznej zaobserwowano wśród największych organizacji dysponujących w ciągu roku ponad 100 wolontariuszami zewnętrznymi (86,8%).

### Wykres 3.9. Odsetek organizacji non-profit według zmiany liczby wolontariuszy i podejmowania działań mających na celu pozyskanie nowych wolontariuszy w 2019 r.

Chart 3.9. Percentage of non-profit organizations by change in the number of volunteers and activities aimed at acquiring new volunteers in 2019.



W 22,9% organizacji podejmujących działania na rzecz pozyskania nowych członków odnotowano spadek liczby zrzeszonych osób, podczas gdy wśród organizacji, które nie podjęły żadnej inicjatywy, aby poszerzyć swoją bazę członkowską, odsetek ten był nieco wyższy i wyniósł 23,7%. Warto zauważyć, że w większości organizacji podjęte działania przynosiły rezultaty – liczba organizacji, gdzie baza wolontariuszy wzrosła, była wyższa w podmiotach, które podejmowały działania mające na celu pozyskanie nowych wolontariuszy – 60,3% wobec 57,2% w organizacjach nie podejmujących takich działań.

### 3.3.3. Fluktuacja pracowników etatowych

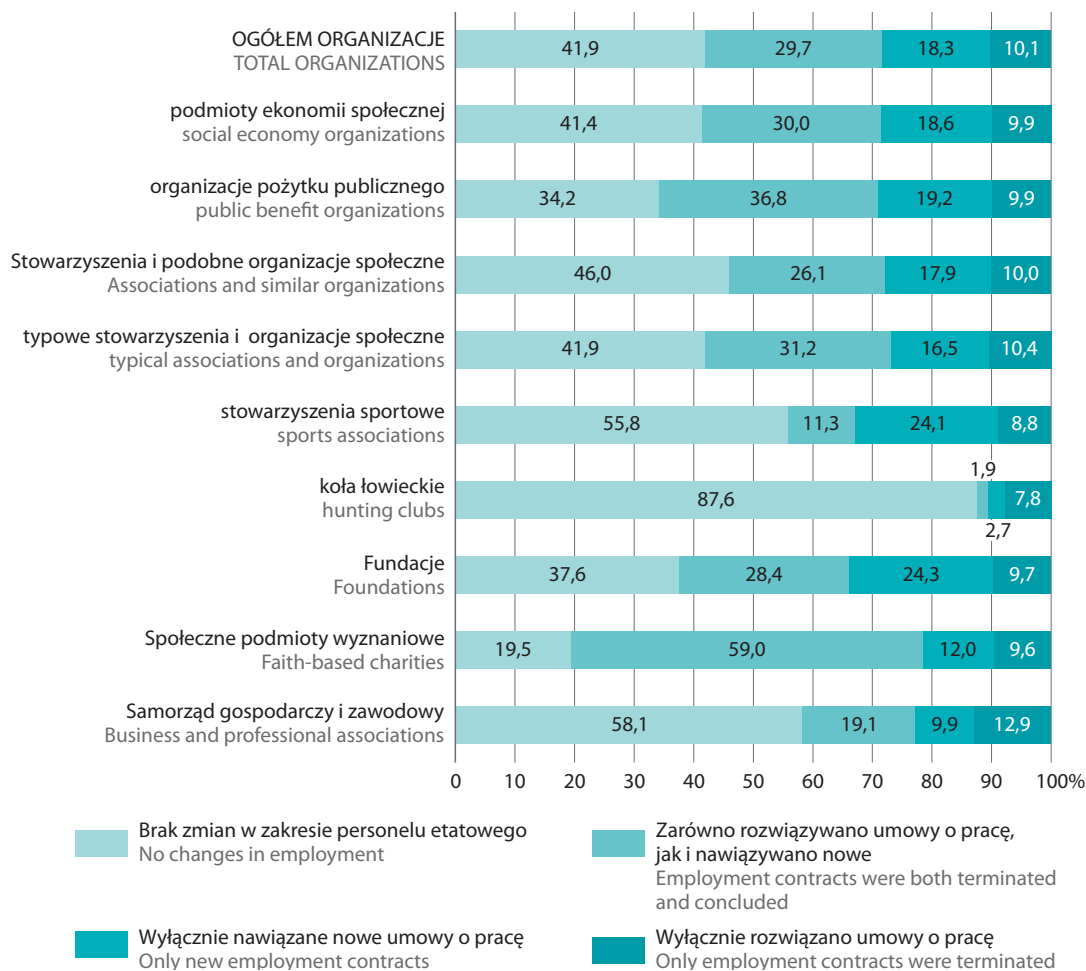
#### 3.3.3. Employees fluctuation

W 2019 r. pracownicy etatowi zatrudnieni byli w 15,2% badanych organizacji non-profit, i w stosunku do 2018 r. odsetek ten wzrósł (o 0,3 p. proc.). Zdecydowana większość organizacji non-profit w 2019 r. (84,8%) nie zatrudniała personelu etatowego, przy czym 54,8% podmiotów korzystało wyłącznie z pracy społecznej członków organizacji bądź wolontariuszy zewnętrznych, a 30,0% wspierało się pracą osób w ramach umów cywilnoprawnych.

Pomiędzy końcem 2019 r. a 2018 r. na poziomie ogólnych statystyk nastąpiła niewielka zmiana w zatrudnieniu na podstawie stosunku pracy – odsetek organizacji zatrudniających wzrósł o 0,4 p. proc., a ogólna liczba pracowników sektora zwiększyła się o 1,8%. Spośród wszystkich organizacji non-profit zatrudniających w analizowanym okresie 41,9% podmiotów utrzymało zatrudnienie, natomiast prawie 6 na 10 podmiotów odnotowało zmiany w personelu etatowym. W prawie 1/3 organizacji miała miejsce rotacja personelu (29,7%) natomiast odsetek organizacji, które wyłącznie przyjmowały nowych pracowników wyniósł 18,3%, a tych które wyłącznie rozwiązywały umowy o pracę – 10,1%. Najczęściej zmiany w zatrudnieniu dotyczyły społecznych podmiotów wyznaniowych, z których jedynie 19,5% podmiotów nie odnotowała takich zmian, natomiast zmiany personelu stosunkowo rzadko zachodziły wśród kół łowieckich (12,4%).

### Wykres 3.10. Struktura organizacji non-profit, które miały pracowników etatowych według zmian w zatrudnieniu w 2019 r.

Chart 3.10. Structure of non-profit organizations that had full-time employees by changes in employment in 2019



Największą część jednostek, które równocześnie rozwiązywały umowy o pracę i zatrudniały nowe osoby odnotowano wśród społecznych podmiotów wyznaniowych (59,0%), a następnie organizacje pożytku publicznego (36,8%). Wyższy niż przeciętnie odsetek jednostek wyłącznie zatrudniających nowych pracowników wystąpił wśród fundacji (24,3%) oraz stowarzyszeń sportowych (24,1%).

## 3.4. Motywowanie personelu do pracy

### 3.4. 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 włączył się w działania organizacji i wykonywanie określonych zadań.

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

W 2019 r. 56,5% 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>3</sup>. Działania motywujące personel przynależący do co najmniej jednej z tych grup najczęściej podejmowały ochotnicze straże pożarne (68,1%), koła łowieckie (65,7%), a następnie społeczne podmioty wyznaniowe (63,1%). Z kolei najmniejsza część podmiotów motywujących personel była wśród fundacji (33,4%), co można wiązać z większym niż w innych grupach udziałem organizacji młodych, które nie miały jeszcze pracowników, a równocześnie ze względu na swą konstrukcję prawną nie posiadają członków.

Udział podmiotów prowadzących działania motywujące wobec różnych grup współpracowników zmalał o 2,2 p. proc. w stosunku do 2017 r., a o 6,0 p. proc. w stosunku do 2015 r. Zwiększenie podejmowania działań motywujących w stosunku do 2017 r. odnotowano wśród społecznych podmiotów wyznaniowych o 2,7 p. proc. oraz ochotniczych straży pożarnych – o 2,5 p. proc. Natomiast spadek takich działań zauważalny był wśród organizacji posiadających status pożytku publicznego (o 7,1 p. proc.) oraz stowarzyszeń sportowych (o 4,1 p. proc.). W stosunku do 2015 r. znacząco, bo o 6,6 p. proc., spadł udział fundacji aktywizujących współpracowników, natomiast wzrósł udział kółek rolniczych – o 5,9 p. proc.

Odsetek organizacji motywujących członków, wolontariuszy lub pracowników etatowych do zwiększenia zaangażowania w działalność organizacji był tym wyższy im wyższe były przychody osiągane przez badane podmioty. W grupie organizacji o najniższym poziomie przychodów (do 1 tys. zł) odsetek prowadzących działania motywujące wyniósł 45,8%, podczas gdy wśród organizacji osiągających najwyższe przychody (powyżej 1 mln zł) było to 70,9%.

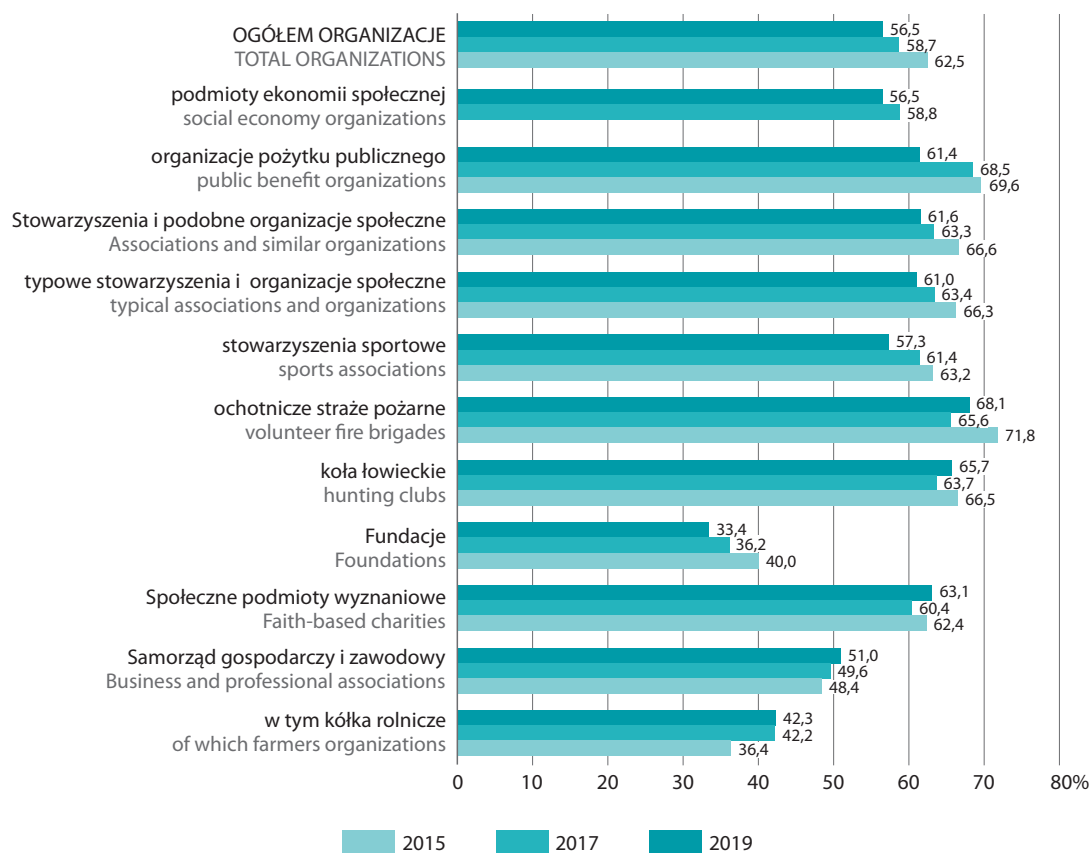
Personel zaangażowany w pracę na rzecz organizacji najczęściej motywowały jednostki prowadzące zarówno odpłatną działalność statutową, jak i działalność gospodarczą lub opierające się wyłącznie na działalności statutowej (po 57,6%), najrzadziej zaś te, które obok działalności nieodpłatnej statutowej prowadziły działalność gospodarczą (47,1%).

<sup>3</sup> W badaniu nie pytano o motywowanie osób pracujących na rzecz organizacji w oparciu o umowy cywilnoprawne.



### Wykres 3.11. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków, innych wolontariuszy lub pracowników etatowych według rodzaju organizacji

Chart 3.11. Percentage of non-profit organizations, which motivated their members, other volunteers or personnel employed on the basis of employment contract by type of organization



#### 3.4.1. Motywowanie do pracy społecznej członków

##### 3.4.1. Motivating members to volunteer work

Spośród organizacji, których członkami były osoby fizyczne, korzystanie z pracy społecznej (dobrowolnej i bez wynagrodzenia) świadczonej przynajmniej raz w 2019 r. zadeklarowało 91,9% organizacji. Z zaangażowania członków w pracę na rzecz organizacji korzystały przede wszystkim podmioty zaliczane do grupy stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, a wśród nich OSP (99,2%) i koła łowieckie (97,0%). Najrzadziej z pracy społecznej członków korzystały społeczne podmioty wyznaniowe (47,4%). Jednocześnie 57,1% organizacji zrzeszających osoby fizyczne potwierdziło, że prowadziło działania motywujące członków do pracy społecznej, najczęściej były to ochotnicze straże pożarne (67,1%) i koła łowieckie (65,6%), a najrzadziej – społeczne podmioty wyznaniowe (32,0%).

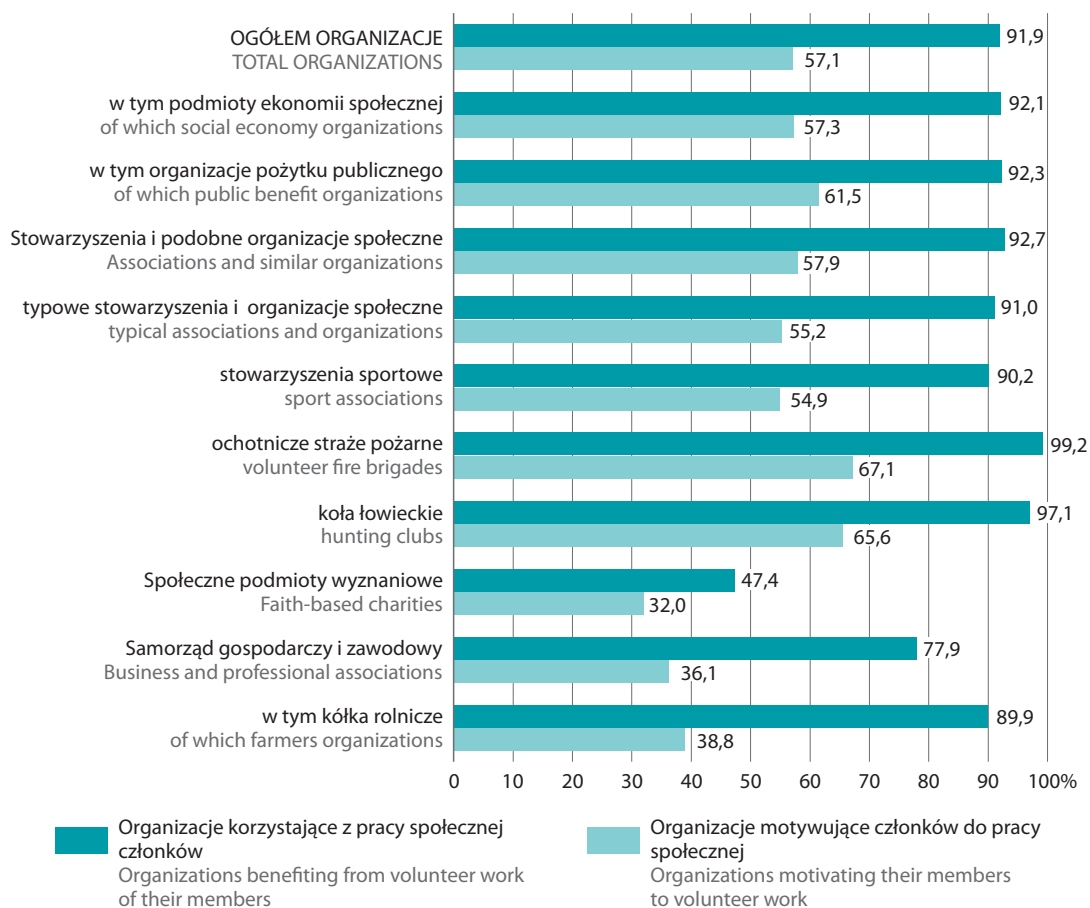
W porównaniu do 2017 r. wzrósł odsetek organizacji, które korzystały z pracy społecznej członków (z 86,8% w 2017 r. do 91,9% w 2019 r.), natomiast zmniejszył się odsetek podmiotów, które prowadziły działania motywujące członków do większego zaangażowania (z 58,3% w 2017 r. do 57,1% w 2019 r.). Tendencja ta dotyczyła większości badanych rodzajów organizacji.

Wielkość organizacji mierzona liczbą należących do nich członków różnicowała organizacje pod względem podejmowania działań motywacyjnych. Wśród jednostek zrzeszających do 15 członków niespełna połowa

(46,7%) działała na rzecz zwiększenia ich zaangażowania. Najwyższy odsetek organizacji motywujących swoich członków odnotowano z kolei w grupie podmiotów, które posiadały od 31 do 100 członków (63,2%).

**Wykres 3.12. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej członków lub motywowały ich do tej pracy wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne w 2019 r. według rodzaju organizacji<sup>a</sup>**

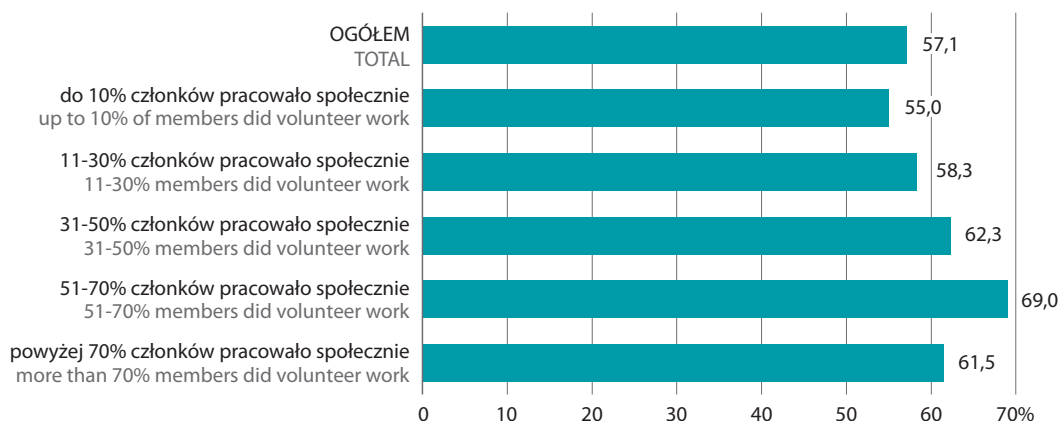
Chart 3.12. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of their members or motivating their members to this work among organizations having members in 2019 by type of organization<sup>a</sup>



W klasie organizacji, w której udział pracujących społecznie wśród członków w 2019 r. był niski (do 10%), jednocześnie najrzadziej podejmowano w tym czasie działania mające na celu zwiększanie zaangażowania członków. Nieco ponad połowa jednostek zadeklarowała prowadzenie takich działań. W pozostałych grupach podmiotów wyróżnionych ze względu na klasę udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków odsetki te były wyraźnie wyższe. Najwyższy udział organizacji prowadzących działania motywacyjne wystąpił w organizacjach, których aktywnie pracujących społecznie członków było od 51% do 70% i wyniósł on 69,0%.

**Wykres 3.13. Odsetek organizacji non-profit, które motywowały członków do pracy społecznej wśród organizacji zrzeszających osoby fizyczne według udziału pracujących społecznie w ogólnej liczbie członków w 2019 r.<sup>a</sup>**

Chart 3.13. Percentage of non-profit organizations motivating their members to volunteer work among organizations having members by share of volunteers in total number of members in 2019<sup>a</sup>



### 3.4.2. Motywowanie wolontariuszy niebędących członkami

#### 3.4.2. Motivating volunteers from outside of organization

Korzystanie z pracy społecznej wykonywanej przez osoby, które nie były ani członkami, ani pracownikami organizacji, zadeklarowało w 2019 r. 43,0% organizacji non-profit. Najczęściej były to organizacje posiadające status pożytku publicznego (63,3%) oraz pozbawione bazy członkowskiej fundacje (54,3%), a następnie stowarzyszenia sportowe (48,3%).

**Wykres 3.14. Odsetek organizacji non-profit, które korzystały z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami oraz motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2019 r.**

Chart 3.14. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work in 2019 by type of organization



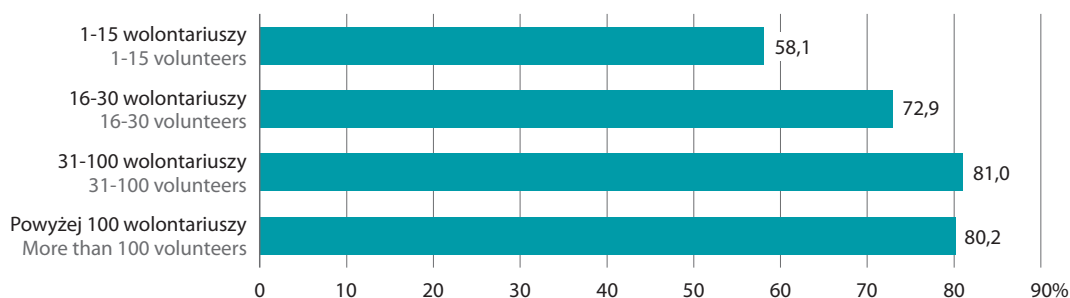
Prowadzenie działań motywacyjnych wobec wolontariuszy zewnętrznych zadeklarowała prawie 1/3 z badanych organizacji, co stanowiło około 2/3 wśród podmiotów non-profit wykorzystujących tę formę pracy społecznej. Najwyższy udział motywujących organizacji wśród podmiotów korzystających z pracy społecznej wolontariuszy niebędących członkami odnotowano wśród OSP – blisko  $\frac{3}{4}$  (22,2% ogółu OSP). Natomiast organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego nie tylko charakteryzowały się najniższym rozpowszechnieniem wykorzystania zaangażowania osób spoza organizacji (17,5%), ale wśród korzystających z pracy tej grupy wolontariuszy 58,3% jednostek podejmowała działania motywujące (10,2% ogółu organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego). Relatywnie niski udział podmiotów motywujących do pracy wolontariuszy, niebędących członkami, odnotowano również wśród korzystających z ich pracy społecznych podmiotów wyznaniowych (51,0%; 18,1% ogółu jednostek tego rodzaju), kół łowieckich (55,9%; 11,9% ogółu kół łowieckich), a także w przypadku fundacji (49,9%; 27,0% ogółu jednostek tego rodzaju).

Odnosząc się do danych za 2017 r. i za 2015 r., zmniejszył się wśród ogółu organizacji sektora non-profit zarówno odsetek podmiotów korzystających z pracy społecznej osób niebędących członkami organizacji (z 45,0% w 2015 r. poprzez 43,2% w 2017 r., do 43,0% w 2019r.), jak również prowadzących działania motywujące na rzecz zwiększenia zaangażowania wolontariuszy (z 30,3% w 2015 r. poprzez 28,5% w 2017 r. do 26,3 % w 2019 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 58,1% prowadziło działania motywacyjne. Z kolei w organizacjach, w których działało ponad 100 wolontariuszy odsetek ten był wyższy o 22,1 p. proc.

**Wykres 3.15. 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 2019 r.<sup>a</sup>**

Chart 3.15. Percentage of non-profit organizations benefiting from volunteer work of volunteers from outside of organization and motivating these volunteers to work by number of volunteers from outside of organization in 2019



### 3.4.3. Motywowanie pracowników etatowych

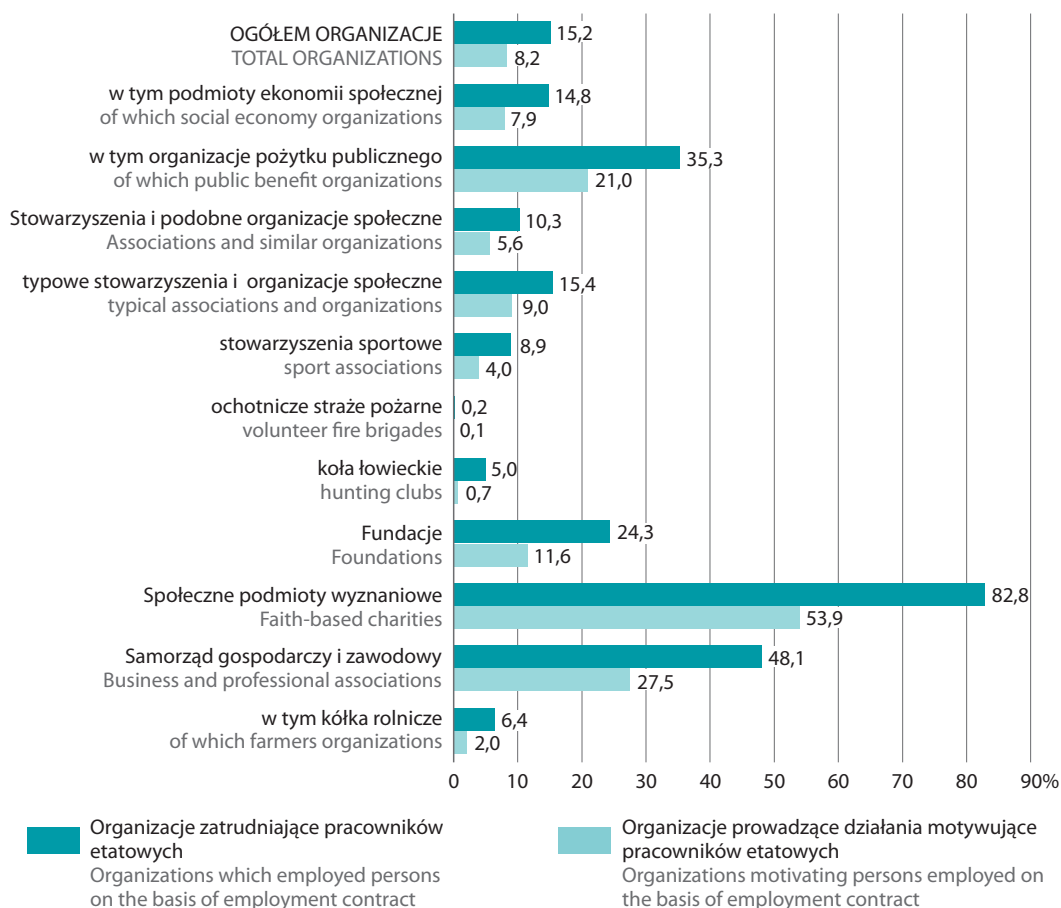
#### 3.4.3. Motivating personnel employed on the basis of employment contract

W 2019 r. 8,2% 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 13,5% organizacji, które zatrudniały w 2019 r. osoby na podstawie stosunku pracy, ponad połowa (54,1%) podejmowała działania motywujące pracowników etatowych. Odsetek takich podmiotów zwiększył się o 3,4 p. proc. w stosunku do 2017 r. oraz o 2,9 p. proc. do 2015 r.

### Wykres 3.16. Odsetek organizacji non-profit, które zatrudniały pracowników etatowych i motywowały ich do pracy według rodzaju organizacji w 2019 r.

Chart 3.16. Percentage of non-profit organizations which employed persons on the basis of employment contract and motivated them to work by type of organization in 2019

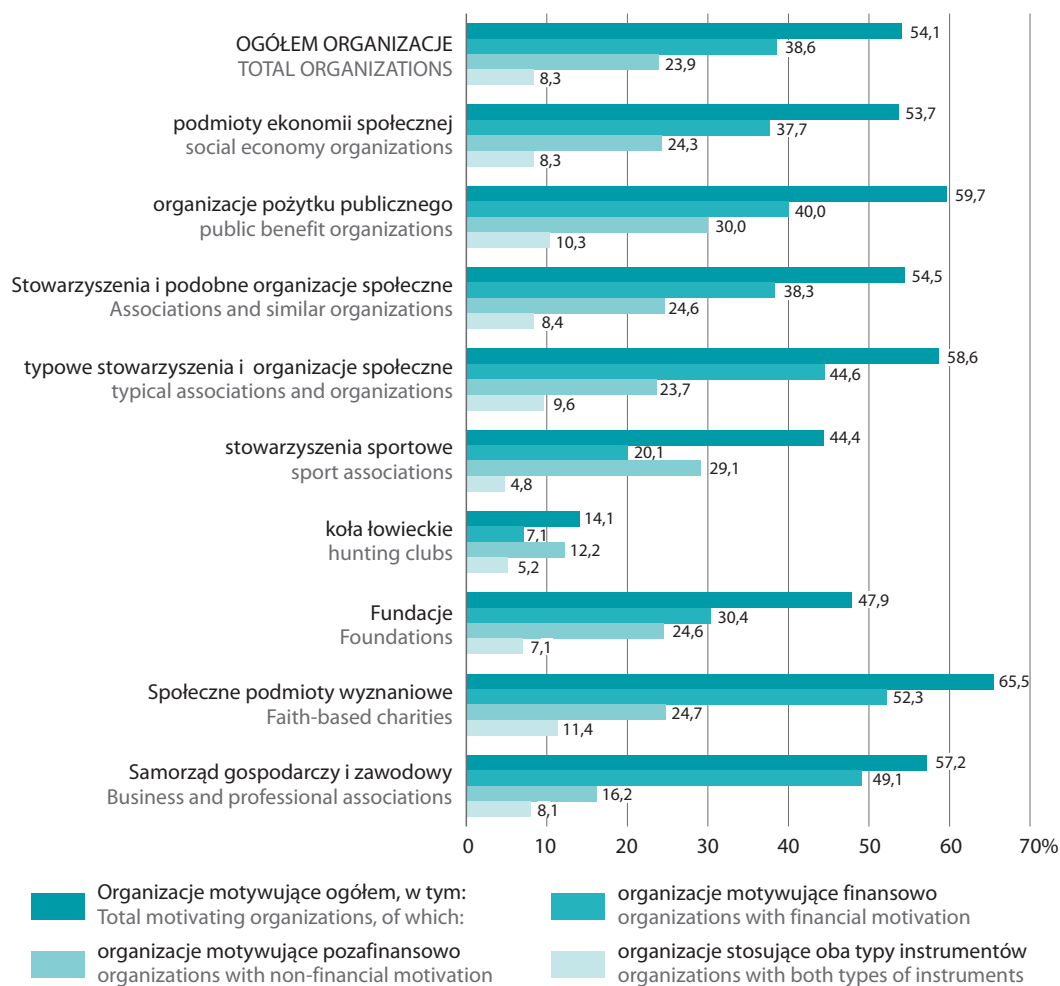


W grupie organizacji zatrudniających najczęściej motywowały swoich pracowników do pracy społeczne podmioty wyznaniowe (65,5%) oraz typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (58,6%), natomiast najrzadziej – koła łowieckie (14,2%).

Do motywowania swych pracowników organizacje wykorzystywały częściej instrumenty o charakterze finansowym niż niefinansowym. Podejmowanie działań motywujących z wykorzystaniem instrumentów finansowych w 2019 r. zadeklarowało 38,6% organizacji zatrudniających etatowych pracowników, natomiast o charakterze niefinansowym – 23,9%. W stosunku do 2017 r. nastąpił wzrost odsetka organizacji prowadzących działania motywujące finansowo o 4,5 p. proc., natomiast odsetek motywujących pracowników za pomocą niefinansowych działań zmalał o 1,3 p. proc. Równoczesne wykorzystywanie obu rodzajów instrumentów w 2019 r. zadeklarowało 8,3% organizacji, o 0,3 p. proc. mniej niż w 2017 r.

**Wykres 3.17. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według typu instrumentów motywacyjnych i rodzaju organizacji w 2019 r.<sup>a</sup>**

Chart 3.17. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and type of organization in 2019

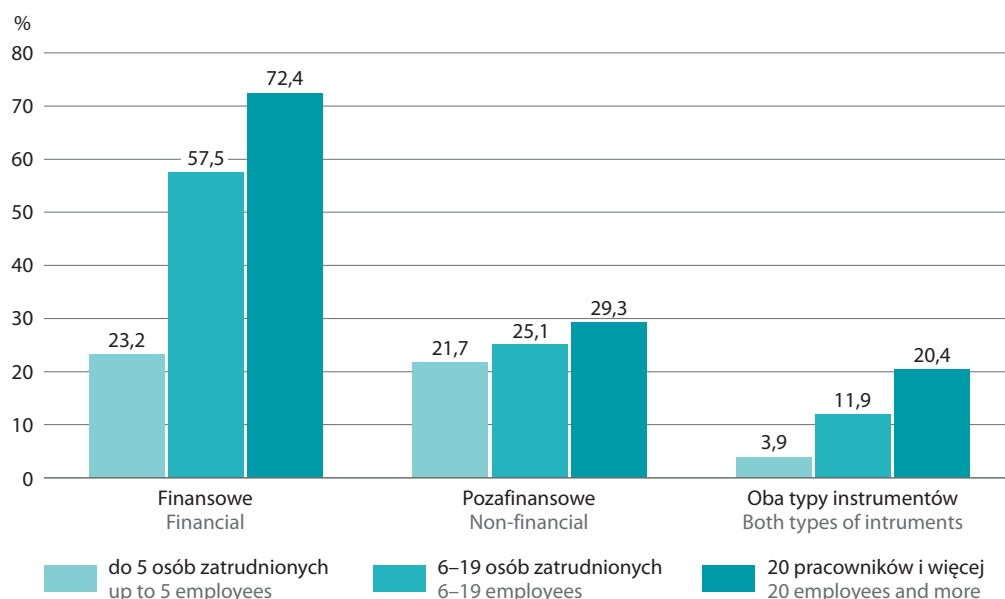


Wykorzystywanie instrumentów motywujących pracowników w 2019 r. było zróżnicowane pomiędzy poszczególnymi rodzajami organizacji. Po narzędzia finansowego motywowania znacznie częściej niż po narzędzia niefinansowe sięgały organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (blisko 3-krotnie częściej) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (2-krotnie częściej). Natomiast fundacje niemal w równym stopniu korzystały z instrumentów finansowych co z niefinansowych (30,4% wobec 24,6%).

Najczęściej w 2019 r. motywowały swoich pracowników organizacje działające w dziedzinie edukacji i wychowania, badań naukowych (65,7%), a następnie w rynku pracy i aktywizacji zawodowej (64,0%) oraz pomocy społecznej i humanitarnej (58,7%).

### Wykres 3.18. Odsetek organizacji non-profit motywujących pracowników etatowych według instrumentów motywujących i klasy zatrudnienia w 2019 r.<sup>a</sup>

Chart 3.18. Percentage of non-profit organizations motivating persons employed on the basis of employment contract by type of motivating instruments and number of employees in 2017



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

## 3.5. Podnoszenie kompetencji personelu

### 3.5. Raising of personnel skills

Szkolenia personelu to ważny element zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Z jednej strony mogą one przyczynić 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.

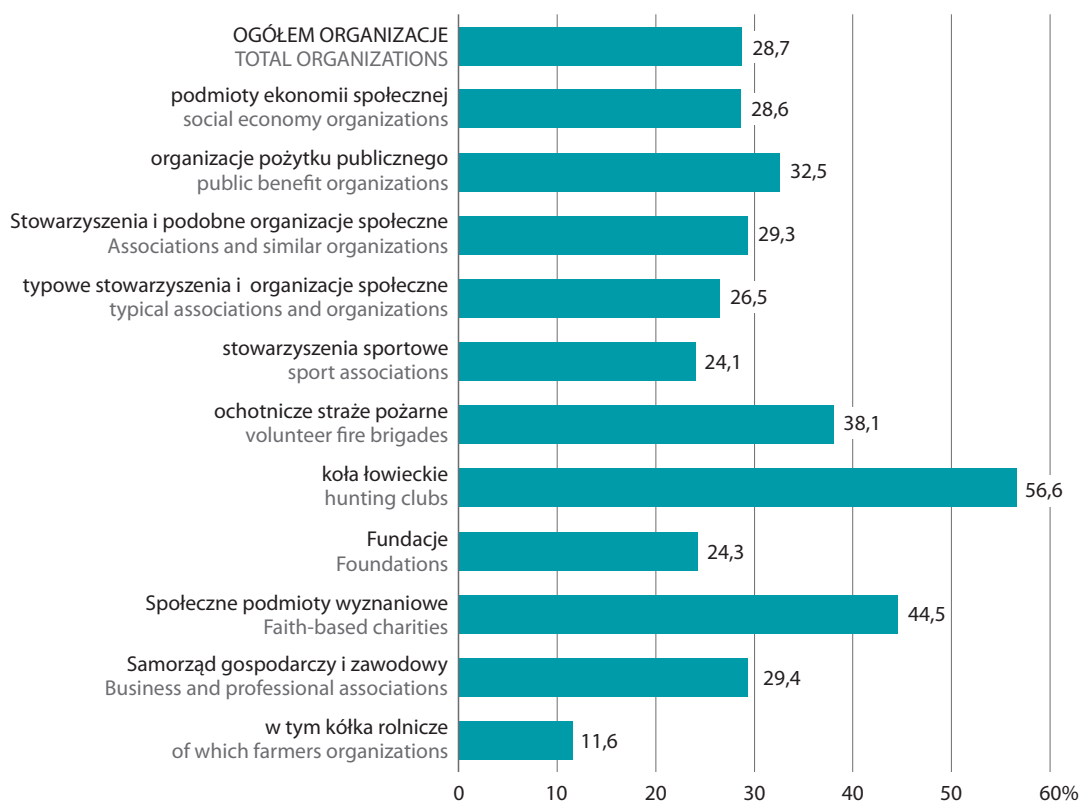
Ponad jedna na cztery badane organizacje (28,7%) potwierdziła, że pracownicy, członkowie ich zarządów, członkowie lub inne osoby pracujące społecznie na ich rzecz podnosiły w 2019 r. swoją wiedzę i umiejętności poprzez uczestnictwo w szkoleniach. Najczęściej swój personel na szkolenia kierowały koła łowieckie (56,6%), społeczne podmioty wyznaniowe (44,5%), najrzadziej natomiast – kółka rolnicze (11,6%).

W porównaniu do 2017 r. odsetek organizacji szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie zwiększył się o 0,9 p. proc., zaś w odniesieniu do 2015 r. zmniejszył się o 5,3 p. proc.



**Wykres 3.19. Odsetek organizacji non-profit szkolących członków zarządu, pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2019 r.**

Chart 3.19. Percentage of non-profit organizations which trained members of the management, employees or volunteers by type of organization in 2019



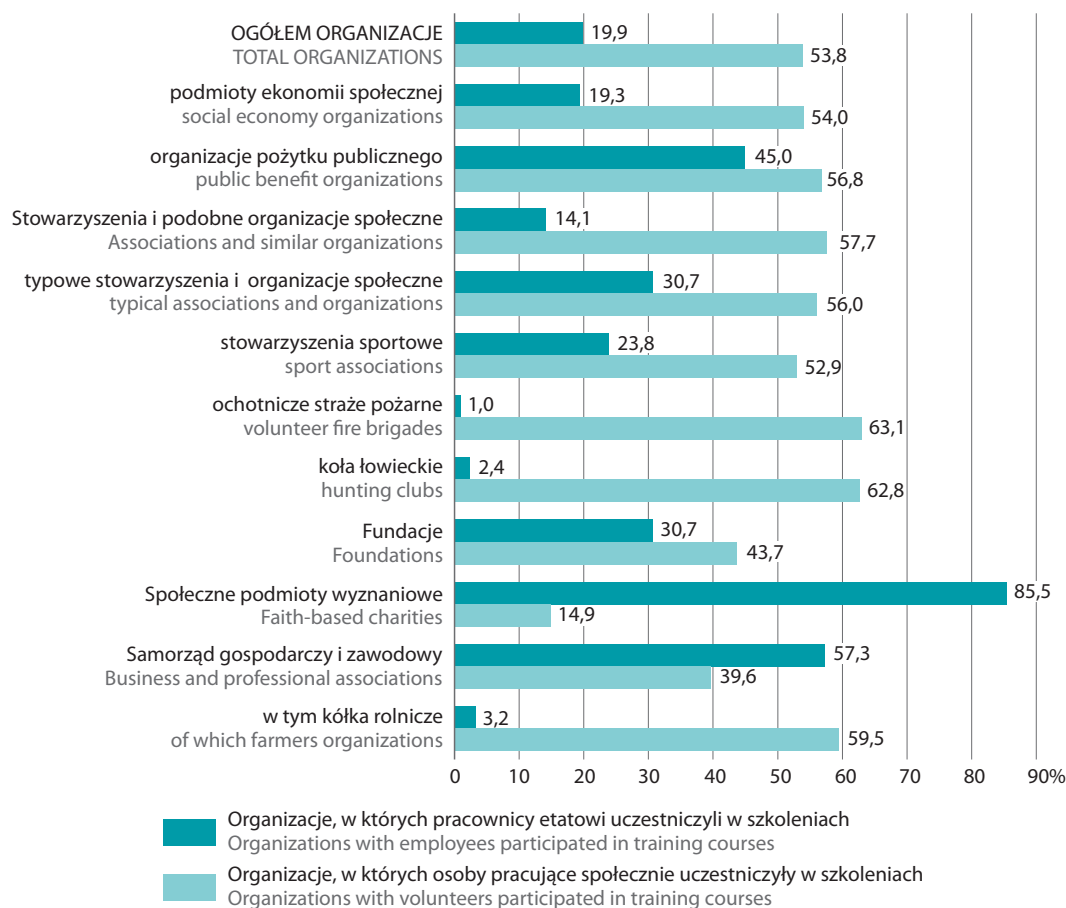
Zróznicowanie poziomu uczestniczenia w szkoleniach widoczne było między grupami podmiotów wyróżnionymi ze względu na poziom zatrudniania, a także wysokość przychodów – im wyższa klasa tym większa część organizacji deklarowała, że związane z nią osoby uczestniczyły w szkoleniach. Wśród organizacji, które nie zatrudniały żadnych płatnych pracowników 24,3% delegowało swój personel na szkolenia, natomiast w grupie zatrudniających co najmniej 20 osób było to aż 56,4%. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie przychodów sytuacja wyglądała podobnie. Szkolenia najczęściej oferowały organizacje, których przychody roczne wynosiły powyżej 1 mln zł (48,1%) podczas gdy wśród organizacji w klasie przychodów do 1 tys. zł odsetek ten był ponad dwukrotnie niższy i wyniósł 17,7%. Tendencja ta widoczna była również w latach wcześniejszych.

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

Organizacje szkolące swój personel (które przeszkoliły co najmniej jedną osobę, bez względu na charakter jej pracy), częściej na szkolenia kierowały osoby, które pracowały społecznie niż pracowników etatowych (53,8% wobec 19,9%). Co wiązało się z tym, że zdecydowanie mniej organizacji korzystało z pracy płatnej niż z pracy społecznej.

### Wykres 3.20. Odsetek organizacji non-profit szkolących pracowników etatowych lub osoby pracujące społecznie według rodzaju organizacji w 2019 r.

Chart 3.20. Percentage of non-profit organizations which trained employees or volunteers by type of organization in 2019



Pracowników etatowych kierowano na szkolenia w aż 85,5% społecznych podmiotów wyznaniowych, które przeszkoliły co najmniej jedną osobę ze swojego personelu zarówno płatnego, jak i pracującego społecznie. Natomiast wysokim odsetkiem organizacji szkolących osoby pracujące społecznie charakteryzowały się ochotnicze straże pożarne (63,1%), a następnie koła łowieckie (62,8%).

Kwestie podnoszenia kompetencji personelu poprzez szkolenia warto również przeanalizować z innej perspektywy – zestawiając dane dla grupy organizacji, które posiadały pracowników oraz grupy jednostek, które korzystały z pracy społecznej. Biorąc pod uwagę pierwszą z tych grup, to odsetek organizacji szkolących w 2019 r. pracowników wyniósł 37,6%. Z kolei w przypadku bardziej licznej grupy podmiotów, które korzystały z pracy społecznej, szkoliło pracujących społecznie 36,0% jednostek.

Organizacje non-profit stanowią zróżnicowaną zbiorowość pod względem uczestnictwa w szkoleniach osób zaangażowanych w ich działalność. Świadczą o tym m.in. duże różnice występujące między średnią a medianą osób szkolonych zarówno w grupie pracujących społecznie (członków i wolontariuszy zewnętrznych łącznie), jak i pracowników etatowych. Średnio wśród organizacji szkolących wolontariuszy w szkoleniach uczestniczyło 10 osób, przy czym w nie więcej niż połowie były to 3 osoby, a najczęściej szkolona była 1 osoba. W stosunku do 2017 r. nastąpił wzrost przeciętnej liczby szkolonych osób o 2, a mediana pozostała bez zmian. W organizacjach zatrudniających na podstawie stosunku pracy sytuacja była niezmienna w 2019 r. i w 2017 r., przeciętnie szkoliło się 8 pracowników, jednak w połowie organizacji były to 3 osoby, a najczęściej – 1 pracownik.

## Rozdział 4

### Chapter 4

## Komunikowanie się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i zarządzanie informacją

### Organizations' communication with external environment and information management

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

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

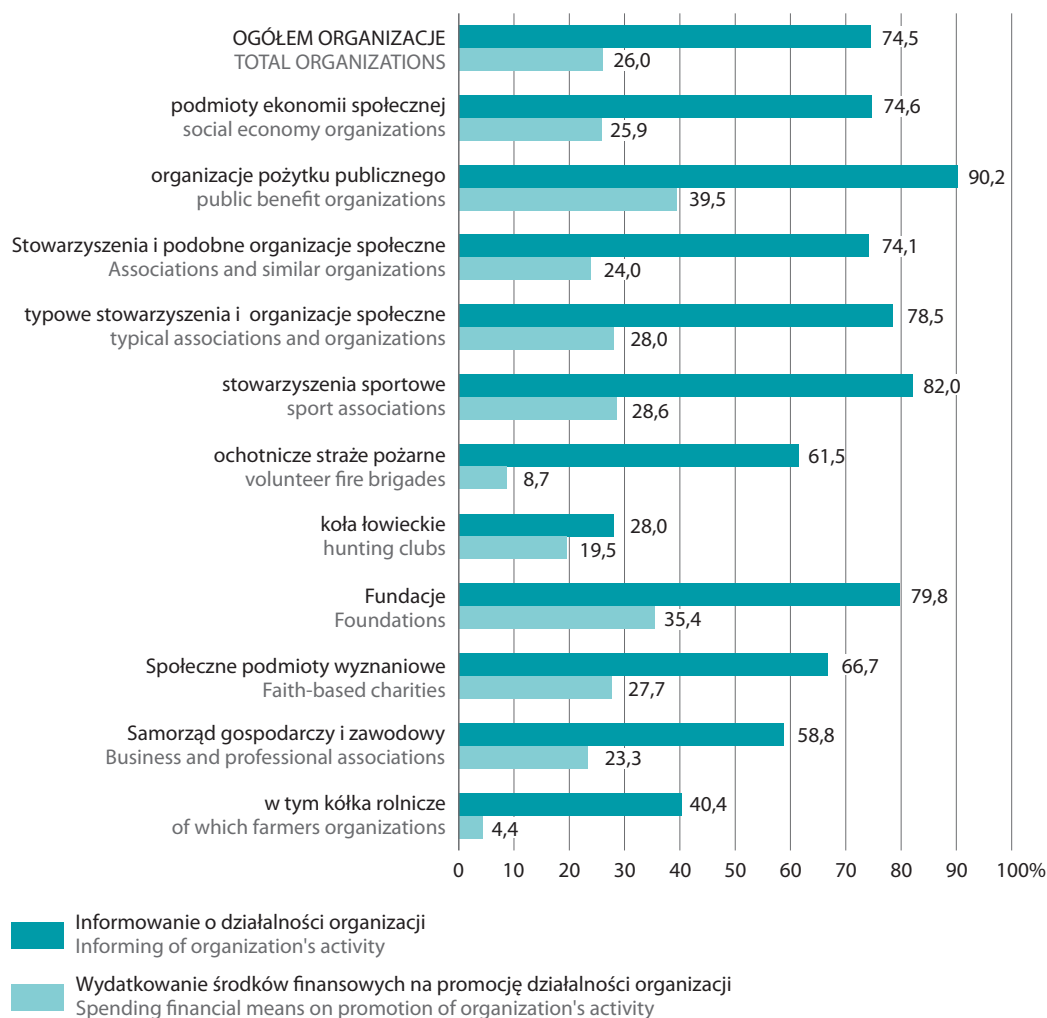
Komunikacja organizacji non-profit z jej zewnętrznym otoczeniem, tj. przepływ informacji pomiędzy nią a społecznością, w tym odbiorcami działań, sponsorami lub władzami publicznymi stanowi istotny element działalności podmiotu. Jej celem jest informowanie o celach i konkretnych działaniach organizacji,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

Działania informacyjno-promocyjne prowadziło w 2019 r. 74,5% badanych organizacji. Odsetek organizacji informujących o swoich działaniach w stosunku do poprzednich lat stopniowo się zwiększał, z 70,0% w 2015 r., poprzez 71,2% w 2017 r. Wzrósł również udział podmiotów wydatkujących środki finansowe na promocję swojej działalności – w 2019 r. było to 26,0% w porównaniu do 23,2% w 2017 r. i 25,0% w 2015 r. W 2019 r. najczęściej informowały o swojej działalności stowarzyszenia sportowe (82,0%), fundacje (79,8%) oraz typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (78,5%), a najrzadziej koła łowieckie (28,0%) i kółka rolnicze (40,4%). Natomiast środki finansowe na promocję działalności wydatkowały najczęściej organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego bez kółek rolniczych (36,5%) oraz fundacje (35,4%), a najrzadziej kółka rolnicze (4,4%) i OSP (8,7%).

Podejmowanie działań komunikacyjno-informacyjnych było zróżnicowane ze względu na posiadanie statusu OPP, sytuację ekonomiczną i zatrudnienie w organizacji, a także współpracę z administracją publiczną. Blisko 9 na 10 organizacji pożytku publicznego informowało o swojej działalności w 2019 r. (o 15,7 p. proc. więcej niż przeciętnie). Dodatkowo aż 39,5% wydatkowało na te działania środki finansowe (o 13,5 p. proc. więcej, niż przeciętnie). Spośród organizacji osiągających roczne przychody do 10 tys. zł 62,9% jednostek deklaroowało prowadzenie działań informacyjnych, natomiast spośród tych o przychodach powyżej 1 mln zł – 86,7%. Wśród organizacji zatrudniających etatowych pracowników 83,4% prowadziło działania informacyjne, podczas gdy odsetek ten wśród organizacji niezatrudniających żadnego płatnego personelu wyniósł 67,3%. Wysoki był także odsetek organizacji, które informowały o swoich działaniach, wśród organizacji, które w 2019 r. realizowały zadania przekazane przez administrację publiczną (79,1%).

### Wykres 4.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne i wydatkujących środki na promocję działalności według rodzaju organizacji w 2019 r.

Chart 4.1. Percentage of non-profit organizations informing of spending financial means for promotion of their activity in 2019



Dane za 2019 r. potwierdzają tendencję zaobserwowaną w badaniu za 2017 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 2019 r. 18,7% jednostek, w klasie o przychodach powyżej 100 tys. do 1 mln zł – 40,9%, natomiast w klasie z rocznymi przychodami przekraczającymi 1 mln zł było to już 56,2% organizacji. Na promocję działalności decydowały się przede wszystkim organizacje prowadzące działalność gospodarczą obok odpłatnej działalności statutowej (56,3%), podczas gdy w grupie jednostek prowadzących wyłącznie nieodpłatną działalność środki na działania promocyjne wydatkowało 20,5% podmiotów.

Najczęstszym sposobem rozpowszechniania informacji o prowadzonej działalności przez organizacje prowadzące działania informacyjne w 2019 r. był Internet (78,2%), a następnie inne niż media środki komunikacji: ulotki, plakaty, książki, zebrania, wiece, happeningi (64,3%). Rola Internetu jako sposobu komunikowania się wzrastała, na co wskazuje porównanie z danymi z 2017 r., kiedy 74,9% podmiotów korzystało z tego medium w celu informowania o swoich działaniach oraz z 2015 r. kiedy takich organizacji było 72,5%. Coraz mniej popularne stało się korzystanie z tradycyjnych środków masowej komunikacji: prasy, radia lub telewizji (30,8% w 2017 r. wobec 33,2% w 2017 r. i 37,9% w 2015 r.). Ze wszystkich trzech rodzajów

kanałów komunikacji zewnętrznej korzystało równocześnie w 2019 r. 15,0% badanych jednostek, czyli o 5,8 p. proc. mniej niż w 2017 r. oraz o 7,8 p. proc. mniej niż w 2015 r.

Z Internetu jako kanału komunikacyjnego najczęściej korzystały fundacje (90,0%) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (88,3%), a najrzadziej kółka rolnicze (21,7%). Przekaz za pomocą innych środków komunikacji (ulotki, plakaty, książki, zebrania, wiece, happeningi itp.) dominował wśród kółek rolniczych – za ich pośrednictwem informowało 89,8% tych organizacji. Często za pośrednictwem niemasowych środków komunikacji przekazywały informacje również koła łowieckie (75,0%) i OSP (72,8%). W tych ostatnich, jak też w kółkach rolniczych obserwujemy tendencję wzrostową wykorzystywania w tym celu Internetu (tj. OSP: 51,0%, o 2,7 p. proc. więcej niż w 2017 r. i aż o 10,1 p. proc. więcej niż w 2015 r. oraz kółka rolnicze: 21,7% o 5,1 p. proc. więcej niż w 2017 r. i aż o 11,4 p. proc. więcej w porównaniu do 2015 r.).

**Tablica 4.1. Odsetek organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według kanałów komunikacji i rodzaju organizacji w 2019 r.**

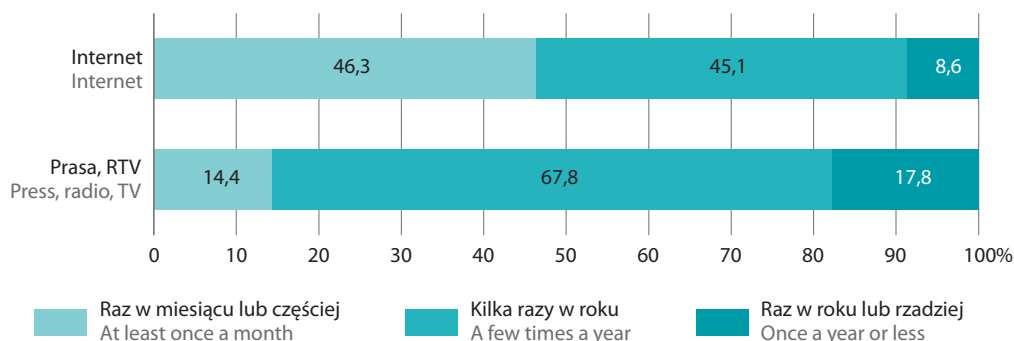
Table 4.1. Percentage of non-profit organizations informing of their activity by means of communication and type of organization in 2019

Rodzaj organizacji Types of organization	Prasa, radio, telewizja Press, radio, TV			Internet Internet			Inne środki komunikacji Other communication channels		
	2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019
OGÓLEM ORGANIZACJE TOTAL ORGANIZATIONS	37,9	33,2	30,8	72,5	74,9	78,2	67,3	65,7	64,3
w tym podmioty ekonomii społecznej of which social economy organizations	37,9	33,2	30,8	72,6	75,0	78,3	67,2	65,7	64,3
w tym organizacje pożytku publicznego of which public benefit organizations	47,0	42,9	41,3	83,7	85,2	87,0	70,4	68,4	66,7
Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations	38,0	33,0	30,2	69,7	72,3	75,6	68,5	67,5	66,6
typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne typical associations and organizations	42,8	36,6	34,1	76,3	75,7	80,0	67,9	68,3	66,1
stowarzyszenia sportowe sport clubs	43,4	37,8	35,3	73,3	79,0	83,8	62,9	61,3	63,4
ochotnicze straże pożarne voluntary fire brigades	12,9	12,1	10,6	40,9	48,3	51,0	81,7	77,5	72,8
koła łowieckie hunting clubs	20,2	10,3	6,8	56,0	46,2	34,1	57,0	63,2	75,0
Fundacje Foundations	39,0	35,4	34,3	88,9	88,8	90,0	60,2	57,0	54,9
Społeczne podmioty wyznaniowe Faith-based charities	35,8	32,5	30,8	87,2	85,4	88,3	58,7	58,6	54,3
Samorząd gospodarczy i zawodowy Business and professional associations	32,1	26,2	24,8	55,8	55,6	61,0	75,2	72,1	72,0
w tym kółka rolnicze of which farmers' organizations	10,6	7,3	4,8	10,3	16,6	21,7	93,8	89,5	89,8

Najbardziej aktywne w tradycyjnych mediach masowej komunikacji – prasie, radio lub telewizji – były stowarzyszenia sportowe (35,3%), fundacje (34,3%) oraz typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (34,1%), najmniej zaś kółka rolnicze (4,8%), koła łowieckie (6,8%) i ochotnicze straże pożarne (10,6%).

#### Wykres 4.2. Struktura organizacji non-profit prowadzących działania informacyjne według częstotliwości rozpowszechniania informacji w 2019 r.

Chart 4.2. Structure of non-profit organizations informing of their activity in 2019 by frequency of information spreading



Częstotliwość informowania o działalności organizacji była zróżnicowana w zależności od wykorzystanego kanału komunikacji. Poprzez Internet, umożliwiającą częstą aktualizację przekazywanych treści, 46,3% organizacji udostępniło informacje co najmniej raz w miesiącu, a kolejne 45,1% – kilka razy w roku. Natomiast zdecydowana większość organizacji spośród komunikujących się za pomocą prasy, radio, telewizji informowała o swej działalności kilka razy w roku (67,8%), a co najmniej raz w miesiącu tylko 14,4%. Mniejszą częstotliwość rozpowszechniania informacji (raz w roku lub rzadziej) zadeklarowała niewielka grupa podmiotów spośród wykorzystujących w tym celu Internet – 8,6%, natomiast dwa razy wyższa wśród korzystających z tradycyjnych środków masowej komunikacji – 17,8%.

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

### 4.2. Preparing, submitting and releasing reports of activity

Ważnym aspektem funkcjonowania sektora non-profit jest jawność i transparentność podejmowanych działań. Sporządzanie sprawozdań z działalności, a następnie podawanie ich do publicznej wiadomości, służy nie tylko kontroli prowadzonej przez właściwe organy administracji publicznej, ale również umożliwia 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>4</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>4</sup> Jedynie jednostki działające w obrębie Kościoła katolickiego są na mocy Konkordatu zwolnione z tego obowiązku prawnego.

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

Rodzaj organizacji Types of organization	Przynajmniej jedno sprawozdanie At least one report			Sprawozdanie merytoryczne Substantive report			Sprawozdanie finansowe Financial report			Oba sprawozdania Both reports		
	2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019
Sporządzili Prepared	94,9	95,4	96,4	82,6	82,7	83,2	92,1	92,9	94,9	80,5	80,6	81,7
Przekazywały organom nadzoru Submitted to supervising authorities	86,4	87,0	89,1	71,3	71,1	72,7	83,4	84,2	87,4	68,9	69,2	70,4
Udostępniły Released	32,5	29,7	27,9	30,4	27,7	26,1	32,3	31,8	27,6	30,1	29,8	25,9
w siedzibie jednostki at unit's headquarter	27,1	24,1	21,9	25,0	22,2	20,2	27,2	26,3	21,5	24,7	24,2	19,6
publikowały na swojej stronie internetowej published on their website	7,7	8,1	9,2	7,4	7,7	8,5	7,5	6,7	8,1	7,2	6,3	7,4

Zdecydowana większość, bo 96,4% wszystkich objętych badaniem organizacji, sporządziło w 2019 r. co najmniej jedno sprawozdanie ze swojej działalności, w tym 94,9% sprawozdanie finansowe, a 83,2% – sprawozdanie merytoryczne. Oba rodzaje sprawozdań sporządziło 81,7% ze wszystkich organizacji. Odsetek organizacji sporządzających przynajmniej jedno sprawozdanie oraz oba rodzaje sprawozdań wzrósł w porównaniu z poprzednimi latami (odpowiednio o 1,5 p. proc. w stosunku do 2017 r. oraz o 1,2 p. proc. w stosunku do 2015 r.). Obowiązki sprawozdawcze najczęściej realizowały OPP, z których 99,4% sporządziło w 2019 r. oba rodzaje sprawozdań.

Wśród grup organizacji, największy odsetek podmiotów sporządzających sprawozdanie merytoryczne cechował ochotnicze straże pożarne (90,1%) oraz fundacje (88,7%), najmniejszy zaś kółka rolnicze (55,0%), a następnie społeczne podmioty wyznaniowe (58,6%). W przypadku sprawozdań finansowych – najczęściej przygotowywane były przez koła łowieckie (97,8%) oraz fundacje (96,4%); podobnie, jak sprawozdania merytoryczne, najrzadziej sporządzały je kółka rolnicze (71,8%) oraz społeczne podmioty wyznaniowe (80,3%). Warto zwrócić uwagę na organizacje pożytku publicznego, z których 97,0% przygotowało sprawozdanie merytoryczne oraz niemal wszystkie – sprawozdanie finansowe. Ponadto, istotnym jest także, że ponad 3/4 organizacji, które sporządziły sprawozdania finansowe, powierzyło prowadzenie księgowości osobie wykwalifikowanej w tym zakresie.

W zakresie przekazania sporządzonych sprawozdań właściwemu ze względu na sprawowanie nadzoru organowi administracji publicznej: sprawozdanie finansowe przekazało 87,4% ogółu organizacji natomiast sprawozdanie merytoryczne – 71,7%.

Pomimo braku nałożonego prawem obowiązku 28,9% jednostek deklarowało udostępnianie zainteresowanym przynajmniej jednego sprawozdania. Na tle badanych organizacji wyróżniały się pod tym względem organizacje pożytku publicznego, spośród których uczyniło to 64,7% jednostek. Relatywnie wysoka otwartość organizacji o statusie OPP na udostępnianie sprawozdań z działalności niewątpliwie wiąże się z tym, że organizacje te zobligowane są prawnie do zamieszczania sprawozdań w ogólnopolskiej bazie OPP prowadzonej przez Narodowy Instytut Wolności, a więc dane na temat ich działalności są dostępne w Internecie dla wszystkich zainteresowanych. Najrzadziej upubliczniły swoje sprawozdania koła łowieckie (10,4%) i społeczne podmioty wyznaniowe (11,8%).

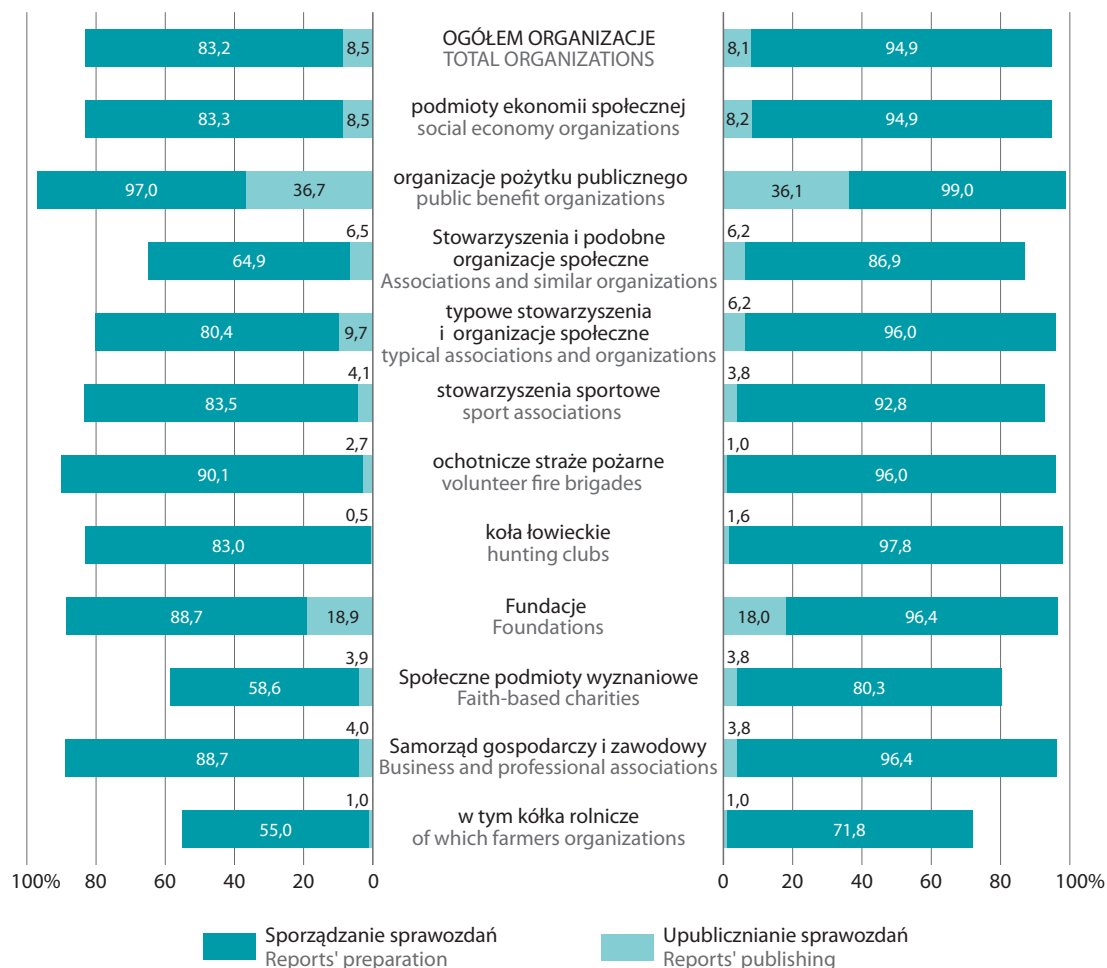
Jako miejsce udostępniania przynajmniej jednego sprawozdania organizacje wskazywały najczęściej swoją siedzibę (22,0%), a znacznie rzadziej – własną stronę internetową (9,2%). Jeszcze mniejszy odsetek stanowiły organizacje deklarujące, że wysyłają sprawozdania do swoich sponsorów lub grantodawców (2,3%). Inne miejsce rozpowszechnienia przynajmniej jednego sporządzonego sprawozdania wskazało łącznie 1,4%



organizacji. Były to m.in. zjazdy delegatów, biuletyny informacyjne, prasa lokalna, portale społecznościowe i tematyczne, wysyłka do członków lub jednostki nadrzędnej itp.

**Wykres 4.3. Odsetek organizacji non-profit, które sporządziły sprawozdania z działalności oraz opublikowały je na własnej stronie internetowej według rodzaju sprawozdania i rodzaju organizacji w 2019 r.**

Chart 4.3. Percentage of non-profit organizations preparing reports on their activity and publishing them on their website by type of report and type of organization in 2019



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



## Rozdział 5

### Chapter 5

## Profesjonalizacja zarządzania

### Management professionalization

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

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

Wielość prezentowanych dotychczas wątków nie pozwala na proste wnioskowanie o poziomie profesjonalizacji omawianych organizacji. Przyjmując definicję zarządzania Griffina: *zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny*<sup>5</sup>, wybrano kilka podstawowych zmian dotyczących różnych aspektów profesjonalizacji organizacji non-profit i zgrupowano je według następujących funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie<sup>6</sup>.

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

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

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

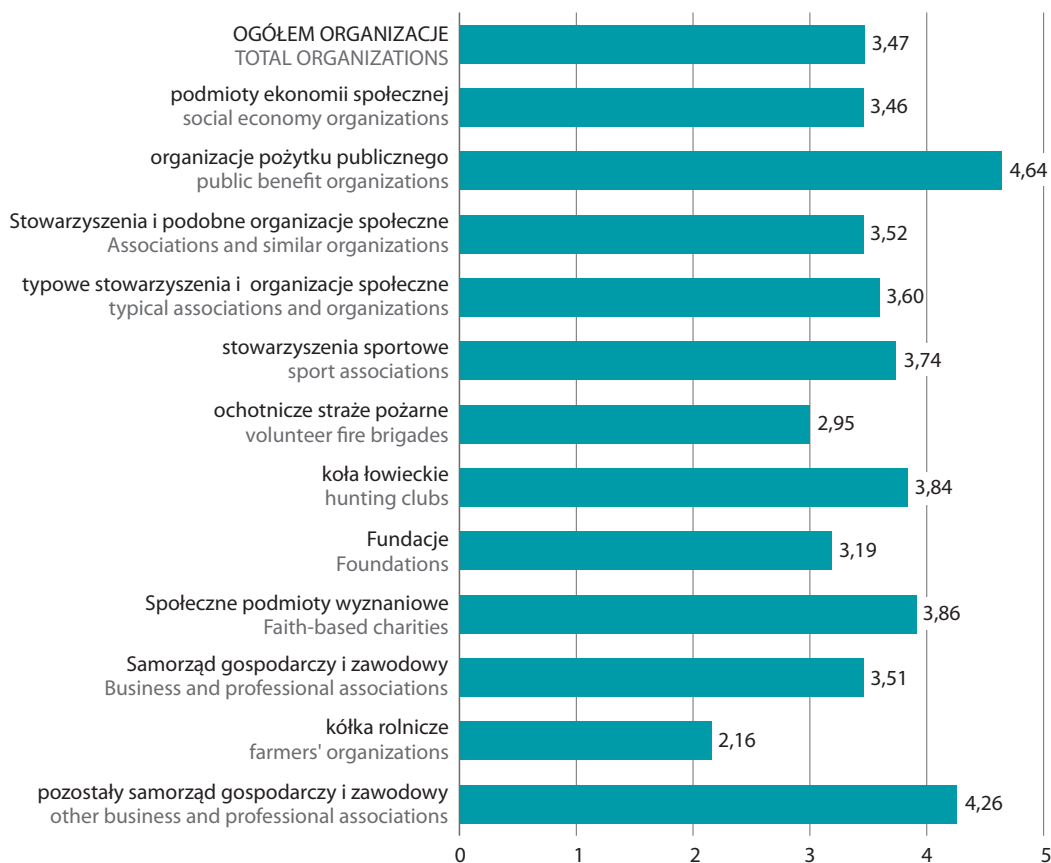
Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit w 2019 r. wyniosła 3,47. Ponad połowa badanych organizacji (55,5%) spełniała nie więcej niż 3 z 10 warunków profesjonalnego zarządzania, z czego 32,3% deklarowało stosowanie co najwyżej 2 zasad, a 23,2% – 3 zasad. Blisko co trzeci podmiot stosował 4 lub 5 zasad profesjonalnego zarządzania, a kolejne 12,7% od 6 do 8 zasad. Najmniej liczne były jednostki, które charakteryzowały się wysoką profesjonalizacją zarządzania (0,8% – stosowało co najmniej 9 zasad).

<sup>5</sup> Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2001, s. 38

<sup>6</sup> Szczegółowe informacje na temat konstrukcji wskaźnika profesjonalizacji zarządzania zamieszczono w rozdziale Uwagi metodologiczne.

W 2017 r. średnia wartość wskaźnika profesjonalizacji była na zbliżonym poziomie co w 2019 r. i wyniosła 3,46. Większa zmiana nastąpiła w wartości wskaźnika w porównaniu do 2015 r. – zwiększył się z 3,43 do 3,47. Ze względu na małe różnice między pomiarem w 2019 r. i 2017 r. dalsze porównania w rozdziale zostały zaprezentowane w odniesieniu do 2015 r. Między 2015 r. a 2019 r. wzrósł udział organizacji stosujących między 2 a 4 zasady – z 56,6% do 61,6%. Jednocześnie zmniejszył się udział podmiotów non-profit, które nie stosowały żadnych zasad lub stosowały co najwyżej 1 zasadę – z 16,2% w 2015 r. do 12,6% w 2019 r.

**Wykres 5.1. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania w 2019 r.**  
Chart 5.1. Average value of synthetic index of management professionalization in 2019

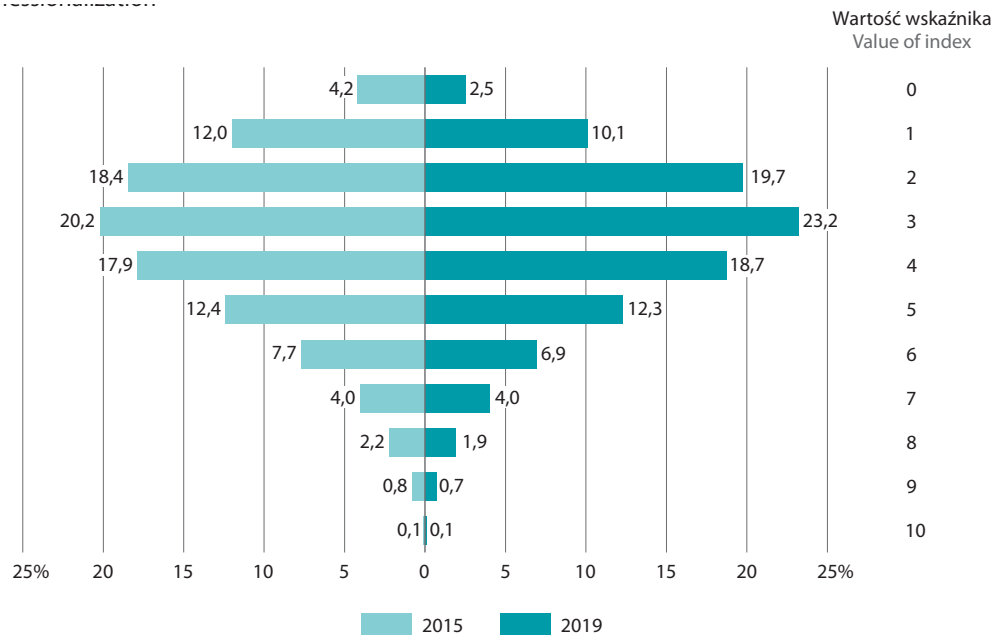


Najwyższy poziom profesjonalizacji zarządzania w 2019 r. odnotowano wśród OPP. Średnia wartość syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji wyniosła w tej grupie jednostek 4,64. OPP najczęściej stosowały 4 lub 5 zasad – 34,7%, ponadto 29,5% stosowało od 6 do 8 zasad (było to o 16,8 p. proc. więcej niż przeciętnie). Zbiorowość ta charakteryzowała się również najwyższym, w porównaniu do innych rodzajów organizacji, udziałem jednostek, które spełniały co najmniej 9 zasad profesjonalnego zarządzania (3,9%) oraz relatywnie niskim udziałem tych, które spełniały co najwyżej 2 zasady (15,5%) lub 3 zasady (16,4%).

Z drugiej strony najniższy poziom wskaźnika profesjonalizacji zarządzania charakteryzował kółka rolnicze – średnia wartość wskaźnika wyniosła 2,16. Wśród tej zbiorowości ponad 2/3 podmiotów spełniało nie więcej niż 2 zasady profesjonalnego zarządzania. Ponadto nie było podmiotów, które spełniłyby co najmniej 7 zasad profesjonalnego zarządzania.

### Wykres 5.2. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania

Chart 5.2. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization



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

Wspomniane już kółka rolnicze, a także OSP i koła łowieckie charakteryzowały się mniejszą niż pozostałe rodzaje organizacji wewnątrzgrupową różnorodnością pod względem stopnia profesjonalizacji. Oznacza to, że ponad 70% jednostek spełniało podobną liczbę przesłanek profesjonalizacji – 80,8% kółek rolniczych osiągnęło wartość wskaźnika na poziomie od 1 do 3, z kolei 71,9% OSP – na poziomie od 2 do 4, a 77,2% kół łowieckich – na poziomie od 3 do 5.

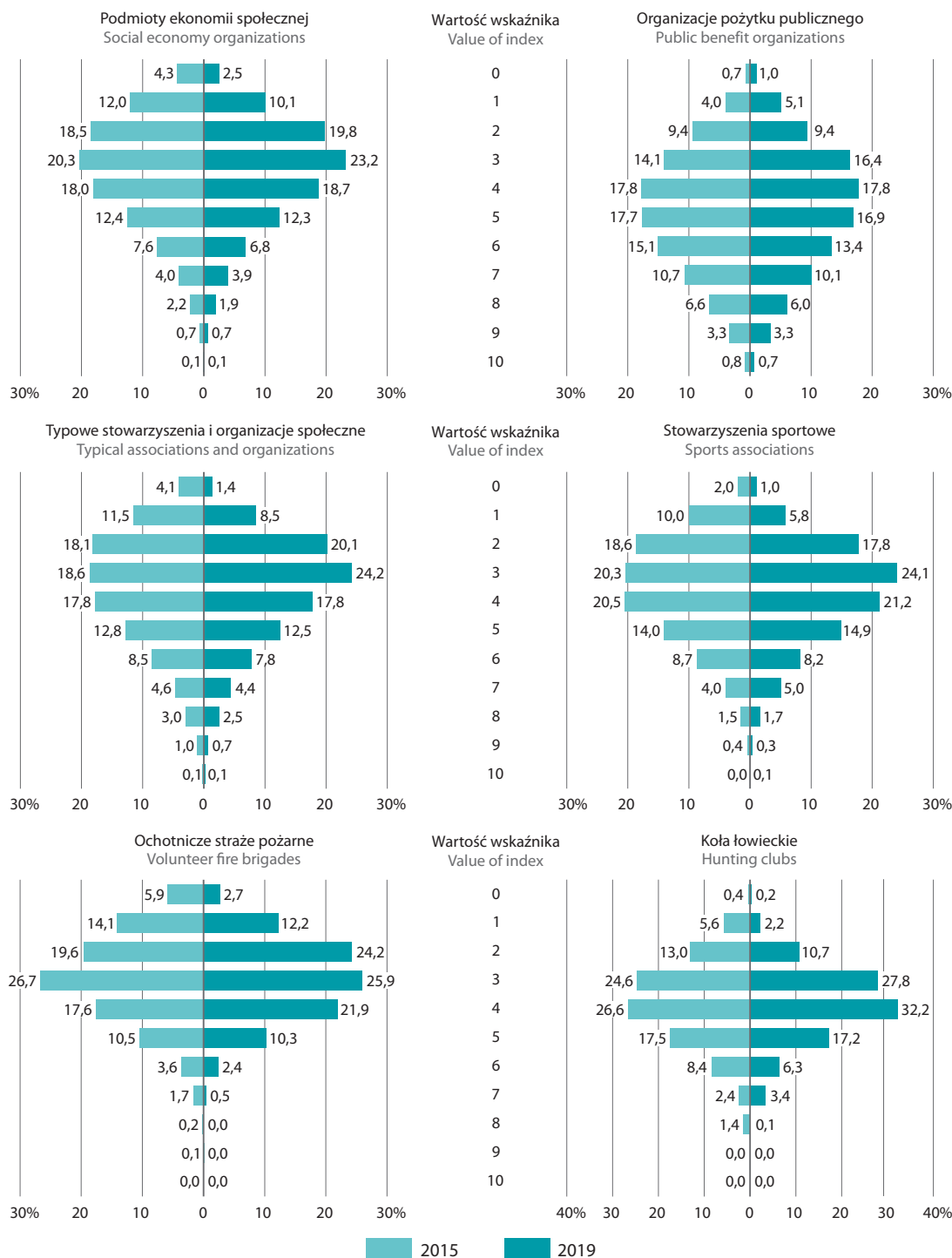
Natomiast relatywnie spłaszczonym rozkładem odznaczały się fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, czy organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, bez kółek rolniczych. W tych zbiorowościach odnotowano mniejszy poziom koncentracji wartości wskaźnika profesjonalizacji na sąsiadujących poziomach.

Poziom profesjonalnego zarządzania pomiędzy 2015 r. a 2019 r. wzrósł przede wszystkim w zbiorowości kółek rolniczych (średnia wartość wskaźnika profesjonalizacji w 2015 r. wyniosła 1,60, a w 2019 r. 2,16), a następnie wśród organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego z wyłączeniem kółek rolniczych (odpowiednio średnia wyniosła 3,09 i 3,51).

Z kolei spadek średniej wartości wskaźnika profesjonalizacji wystąpił w przypadku fundacji (3,47 w 2015 r. i 3,19 w 2019 r.) oraz organizacji pożytku publicznego (odpowiednio 4,79 i 4,64). W przypadku fundacji może być to spowodowane faktem, że są to organizacje o największej dynamice rejestrowania nowych podmiotów – 18,3% to były fundacje działające od maksymalnie 2 lat, a z drugiej strony najstarsze, funkcjonujące ponad 20 lat fundacje stanowiły 7,6%. Wartość wskaźnika profesjonalizacji wśród fundacji wzrastała sukcesywnie wraz z okresem działalności tych podmiotów. W przypadku fundacji działających od maksymalnie 2 lat wartość wskaźnik wyniosła 2,92, a dla porównania wśród fundacji działających ponad 20 lat – 3,65.

**Wykres 5.3. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji**

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



**Wykres 5.3. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania i rodzaju organizacji (dok.)**

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

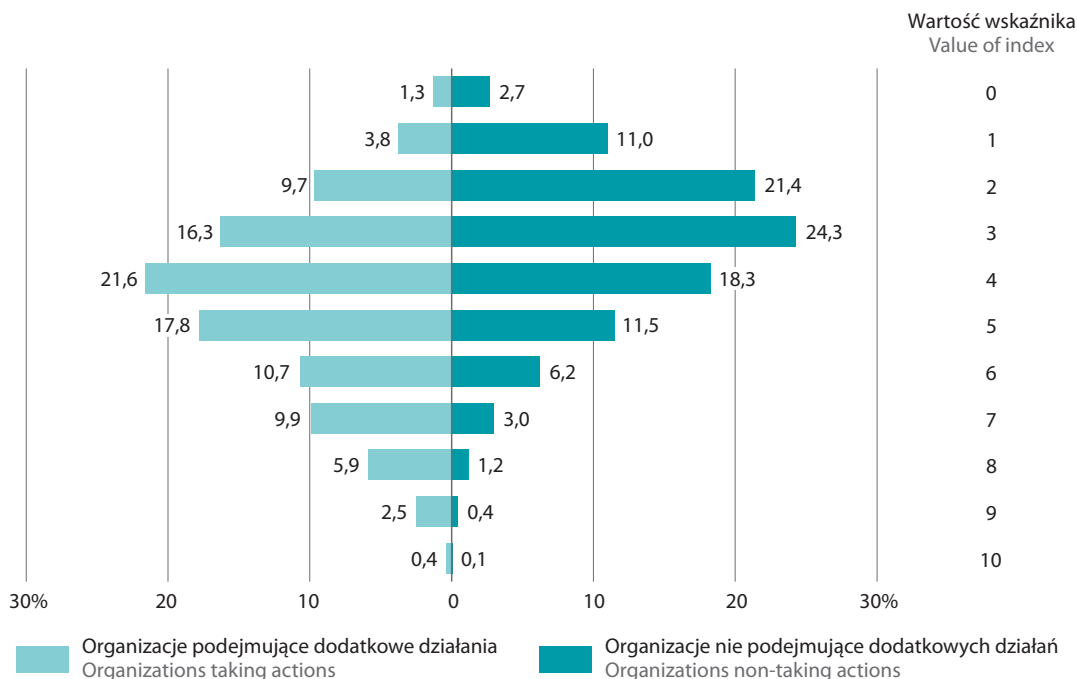


W związku z rozprzestrzenieniem się w Polsce wirusa SARS-CoV-2, wywołującego chorobę COVID-19, w marcu 2020 r. ogłoszono na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej stan zagrożenia epidemicznego, a następnie stan epidemii. W okresie od marca do sierpnia 2020 r. 14,1% ogółu organizacji non-profit podjęło dodatkowe działania na rzecz odbiorców w związku z COVID-19.

Organizacje non-profit, które podjęły dodatkowe działania na rzecz odbiorców w związku z COVID-19, charakteryzowały się wyższym poziomem syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania niż organizacje, które nie podejmowały takich działań, a średnia wartość syntetycznego wskaźnika wyniosła odpowiednio 4,55 i 3,29. Podmioty podejmujące dodatkowe działania wynikające z epidemii COVID-19 najczęściej spełniały 4 zasady profesjonalizacji zarządzania (21,6%), a blisko połowa tego rodzaju podmiotów (47,2%) stosowała 5 zasad lub więcej. W przypadku organizacji nie podejmujących dodatkowych działań w związku z COVID-19 struktura syntetycznego wskaźnika prezentowała się inaczej. Większość spełniała maksymalnie 3 zasady profesjonalizacji zarządzania (59,4%).

**Wykres 5.4. Struktura organizacji non-profit według wartości syntetycznego wskaźnika profesjonalizacji zarządzania oraz podejmowania dodatkowych działań na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r.**

Chart 5.4. Structure of non-profit organizations by value of synthetic index of management professionalization and taking actions to recipients in relation to COVID-19 from March to August 2020



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

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

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

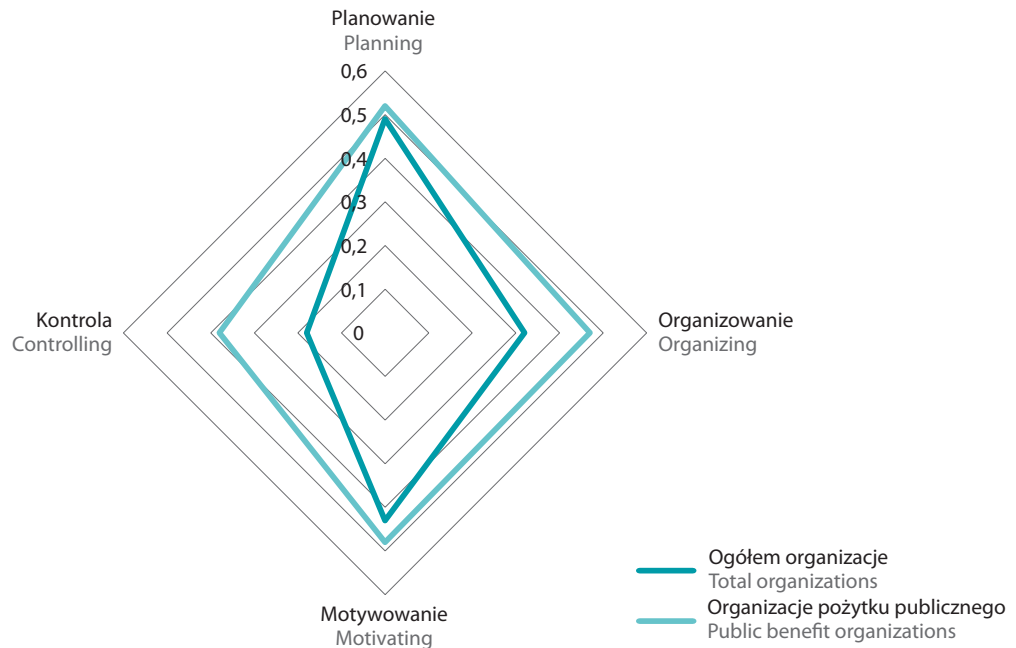
Ogólny poziom wskaźników obrazujących profesjonalizację organizacji non-profit według poszczególnych funkcji zarządzania wskazuje, że największa część podmiotów w 2019 r. najbardziej profesjonalnie działała w zakresie planowania (0,49), a następnie – motywowania personelu (0,43) i organizowania (0,32). Najniższy był natomiast poziom kontroli (0,18).

Pomiędzy 2015 r. a 2019 r. zmniejszyła się wartość wskaźnika dla funkcji: motywowanie personelu (z 0,48 w 2015 r. do 0,43 w 2019 r.), organizowanie (odpowiednio z 0,33 do 0,32) 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 0,49 w 2019 r.).

Wartości wskaźników dla poszczególnych funkcji zarządzania w zbiorowości podmiotów ekonomii społecznej były takie same jak wśród ogółu organizacji. Natomiast organizacje pożytku publicznego charakteryzowały się wyższymi niż przeciętne wartościami wskaźników wszystkich czterech wymiarów

profesjonalizacji. Ponadto wśród OPP pomiędzy poszczególnymi wymiarami występowało mniejsze zróżnicowanie niż w zbiorowości ogółem, a najwyższą wartość odnotowano w przypadku planowania (0,52). Pozostałe wymiary osiągnęły następujące wartości – motywowanie (0,48), organizowanie (0,47) i kontrola (0,38). Warto zauważyć, że OPP osiągnęły ponad dwukrotnie wyższą wartość wskaźnika kontroli niż ogół organizacji non-profit.

**Wykres 5.5. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według statusu OPP w 2019 r.**  
Chart 5.5. Level of management function indicators by public benefit organizations status in 2019



Biorąc pod uwagę rodzaj organizacji, to najniższym poziomem profesjonalizacji działalności charakteryzowały się kółka rolnicze. Osiągnęły one najniższe wartości wskaźników w wymiarach: motywowanie (0,27), organizowanie (0,15) oraz kontrola (0,08), a jeden z najniższych w wymiarze planowania (0,42). W przypadku wskaźnika planowania niższe wartości niż w kółkach rolniczych odnotowano wśród fundacji oraz społecznych podmiotów wyznaniowych (po 0,41).

Wśród organizacji non-profit nie było rodzaju organizacji, który byłby liderem we wszystkich wymiarach. Do motywowania personelu najbardziej profesjonalnie podchodziły koła łowieckie (0,61), a następnie społeczne podmioty wyznaniowe (0,54) i OSP (0,53), z kolei do planowania – typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne (0,53). W wymiarze organizowania pozytywnie wyróżniały się organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, bez kółek rolniczych, a następnie społeczne podmioty wyznaniowe (odpowiednio 0,47 i 0,44 wobec 0,32 dla organizacji ogółem). 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 0,22 i 0,21 wobec 0,18 w zbiorowości ogółem).

**Wykres 5.6. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju organizacji w 2019 r.**  
 Chart 5.6. Level of management function indicators by type of organization in 2019



Dziedziny działalności<sup>7</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 (0,58), organizowania (0,40) oraz motywowania (0,49). W wymiarze kontroli najwyższą wartość wskaźnika osiągnęły organizacje zajmujące się wspieraniem trzeciego sektora (0,30).

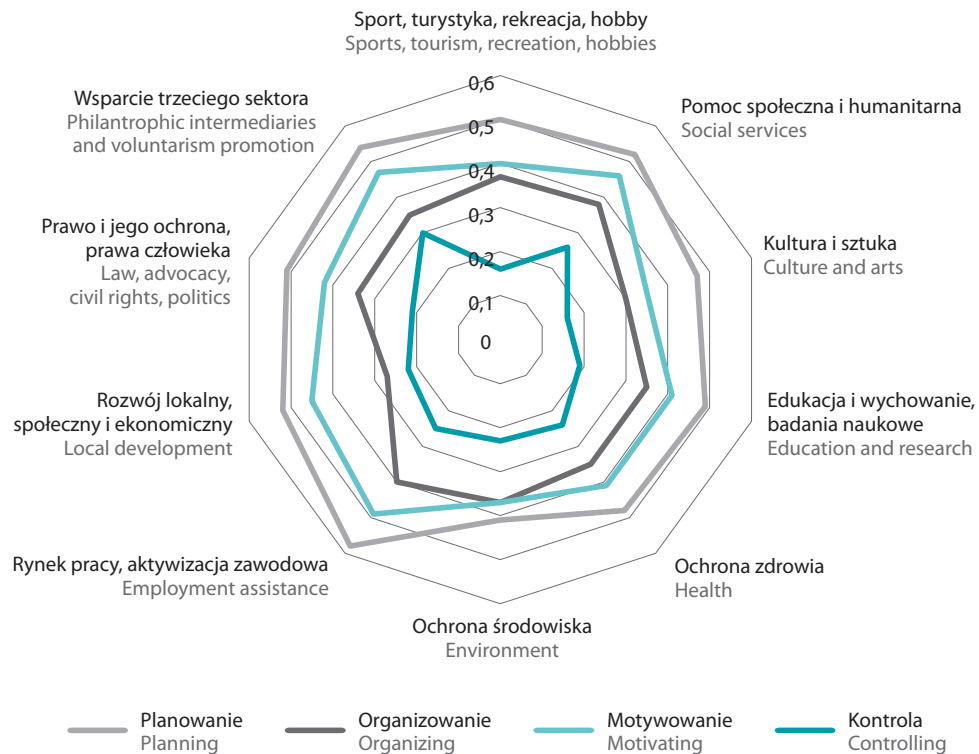
Z drugiej strony najniższą wartość wskaźnika planowania odnotowano wśród podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska (0,41), a w zakresie organizowania – wśród organizacji zajmujących się rozwojem lokalnym (0,27). Z kolei jednostki prowadzące działalność w obszarze kultury i sztuki charakteryzowały się najniższym poziomem wskaźników w wymiarze motywowania (0,35) oraz kontroli (0,16). Wymiar kontroli miał niską wartość także w grupie organizacji działających na rzecz sportu, turystyki, rekreacji i hobby (0,16).

<sup>7</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 5.7. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według wybranych głównych dziedzin działalności w 2019 r.

Chart 5.7. Level of management function indicators by selected main fields of activity in 2019

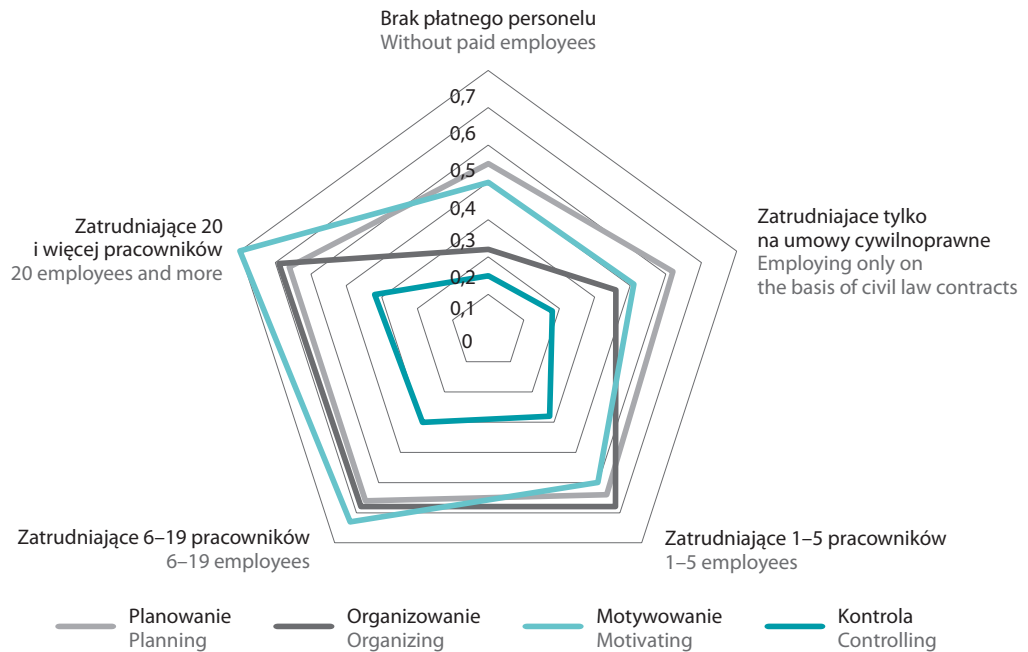


Poszczególne wymiary profesjonalizacji zarządzania w sektorze non-profit znacznie różnicował poziom zatrudnienia płatnego personelu, jak i liczba zrzeszonych w organizacji osób.

Organizacje niekorzystające z pracy płatnej osiągnęły najniższe wartości wskaźników we wszystkich czterech wymiarach profesjonalizacji (planowanie – 0,45, organizowanie – 0,22, motywowanie – 0,40, 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, osiągając maksymalne wartości wśród podmiotów zatrudniających 20 osób i więcej (odpowiednio 0,56, 0,59, 0,70, 0,32).

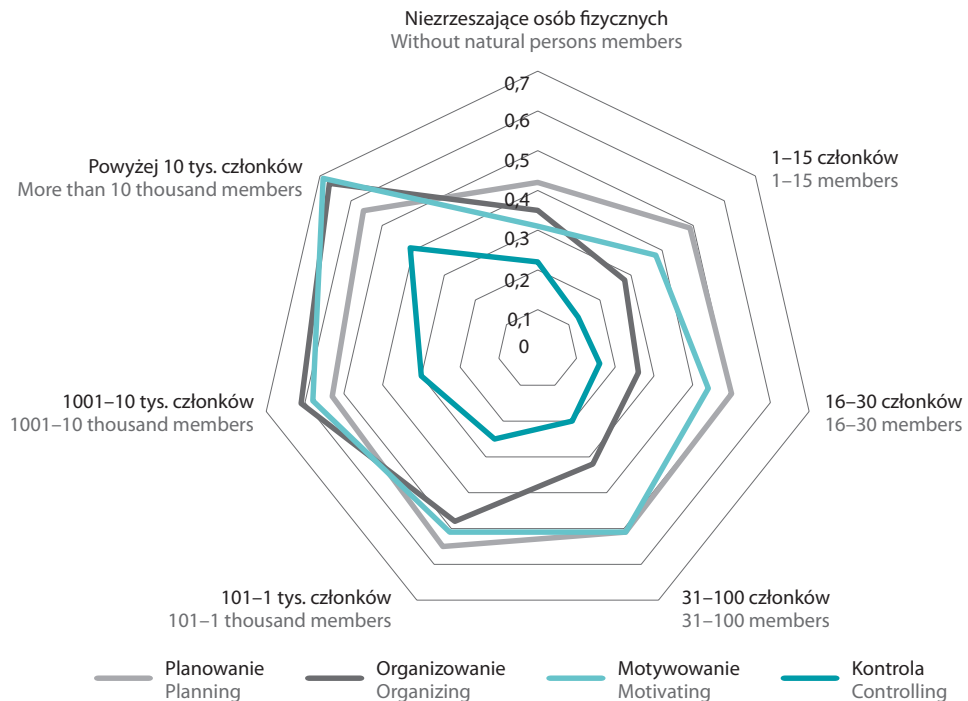
Profesjonalizacja zarządzania w poszczególnych wymiarach powiązana była z wielkością organizacji określaną liczbą członków. Najwyższe wartości wskaźników osiągnęły podmioty zrzeszające powyżej 10 tys. osób (planowanie – 0,56, organizowanie – 0,67, motywowanie – 0,69, kontrola – 0,41). W wymiarze planowania oraz motywowania najniższym poziomem profesjonalizacji charakteryzowały się jednostki niezrzeszające osób fizycznych (odpowiednio 0,42 i 0,31). Z kolei w zakresie organizowania najniższą wartość osiągnęły organizacje członkowskie, do których należało 16-30 członków (0,26), a w zakresie kontroli – organizacje zrzeszające nie więcej niż 15 osób (0,13).

**Wykres 5.8. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według posiadania płatnego personelu w 2019 r.**  
 Chart 5.8. Level of management function indicators by having paid personnel in 2019



**Wykres 5.9. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według liczby członków deklarowanej przez organizacje w 2019 r.**

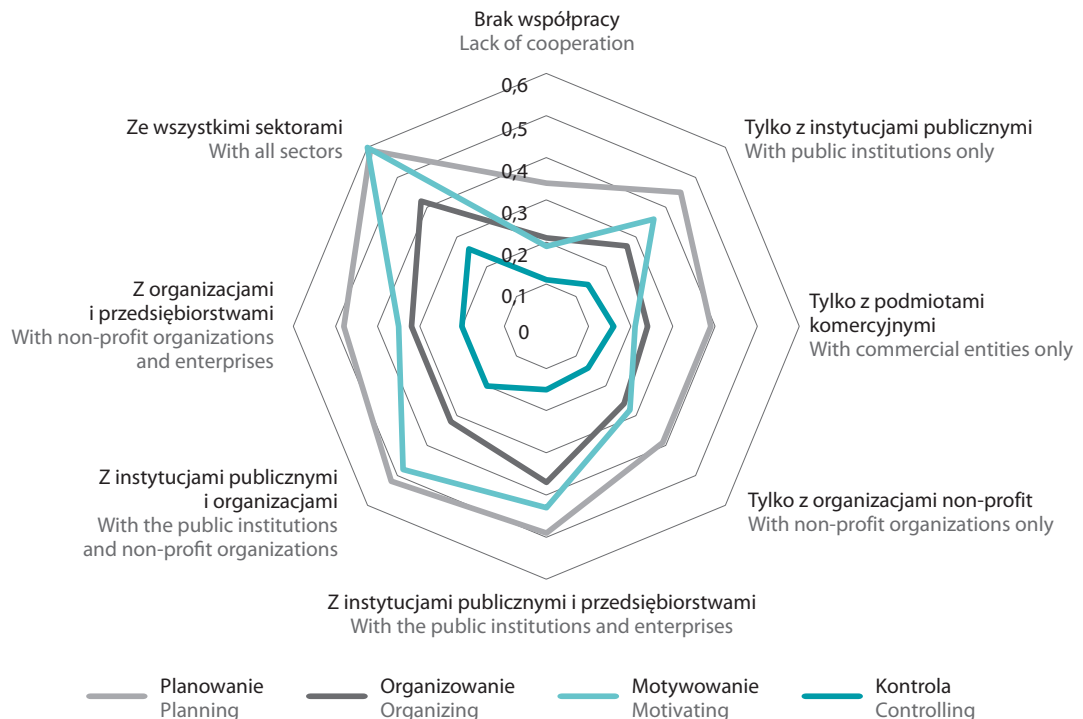
Chart 5.9. Level of management function indicators by number of natural persons members declared by organizations in 2019



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 – 0,34, organizowanie – 0,21, motywowanie – 0,19, kontrola – 0,11). Ponadto niższe wartości wskaźników profesjonalizacji zarządzania osiągały podmioty, które współpracowały z partnerami z jednego sektora, wyższe – z dwóch sektorów, a najwyższe – takie organizacje, które równocześnie prowadziły współpracę z administracją publiczną, podmiotami komercyjnymi i innymi organizacjami non-profit (planowanie – 0,59, organizowanie – 0,42, motywowanie – 0,60, kontrola – 0,26).

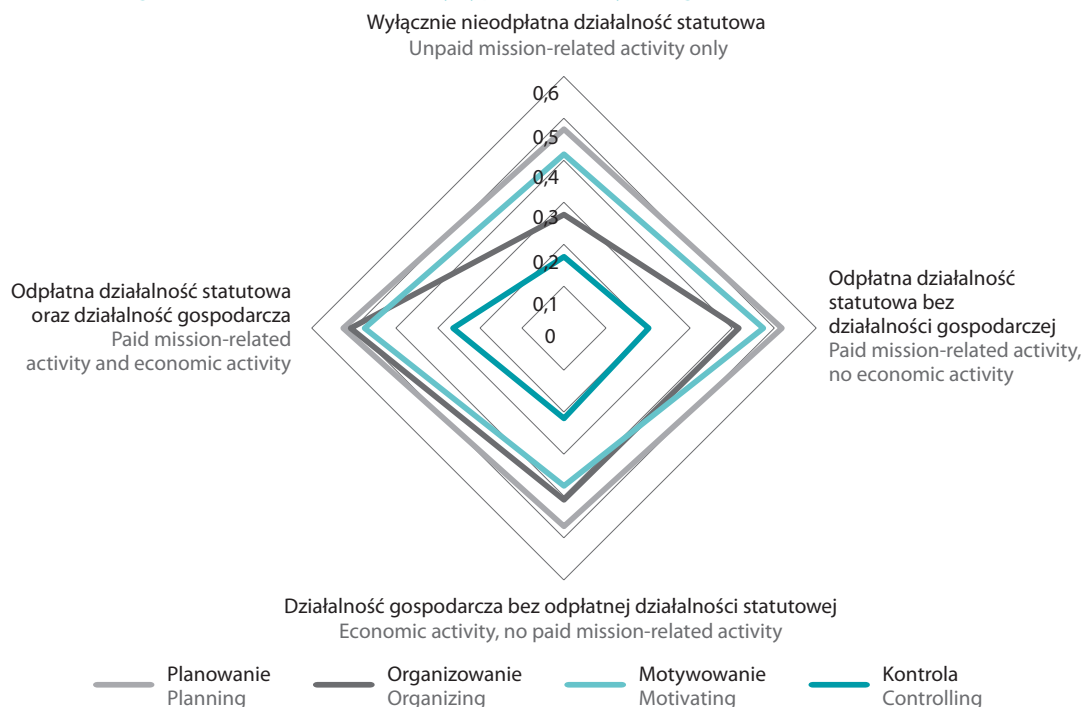
**Wykres 5.10. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według partnera współpracy w 2019 r.**

Chart 5.10. Level of management function indicators by type of cooperation partner in 2019



Zróżnicowanie organizacji zaobserwowano także w zakresie rodzaju prowadzonej działalności. Najbardziej profesjonalne we wszystkich wymiarach były organizacje prowadzące równocześnie wszystkie możliwe rodzaje działalności (planowanie – 0,52, organizowanie – 0,51, motywowanie – 0,47, kontrola – 0,26). Wyższe wskaźniki profesjonalizacji w zakresie planowania i motywowania wystąpiły wśród podmiotów, które prowadziły odpłatną działalność statutową, a nie prowadziły działalności gospodarczej, niż w takich, które prowadziły działalność gospodarczą, a nie prowadziły odpłatnej działalności statutowej (planowanie – 0,52 wobec 0,47, motywowanie – 0,47 wobec 0,38). Natomiast w zakresie organizowania i kontroli wartości wskaźników w tych dwóch zbiorowościach były zbliżone (organizowanie – 0,42 i 0,41; kontrola – 0,20 i 0,21). Organizacje prowadzące wyłącznie nieodpłatną działalność statutową działały najmniej profesjonalnie w wymiarze planowania, organizowania i kontroli (odpowiednio – 0,47, 0,27 i 0,17), natomiast trochę częściej profesjonalizowały zarządzanie w wymiarze motywowania niż podmioty prowadzące działalność gospodarczą, a nieprowadzące odpłatnej działalności statutowej (0,41 wobec 0,38).

**Wykres 5.11. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według rodzaju działalności organizacji w 2019 r.**  
 Chart 5.11. Level of management function indicators by types of activity of organizations in 2019

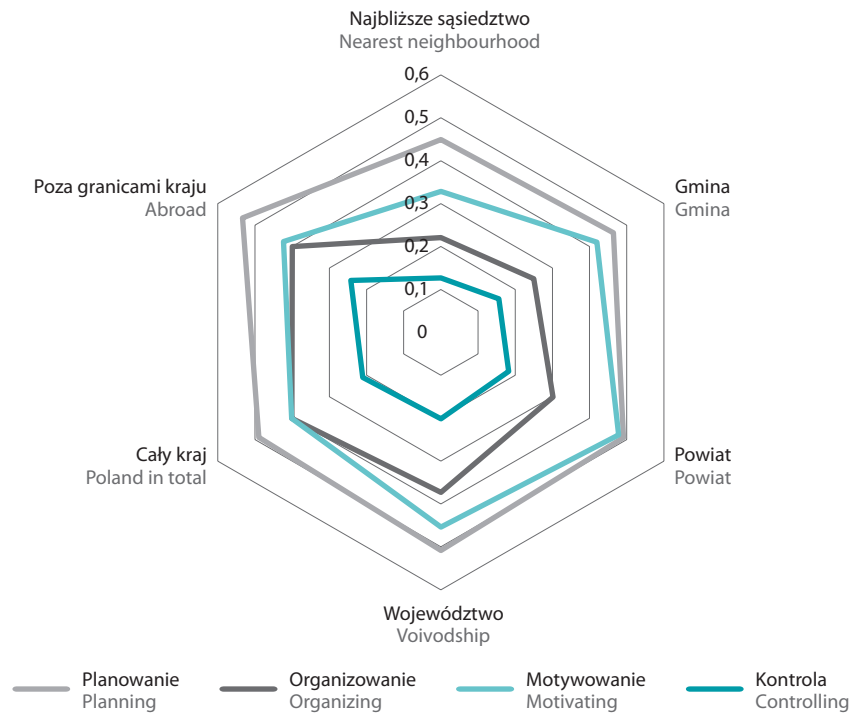


Maksymalny terytorialny zasięg działalności na podobnym poziomie różnicował wskaźniki profesjonalizacji zarządzania co rodzaj prowadzonej działalności. W zakresie planowania, organizowania i kontroli im szerszy był terytorialny zakres działalności, tym wyższe były wskaźniki profesjonalizacji tych wymiarów zarządzania. Wśród podmiotów działających wyłącznie w najbliższym sąsiedztwie przyjęły one wartości – 0,45 (planowanie), 0,22 (organizowanie) i 0,13 (kontrola), zaś wśród organizacji wykraczających swoją działalnością poza terytorium Polski – 0,53 (planowanie), 0,40 (organizowanie) i 0,24 (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 (0,48).

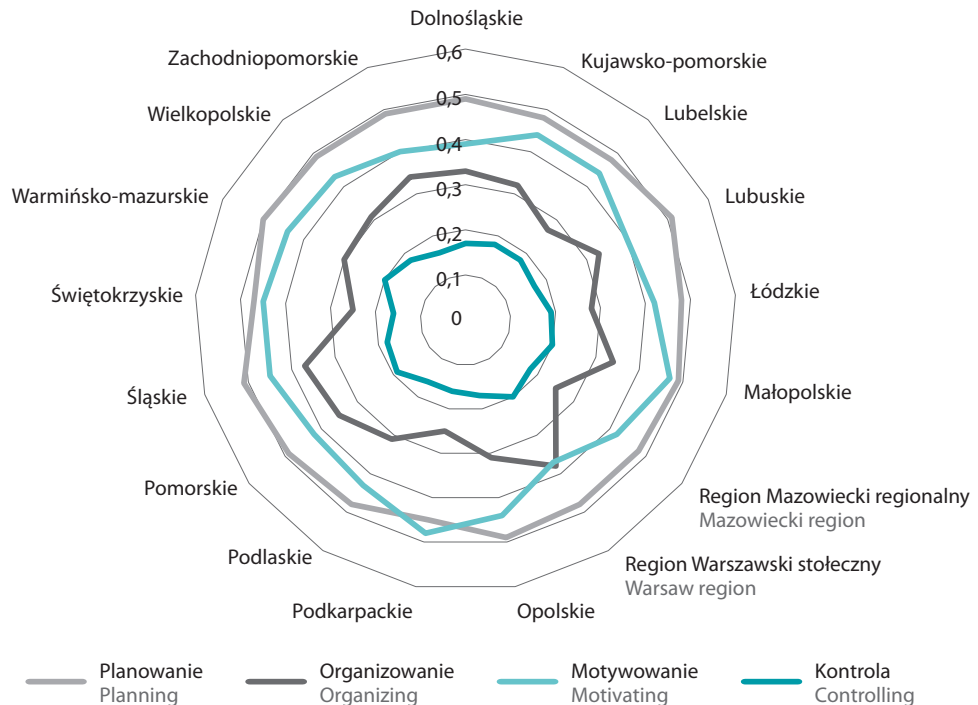
Województwo siedziby organizacji w niewielkim stopniu różnicowało poziom profesjonalizacji poszczególnych wymiarów zarządzania. Planowanie osiągnęło najwyższe wartości dla organizacji z województwa lubuskiego i śląskiego (po 0,51), organizowanie dla podmiotów z województwa śląskiego (0,37), a motywowanie – podkarpackiego (0,48), a następnie małopolskiego (0,47). Z kolei najwyższym poziomem profesjonalizacji kontroli charakteryzowały się organizacje zlokalizowane na terenie województwa małopolskiego i warmińsko-mazurskiego (0,20). Najniższe wartości wskaźników osiągnęły natomiast: w planowaniu – województwo podkarpackie (0,45), organizowaniu – podkarpackie i świętokrzyskie (po 0,25), motywowaniu – mazowieckie i dolnośląskie (po 0,39), a w kontroli – podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i zachodniopomorskie (po 0,16).

Dodatkowo organizowanie i kontrola osiągnęły ponadprzeciętnie wysoką wartość w przypadku organizacji z regionu Warszawskiego stołecznego (0,38 oraz 0,20). Jednocześnie charakteryzowały się one relatywnie niskim poziomem profesjonalizacji motywowania (0,37). Z kolei organizacje z regionu Mazowieckiego regionalnego osiągnęły niską wartość dla wskaźnika organizowania (0,25).

**Wykres 5.12. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według maksymalnego zasięgu działania organizacji w 2019 r.**  
 Chart 5.12. Level of management function indicators by maximum territorial scope of activity of organization in 2019



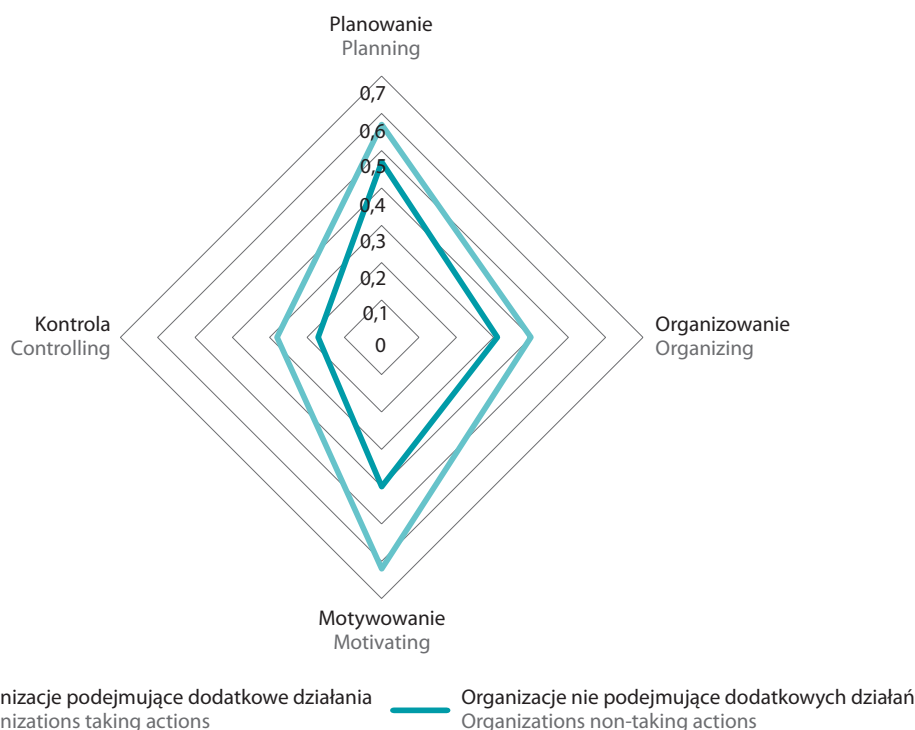
**Wykres 5.13. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według województw i regionów w 2019 r.**  
 Chart 5.13. Level of management function indicators by voivodships and regions in 2019



Biorąc pod uwagę kwestię podejmowania dodatkowych działań na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 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. W zbiorowości organizacji działających na rzecz odbiorców ze względu na sytuację epidemiologiczną najwyższą wartość wskaźników zarządzania osiągnięto w zakresie motywowania (0,62), a następnie planowania (0,57). Z kolei podmioty nie podejmujące działań miały wyższy poziom planowania (0,47) niż motywowania (0,40). W obu grupach organizacji niższą wartość osiągnął wymiar organizowania (odpowiednio 0,40 i 0,31), a najniższą – kontrola (odpowiednio 0,28 i 0,17).

**Wykres 5.14. Poziom wskaźników funkcji zarządzania według podejmowania dodatkowych działań na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r.**

Chart 5.14. Level of management function indicators by taking actions to recipients in relation to COVID-19 from March to August 2020

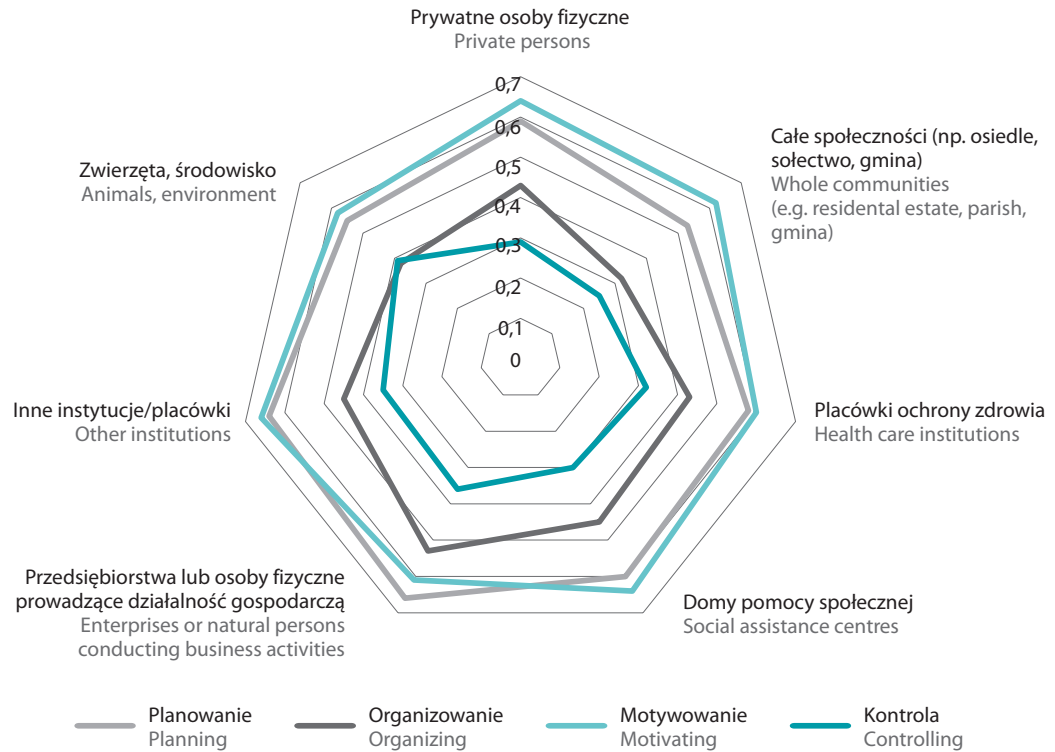


Poziom wskaźników zarządzania różnicował rodzaj odbiorców dodatkowych działań prowadzonych w związku z COVID-19. Najbardziej profesjonalnie w wymiarze planowania i organizowania działały organizacje, które podejmowały działania na rzecz przedsiębiorstw lub osób prowadzących działalność gospodarczą (odpowiednio 0,66 i 0,53). W wymiarze motywowania najwyższą wartość wskaźnika odnotowano w grupie podmiotów działających na rzecz instytucji i placówek innych niż placówki ochrony zdrowia czy domy pomocy społecznej (0,66), a w wymiarze kontroli w podmiotach, które prowadziły działania na rzecz zwierząt lub środowiska (0,39).

Z drugiej strony organizacje działające w związku z COVID-19 na rzecz całej społeczności charakteryzowały się najniższym poziomem profesjonalizacji w obszarach: planowania (0,53), organizowania (0,32) oraz kontroli (0,25). Z kolei najniższa wartość wskaźnika w wymiarze planowania wystąpiła wśród podmiotów prowadzących działania na rzecz zwierząt lub środowiska (0,58).

**Wykres 5.15. Poziom wskaźników funkcji zarządzania wśród organizacji, które podejmowały dodatkowe działania na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r. według rodzaju odbiorców**

Chart 5.15. Level of management function indicators among organizations, which undertaken additional activity for the benefit of recipients due to the COVID-19 epidemic from March to August 2020 by the type of recipients



Rodzaj wsparcia udzielanego w związku z COVID-19 różnicował wartości wskaźników zarządzania w poszczególnych obszarach w małym stopniu – we wszystkich podgrupach wystąpiły wartości wyższe niż wśród ogółu organizacji. Najwyższą wartość w wymiarach takich jak, planowanie, organizowanie oraz kontrola odnotowano wśród organizacji świadczących wsparcie finansowe (odpowiednio 0,60; 0,44; 0,33). Z drugiej strony organizacje te charakteryzowały się najniższym poziomem wskaźnika motywowania (0,60), który najwyższą wartość osiągnął w grupie podmiotów świadczących usługi społeczne w związku z COVID-19 (0,64).

**Wykres 5.16. Poziom wskaźników funkcji zarządzania wśród organizacji, które podejmowały dodatkowe działania na rzecz odbiorców w związku z COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r. według rodzaju wsparcia**

Chart 5.16. Level of management function indicators among organizations, which undertaken additional activity for the benefit of recipients due to the COVID-19 epidemic from March to August 2020 by the type of support





## Rozdział 6

### Chapter 6

## Przejawy przedsiębiorczości społecznej

### Symptoms of social entrepreneurship

Od kilku lat trwa w Polsce debata publiczna o zakresie definicji przedsiębiorstwa społecznego i kryteriach jakie powinny spełniać podmioty ekonomii społecznej<sup>8</sup>, żeby zostać zaliczone do grupy przedsiębiorstw społecznych. W czasie przygotowania tego tekstu, dyskusja o definicji przedsiębiorstwa społecznego stała się niezwykle żywa, ze względu na trwające konsultacje publicznej projektu ustawy o ekonomii społecznej, który zakłada wdrożenie do polskiego porządku prawnego statusu przedsiębiorstwa społecznego. Dotychczas, dla celów bieżących decyzji, w tym wydatkowania środków z Europejskiego Funduszu Społecznego, w dokumentach rządowych funkcjonuje definicja operacyjna i w oparciu o nią tworzona jest lista przedsiębiorstw społecznych.

W Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 r. Ekonomia Solidarności Społecznej, przedsiębiorstwa społeczne są zdefiniowane jako podmioty ekonomii społecznej, które prowadzą działalność gospodarczą lub odpłatną pożytku publicznego, aktywizują zawodowo osoby trudno zatrudnialne, nie prywatyzują zysku lub nadwyżki bilansowej i są zarządzane w sposób partycypacyjny. W projekcie ustawy o ekonomii społecznej kryteria te zostały szczegółowo doprecyzowane. Projekt zakłada możliwość funkcjonowania dwóch rodzajów przedsiębiorstw społecznych, zajmujących się reintegracją zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizujące usługi społeczne.

Celem rozdziału jest statystyczny pomiar przejawów przedsiębiorczości społecznej w sektorze organizacji non-profit. Podjęta została próba ustalenia wskaźników dla poszczególnych kryteriów przedsiębiorstwa społecznego w oparciu o dane o organizacjach non-profit z badań GUS za lata 2016-2019. Wskaźniki te nie będą jednak wiernym odwzorowaniem konkretnej definicji przedsiębiorstwa społecznego, tylko testowaniem wariantów możliwych do określenia w oparciu o dostępne dane.

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 wyłączone podmioty kontrolowane przez administrację rządową i samorządową – fundacje Skarbu Państwa oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego (łącznie 0,2 tys.).

8 Projekt z dnia 12 maja 2021 r. pobrany z <https://www.legislacja.gov.pl/projekt/12346902>

Analizie poddane zostały organizacje, które:

- 1) prowadziły działalność rynkową, rozumianą jako: działalność gospodarcza, odpłatna działalność pożytku publicznego (zwana dalej odpłatną działalnością statutową), działalność oświatowa lub kulturalna;
- 2) korzystały z pracy płatnej, czyli zatrudniały pracowników na podstawie stosunku pracy, z uwzględnieniem liczby tych pracowników;
- 3) posiada organ opiniodawczo-doradczy w skład którego wchodzi pracownicy i członkowie pracowników;
- 4) zatrudniały osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (tj. bezrobotni; osoby do 30. roku życia lub po ukończeniu 50. roku życia, jeśli posiadały status osoby poszukującej pracy; osoby poszukujące pracy niepozostające w zatrudnieniu lub niewykonyjące 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), z wyodrębnieniem osób z niepełnosprawnościami i różnych proporcji udziału tych osób wśród pracowników;
- 5) świadczyły usługi społeczne w dziedzinach odpowiadającym zakresowi zdefiniowanemu w ustawie o centrach usług społecznych<sup>9</sup>: kultura i sztuka, sport, turystyka, rekreacja, hobby, edukacja i wychowanie, ochrona zdrowia, pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo, rynek pracy i aktywizacja zawodowa, ochrona środowiska, rozwój lokalny w wymiarze społecznym i ekonomicznym, wsparcie organizacji pozarządowych, innych inicjatyw obywatelskich, ekonomii społecznej.

## 6.1. Działalność rynkowa

### 6.1. Market activity

Działalność organizacji non-profit może przybierać różne formy. Głównym założeniem funkcjonowania tych organizacji jest, w przeciwieństwie do klasycznych przedsiębiorstw, nienastawienie na zysk. Jednak by osiągać cele statutowe organizacje muszą bilansować ekonomicznie swoją działalność dlatego też oprócz pozyskiwanych dotacji lub darowizn, niejednokrotnie pobierają opłaty (nie większe niż ponoszone koszty) lub prowadzą działalność gospodarczą, a uzyskane zyski przeznaczają na działalność statutową. 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 2018 r. aż 60,0 tys. jednostek (68,0%) nie pobierało żadnych opłat związanych ze świadczonymi przez siebie usługami. Natomiast pozostałe 28,2 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 – 19,4 tys. jednostek (68,7% wszystkich jednostek prowadzących działalność o charakterze rynkowym). Pozostałe badane organizacje prowadziły obok nieodpłatnej działalności statutowej wyłącznie działalność gospodarczą (4,3 tys. jednostek), wyłącznie działalność oświatową (1,8 tys. jednostek), wyłącznie działalność kulturalną (0,1 tys. jednostek) lub charakteryzowały się modelem mieszanym, tzn. prowadziły przynajmniej dwa spośród czterech wyszczególnionych rodzajów działalności rynkowej równolegle (2,6 tys. jednostek).

Liczba organizacji prowadzących działalność rynkową wzrosła między 2016 r. a 2018 r. jedynie o 0,1 tys. Uwzględniając strukturę rodzajów prowadzonej działalności rynkowej, największe zmiany względem 2016 r. zaobserwowano wśród organizacji prowadzących działalność statutową w sposób mieszany, których odsetek wzrósł w 2018 o 5,8 p. proc. (z 3,6% w 2016 r. do 9,4% w 2018 r.).

<sup>9</sup> Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz. U. poz. 1818)

**Tablica 6.1. Organizacje prowadzące działalność o charakterze rynkowym według rodzaju tej działalności**  
 Table 6.1. Organizations conducting market activity by type of this activity

Wyszczególnienie Specification	Liczba organizacji Number of organizations			
	w tys. in thous.		w % in %	
	2016	2018	2016	2018
Ogółem Grand total	28,1	28,2	100,0	100,0
Wyłącznie działalność gospodarcza Conducting only economic activity	4,7	4,3	16,9	15,3
Wyłącznie odpłatna działalność statutowa Conducting only paid mission-related activity	18,5	19,4	66,0	68,7
Wyłącznie działalność oświatowa Conducting only educational activity	1,2	1,8	4,1	6,2
Wyłącznie działalność kulturalna Conducting only institutionalised cultural activity	0,1	0,1	0,3	0,4
Model mieszany Mixed model	3,6	2,6	3,6	9,4

## 6.2. Zatrudnianie pracowników

### 6.2. Employment of employees

Organizacje non-profit w dużej mierze opierają swoją działalność na korzystaniu z bezpłatnej pracy swoich członków i współpracowników. W 2019 r. 48,8 tys. podmiotów nie posiadało płatnego personelu. Co oznacza, że 55,1% korzystało wyłącznie z pracy nieodpłatnej (w formie wolontariatu, tj. pracy społecznej wykonywanej dobrowolnie, nieodpłatnie i w czasie wolnym) – względem 2017 r. odsetek tego typu organizacji zmalał o 4,0 p. proc. (z 59,1%). Drugą co do wielkości grupę stanowiły organizacje zatrudniające wyłącznie w oparciu o umowy cywilnoprawne (30,1%; tj. 26,7 tys.). W porównaniu do 2017 r., odsetek ten wzrósł o 3,5 p. proc. (z 26,6%).

Zbiorowość organizacji zatrudniających co najmniej jedną osobę na podstawie stosunku pracy liczyła 13,0 tys. jednostek, w tym 7,7 tys. zatrudniało przynajmniej 3 osoby. Podobnie, jak w 2017 r. wśród organizacji korzystających z pracy etatowej dominowały głównie organizacje o liczbie 1-2 pracujących (stanowiły one 41,0% takich jednostek, przy czym udział pracujących w tych jednostkach wyniósł 4,3% pracujących). Znaczącą liczbę stanowiły również organizacje zatrudniające 10 i więcej osób (3,7 tys. jednostek, tj. 28,5% organizacji zatrudniających na umowę o pracę).

W stosunku do 2017 r. zmniejszyła się liczba organizacji zatrudniających pracowników o 0,2%. Jednak zmniejszeniu uległa wyłącznie grupa podmiotów zatrudniających 1 pracownika (o 4,3 p. proc.), z kolei zbiorowość podmiotów, w których pracowały co najmniej 3 osoby zwiększyła się o 0,1 tys., tj. o 1,0 p. proc.

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

**Tablica 6.2. Organizacje zatrudniające pracowników według liczby pracowników**  
 Table 6.2. Organizations with employees by form of contract

Wyszczególnienie Specification		Liczba organizacji Number of organizations			
		w tys. in thousand		w % in %	
		2017	2019	2017	2019
Organizacje zatrudniające na umowę o pracę Organizations employing on the basis of labour contract		13,2	13,0	100,0	100,0
w tym: of which:	1 pracujący 1 employee	4,1	3,5	31,0	26,7
	2 pracujących 2 employees	1,8	1,9	13,8	14,3
	3 pracujących 3 employees	1,1	1,3	8,3	10,3
	4-5 pracujących 4-5 employees	1,3	1,4	9,7	10,8
	6-7 pracujących 6-7 employees	0,7	0,7	5,6	5,4
	8-9 pracujących 8-9 employees	0,5	0,5	4,0	4,0
	10 i więcej pracujących 10 and more employees	3,6	3,7	27,5	28,5

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

### 6.3. Organ konsultacyjno-doradczy

#### 6.3. Consulting and advisory body

Organy kolegialne takie jak zarząd, rada, komisja rewizyjna itp. pełnią ważną rolę w budowaniu strategii i modelu działalności organizacji. Niejednokrotnie odpowiadają za politykę wizerunkową całej organizacji, jak również działają na rzecz utrzymania i rozwoju głównego celu działalności organizacji. Zdecydowana większość podmiotów posiada organy, w których zasiadają co najmniej 2 osoby. W 2018 r. wśród organizacji non-profit zaobserwowano 97,1% takich podmiotów. Zdecydowana większość organizacji zarządzana była przez kolegialne zarządy.

Jednak z punktu widzenia przedsiębiorczości społecznej ważny aspekt stanowi partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji. W organizacjach non-profit może funkcjonować organ konsultacyjno-doradczy, którego celem jest włączenie członków lub pracowników w proces decydowania o sposobie i kierunkach rozwoju jednostki. W 2019 r. jedynie 6,2 tys. organizacji posiadało organ konsultacyjno-doradczy. Wśród nich organizacje zatrudniające osoby na umowę o pracę stanowiły 1,9 tys. (30,1%) podmiotów. Jeszcze mniejszą grupę tworzyły organizacje zatrudniające pracowników, które w swoim organie doradczym miały przedstawicieli pracowników (0,6 tys., tj. 30,3% organizacji non-profit posiadających płatny personel). Najmniejszą zbiorowością były jednostki posiadające organ konsultacyjno-doradczy, w którego skład wchodziły pracownicy i członkowie (w przypadku organizacji zrzeszających osoby fizyczne) – 0,4 tys. (7,0%).

**Tablica 6.3. Organizacje posiadające organ konsultacyjno-doradczy w 2019 r.**

Table 6.3. Organizations with consultative-advisory body in 2019

Wyszczególnienie Specification	Organizacje Organizations
	w tysiącach in thousand
Jednostki posiadające organ konsultacyjno-doradczy Units with a consulting and advisory body	6,1
	w % in %
w tym, w których skład wchodzi: of which include:	
pracownicy employees	9,1
członkowie members	52,3
pracownicy i członkowie (jeśli organizacja członkowska) employees and members (if member organization)	7,0
inne osoby other people	46,3

## 6.4. Reintegracja społeczno-zawodowa

### 6.4. Social and professional reintegration

Wśród badanych organizacji w 2019 r. zaobserwowano 2,5 tys. podmiotów, które zatrudniały osoby z co najmniej jednym rodzajem zagrożenia wykluczeniem społecznym (osoby z niepełnosprawnościami, osoby długotrwale bezrobotne lub z innych zagrożonych grup). W tych jednostkach, na 71,3 tys. osób pracujących, było 10,5 tys. osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (tj. 14,7%). W aż 1,6 tys. ze wspomnianych 2,5 tys. jednostek oprócz osób niezagrażonych wykluczeniem społecznym, pracowały wyłącznie osoby z niepełnosprawnościami. Wyraźnie mniejsza była grupa podmiotów zatrudniających zagrożonych wykluczeniem społecznym z innych powodów niż niepełnosprawność (0,7 tys.), z kolei organizacje, które zatrudniały zarówno osoby z niepełnosprawnościami, jak i zagrożone wykluczeniem społecznym z innych przyczyn stanowiły niewielką zbiorowość (0,2 tys.).

**Tablica 6.4. Organizacje zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym i pracujących według rodzajów zagrożenia wykluczeniem w 2019 r.**

Table 6.4. Organizations employing persons at risk of social exclusion and employees by type of social exclusion in 2019

Wyszczególnienie Specification		Liczba organizacji Number of organizations	Pracujący w głównym miejscu pracy Employees in main workplace	
			Ogółem Total	zagrożeni wykluczeniem społecznym at risk of social exclusion
		w tys. in thous.		
Ogółem Grand total		2,5	71,3	10,5
Z tego In which	wyłącznie niepełnosprawne zagrożone wykluczeniem społecznym only disabled persons at risk of social exclusion	1,6	50,9	6,6
	wyłącznie długotrwale bezrobotne lub z innych przyczyn zagrożone wykluczeniem społecznym only long-term unemployed or others at risk of social exclusion	0,7	7,1	1,5
	zarówno osoby niepełnosprawne, osoby długotrwale bezrobotne lub inne osoby zagrożone wykluczeniem both disabled and long-term unemployed or others at risk of social exclusion	0,2	13,3	2,4

W tablicy 6.5. zaprezentowano dane dotyczące zbiorowości organizacji, w których w 2019 r. pracowały osoby z grupy zagrożonych wykluczeniem społecznym, z uwzględnieniem udziału jaki stanowiły te osoby w liczbie pracujących. Wśród organizacji, w których pracowały osoby z niepełnosprawnościami (bez innych typów wykluczenia) zaobserwowano, że w 37,0% takich jednostek osoby z niepełnosprawnościami stanowiły ponad 30% liczby osób pracujących. Natomiast 37,8% stanowiły organizacje o najniższym udziale osób z niepełnosprawnością (do 9% udziału w liczbie pracujących).

Ogólna zbiorowość jednostek zatrudniających zagrożonych z co najmniej jednym typem wykluczenia społecznego kształtowała się podobnie. Organizacje, w których osoby zagrożone wykluczeniem stanowiły do 9% liczby osób pracujących, stanowiły 29,4% ogółu takich podmiotów. Natomiast udział jednostek z ponad 30% udziałem pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym wyniósł 45,0%.

**Tablica 6.5. Organizacje według udziału pracujących zagrożonych wykluczeniem społecznym w 2019 r.**

Table 6.5. Organizations by share of employees at risk of social exclusion in 2019

Wyszczególnienie Specification	Organizacje z zatrudnieniem zagrożonych co najmniej jednym wykluczeniem społecznym Organizations employing persons at risk of at least one type of social exclusion		w tym organizacje wyłącznie z osobami niepełnosprawnymi of which organizations only with disabled persons	
	w tys. in thous.	w % in %	w tys. in thous.	w % in %
Ogółem Grand total	2,5	100,0	1,6	100,0
1%- 9%	0,7	29,4	0,6	37,8
10%-29%	0,6	25,6	0,4	25,2
30%-49%	0,2	10,0	0,1	7,0
50% i więcej and more	0,9	34,9	0,5	30,0

## 6.5. Świadczenie usług społecznych

### 6.5. Providing social services

Usługi społeczne służą bezpośredniemu zaspokojeniu ludzkich potrzeb, a ich adresatem są osoby, rodziny lub szersze społeczności. Źródłem ich finansowania i dostarczania mogą być zarówno instytucje publiczne, jak i podmioty niepubliczne, a odbiorcy usług społecznych powinni otrzymywać je bezpłatnie lub za częściową odpłatnością. Wśród analizowanych działalności społecznych wyróżniono dziewięć dziedzin: kulturę i sztukę, sport, turystykę, rekreację, hobby, edukację i wychowanie, ochronę zdrowia, pomoc społeczną i humanitarną, ratownictwo, rynek pracy i aktywizację zawodową, ochronę środowiska, rozwój lokalny w wymiarze społecznym i ekonomicznym, 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 samą organizację, pole działalności statutowej.

W 2018 roku 81,2 tys. podmiotów (93,0% organizacji non-profit) wskazało formę prowadzenia działalności statutowej jednostki bezpośrednio związaną z świadczeniem usług. Najwięcej podmiotów, ponieważ aż 61,2 tys., co stanowi 75,3% organizacji świadczących usługi zaznaczyło świadczenie innych bezpłatnych usług. Kolejną grupą są podmioty, które wskazały świadczenie płatnych usług – 27,2% oraz animowanie pracy między organizacjami i instytucjami – 20,7%, które łącznie stanowią prawie połowę obserwacji, tj. 38,9 tys. Najmniejsza liczba organizacji wskazała, jako formę prowadzenia działalności statutowej, reprezentowanie oraz obronę praw członków instytucji lub ich podopiecznych – 6,7 tys. (8,2%).

W 2018 r. 77,8 tys. podmiotów (89,1% organizacji non-profit) 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 – 27,1 tys. podmiotów, co stanowiło ponad 1/3 wszystkich jednostek świadczących usługi społeczne (34,8%). Kolejne dwie dziedziny usług – pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo oraz kultura i sztuka – pod względem liczebności liczyły odpowiednio 18,7 tys. (24,1%) i 10,3 tys. (13,2%) jednostek. Najmniej organizacji wydatkowało środki w głównej mierze w zakresie wsparcia organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich, ekonomii społecznej (1,7%) oraz rynku pracy i aktywizacji zawodowej (1,7%).

**Tablica 6.6. Organizacje świadczące usługi społeczne w 2018 r.**

Table 6.6. Organizations providing social services in 2018

Wyszczególnienie Specification		Organizacje Organizations	
		w tys. in thous.	w % in %
Ogółem Grand total		77,8	100,0
z tego in which	Sport, turystyka, rekreacja, hobby Sports, tourism, recreation, hobbies	27,1	34,8
	Pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo Social and rescue services	18,7	24,1
	Kultura i sztuka Culture and arts	10,3	13,2
	Edukacja i wychowanie Education	8,8	11,3
	Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i ekonomicznym Local social and economic development	3,7	4,8
	Ochrona zdrowia Health	3,7	4,8
	Ochrona środowiska Environment protection	2,7	3,5
Wsparcie organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich, ekonomii społecznej Support for non-governmental organizations, citizens' initiatives and social economy		1,4	1,7
Rynek pracy, aktywizacja zawodowa Employment assistance		1,3	1,7

## 6.6. Ujęcie łączne

### 6.6. Joint scope

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). Od 2018 r. dane o PS są gromadzone i publikowane na stronie internetowej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Zgodnie z listą na koniec 2019 r. na terenie całego kraju funkcjonowało 1,1 tys. podmiotów ze stwierdzonym statusem PS, wśród których 30,2% stanowiły organizacje non-profit omawiane w tej publikacji. W grupie 0,3 tys. organizacji non-profit będących przedsiębiorstwami społecznymi zdecydowanie większą część stanowiły fundacje (70,3%) niż stowarzyszenia (29,1%).



**Tablica 6.7. Przedsiębiorstwa społeczne znajdujące się na liście MRiPS w 2019 r.**  
 Table 6.7. Social enterprises on the list of the Ministry of Labor and Social Policy in 2019

Wyszczególnienie Specification		Podmioty (w tys.) Organizations (in thous.)
Ogółem Grand total		1,1
w tym of which	Fundacje Foundations	0,2
	Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations	0,1

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 spełnianiu kilku warunków jednocześnie, wyodrębniającego zbiorowości potencjalnych przedsiębiorstw społecznych wśród organizacji non-profit.

**Tablica 6.8. Organizacje spełniające poszczególne elementy definicji przedsiębiorstw społecznych w 2019 r.<sup>1</sup>**  
 Table 6.8. Organizations meeting particular conditions of social enterprise definitions in 2019<sup>1</sup>

Wyszczególnienie Specification		Organizacje Organizations	
		w tys. in thous.	w % in %
Ogółem Grand total		88,6	100,0
w tym of which	Działalność rynkowa <sup>2</sup> Market activity <sup>2</sup>	28,2	31,8
	Zatrudnienie powyżej 3 pracowników Employment of more than 3 employees	7,7	8,7
	Posiadanie organu opiniodawczo-doradczego z pracownikami i członkami Having a consultative and advisory body with employees and members	0,4	0,5
	Zatrudnienie co najmniej 30% osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym Employment	1,1	1,2
	Świadczenie usług społecznych Providing social services	77,8	87,8
	Organizacje spełniające warunki przedsiębiorstw społecznych zajmujących się reintegracją społeczno-zawodową Organizations meeting the conditions of social enterprises dealing with socio-occupational reintegration	0,4	0,5
	Organizacje spełniające warunki przedsiębiorstw społecznych świadczących usługi społeczne Organizations meeting the conditions of social enterprises providing social services	4,3	4,9

Spośród 88,6 tys. aktywnych organizacji, największy udział miały podmioty świadczące usługi społeczne (77,8 tys.). Jednostek prowadzących jedną z form działalności rynkowych było 28,2 tys. Organizacji zatrudniających przynajmniej 3 pracowników było zdecydowanie mniej – 7,7 tys., a 1,1 tys. stanowiły takie, które zatrudniały przynajmniej 30% osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Natomiast najmniejszy udział miały organizacje posiadające organ opiniodawczo-doradczy, w którego skład wchodziły pracownicy wraz z członkami, w przypadku organizacji zrzeszających osoby fizyczne (0,4 tys.).

Nie uwzględniając warunku związanego z organem konsultacyjno-doradczym ze względu na nadmierne ograniczenie zbiorowości, określono grupy podmiotów, które charakteryzują się cechami przedsiębiorstwa społecznego. Organizacje, o profilu działalności odpowiadającym przedsiębiorstwu społecznemu zajmujących się reintegracją społeczno-zawodową liczyły 0,4 tys. podmiotów, co stanowiło 0,5% organizacji w 2019 r. Natomiast organizacje odpowiadające przedsiębiorstwu społecznemu świadczące usługi społeczne liczyły 4,3 tys. podmiotów (4,9%).

Po porównaniu zbiorowości potencjalnych przedsiębiorstw społecznych wśród organizacji non-profit z organizacjami, które w 2019 r. posiadały stwierdzony status PS (0,3 tys.), wyłania się grupa licząca 4,4 tys. organizacji, które przy względnie niedużych zmianach (utworzenie organu opiniotawczo-doradczego, w którego składzie będą reprezentowani pracownicy i członkowie) mogłyby taki status otrzymać.

## Uwagi metodologiczne

### Methodological notes

## Podstawowe wyjaśnienia metodologiczne

### Basic methodological explanations

1. Zgodnie z definicją z podręcznika *Satellite Account on Nonprofit and Related Institutions and Volunteer Work*<sup>11</sup>, do sektora non-profit zalicza się podmioty, które:
  - a. są w odpowiednim stopniu sformalizowane (np. w wyniku zarejestrowania we właściwym urzędzie) lub przynajmniej ich cele, sposób działania i struktura mają charakter trwały,
  - b. są instytucjonalnie odrębne od administracji publicznej,
  - c. mają charakter niezarobkowy (działają nie dla zysku i nie rozdzielają ewentualnej nadwyżki między swoich członków, pracowników itp.),
  - d. są samorządne (władze i kierunki działania określane są wewnątrz organizacji),
  - e. charakteryzują się dobrowolnością uczestnictwa w działalności organizacji.
2. Na potrzeby publikacji do organizacji non-profit zaliczono<sup>12</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) oraz jednostki, do których w pewnych zakresach stosuje się Prawo o stowarzyszeniach, lecz ich funkcjonowanie regulują odrębne ustawy, np. Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Działkowców, Polski Związek Łowiecki i koła łowieckie,
  - b. fundacje, działające na podstawie *ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*,
  - c. społeczne podmioty wyznaniowe, czyli jednostki organizacyjne Kościoła katolickiego oraz innych kościołów i związków wyznaniowych, których działalność ma charakter społeczny, funkcjonujące w oparciu o przepisy normujące stosunek państwa do danego kościoła lub związku wyznaniowego lub *ustawę z dnia 17 maja 1989 r. o gwarancjach wolności sumienia i wyznania*<sup>13</sup>,
  - d. samorząd gospodarczy i zawodowy, działający na podstawie *ustawy z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych* i *ustawy z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle*, podmioty, które powstały na mocy odrębnych ustaw na podstawie art. 17 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w tym np. samorządy zawodów medycznych i prawniczych, a także *ustawy z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców*, w tym w szczególności przedsiębiorców prowadzących działalność w zakresie transportu, handlu, gastronomii i usług, oraz organizacje rolników, działające na podstawie *ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych* i *ustawy z dnia 8 października 1982 r. o społeczno-zawodowych organizacjach rolników*,
3. W publikacji prezentowane są dane wyłącznie dla jednostek rejestrowanych, w zasadniczej części mających własną osobowość prawną oraz figurujących w rejestrze REGON.
4. Na potrzeby publikacji do podmiotów ekonomii społecznej (PES) zostały zaliczone: stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy, w tym kółka rolnicze. Nie są to wszystkie rodzaje PES, tylko te które obejmował zakres podmiotowy badania na formularzu SOF-5.
5. Prezentowane w publikacji dziedziny działalności stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, a także społecznych podmiotów wyznaniowych zostały określone za pomocą pierwszego, najważniejszego pola działalności wskazanego przez nie na formularzu SOF-1. Z kolei wszystkie organizacje samorządu zawodowego i gospodarczego zostały zaklasyfikowane do dziedziny sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe. Zastosowane dziedziny pozwalają na przeklasyfikowanie danych na dziedziny międzynarodowej klasyfikacji organizacji non-profit – ICNPO (The International Classifica-

11 [https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/UN\\_TSE\\_HB\\_FNL\\_web.pdf](https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/UN_TSE_HB_FNL_web.pdf)

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

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

tion of Non-profit Organizations)<sup>14</sup>. W dziedzinie „Pozostałe” uwzględnione zostały m.in. organizacje, których główną dziedziną była działalność międzynarodowa lub religijna.

6. Dane prezentowane według województw i regionów zostały przygotowane na podstawie lokalizacji siedziby jednostek.
7. Ze względu na zaokrąglenia niektóre wartości w publikacji mogą się nie sumować do ogółem.
8. Prezentowane w publikacji procenty są liczone w oparciu o wartości bezwzględne, przed zaokrągleniem.
9. W publikacji pojęcie podmiot, organizacja, jednostka są stosowane wymiennie.
10. Zastosowano następujące podstawy do obliczenia procentów i innych miar statystycznych prezentowanych na elementach graficznych:
  - a. ogół organizacji non-profit
    - i. wykresy – 1.1, 1.3, 1.5-1.7, 1.10-1.12, 2.1-2.12, 3.1, 3.2,3.11, 4.1, 4.3, 5.1-5.14,
  - b. organizacje non-profit, w których badane zjawisko wystąpiło:
    - i. wykres – 1.4, 1.8, 1.9, 1.13, 3.3, 3.4-3.9, 3.12, 3.13, 3.15., 3.17, 3.18, 3.20, 4.2, 5.15-5.16,
    - ii. tablice – 4.1, 4.2, 6.1-6.7,
  - c. na wykresie nie zostały zaprezentowane dane o ochotniczych strażach pożarnych i kółkach rolniczych ze względu na to, że w tych zbiorowościach jest bardzo mała liczba jednostek zatrudniających pracowników etatowych – wykresy – 3.10; 3.17,
  - d. ze względu na zmiany w formularzu sprawozdawczym dane dla roku 2015 na wykresie 1.5 przedstawiono wyłącznie dla kategorii ogółem.

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

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

Badanie na formularzu SOF-5 Sprawozdanie o współpracy, zarządzaniu i działalności informacyjnej wybranych organizacji non-profit za 2019 r. miało charakter badania panelowego. Zostało zrealizowane jako uzupełnienie przedmiotowe badania na formularzach: SOF-1 Sprawozdanie z działalności fundacji, stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych za 2018 r. oraz SOF-4s Sprawozdanie z działalności samorządu gospodarczego i zawodowego za 2018 r. Jego kartotekę stanowiły podmioty, które złożyły sprawozdanie za 2018 r.<sup>15</sup>

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

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

Dodatkowo w tej edycji publikacji w analizie uwzględniono pytania z Dział IX. Działania podejmowane w 2020 r. w związku z sytuacją epidemiologiczną, w zakresie informacji o rodzajach podejmowanych działań związanych z epidemią COVID i ich odbiorcach.

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

<sup>15</sup> Dobór jednostek do badań na formularzach SOF-1 i SOF-4s został szczegółowo opisany w Uwagach metodologicznych w publikacji: Sektor non-profit w 2018 r., Departament Badań Społecznych GUS, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa Kraków 2020, 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.

Podstawową formą przekazania danych było wypełnienie formularza elektronicznego na Portalu Sprawozdawczym GUS (PS). Wśród 23,4 tys. organizacji zobligowanych do złożenia sprawozdania SOF-5 za 2019 r., aktywne konto na PS przed rozpoczęciem badania posiadało 88,1% jednostek. Takie organizacje otrzymały drogą elektroniczną powiadomienie o obowiązku sprawozdawczym. Organizacje nieposiadające konta na Portalu Sprawozdawczym przed rozpoczęciem badania otrzymały pocztą elektroniczną i tradycyjną list informujący o realizowanym badaniu, formularz SOF-5 oraz dane uwierzytelniające do logowania na PS. Do organizacji, które nie złożyły sprawozdań w terminie, kierowane były przypomnienia o obowiązku sprawozdawczym w formie e-mail oraz w ramach kontaktu telefonicznego.

**Tablica 1. Liczba jednostek w badaniu na formularzu SOF-5 według rodzaju organizacji za 2019 r.**  
Table 1. Number of units in the SOF-5 survey according to the type of organization for 2019

Rodzaj organizacji Type of organization		Liczba organizacji w operacie badania na formularzach SOF-1 i SOF-4s za 2018 r. (w tys.) Number of organizations in sampling frame of SOF-1 and SOF-4s surveys for 2018 (in thous.)	Liczba organizacji w kartotece badania na formularzach SOF-1 i SOF-4s za 2018 r. (w tys.) Number of organizations in files of SOF-1 and SOF-4s surveys for 2018 (in thous.)	Liczba organizacji w kartotece badania na formularzu SOF-5 za 2019 r. (w tys.) Number of organizations in files of SOF-5 survey for 2019 (in thous.)
OGÓŁEM ORGANIZACJE TOTAL ORGANIZATIONS		106,2	31,7	23,4
Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne Associations and similar organizations	razem total	80,3	18,0	13,2
	typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne typical associations and organizations	41,5	12,3	8,6
	stowarzyszenia sportowe sport clubs	22,6	3,8	2,9
	ochotnicze straże pożarne voluntary fire brigades	13,7	1,5	1,3
	koła łowieckie hunting clubs	2,6	0,3	0,3
Fundacje Foundations		23,8	11,6	6,6
Społeczne podmioty wyznaniowe Faith-based charities		2,1	2,1	1,6
Samorząd gospodarczy i zawodowy Business and professional associations	razem total	3,3	3,3	2,0
	w tym kółka rolnicze of which farmers organizations	1,6	1,6	0,5

Wypełnione sprawozdanie SOF-5 przesłało łącznie 20,7 tys. objętych badaniem organizacji (88,3%), a 0,9 tys. jednostek zadeklarowało brak aktywności w 2019 r. (4,3%). Udziału w badaniu odmówiło 7,9% organizacji, a z niespełna 0,8% 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 kompletność badania realizowanego na formularzu SOF-5 nie wyniosła 100%, a także mając na uwadze, że część badania była realizowana na próbie, do zbioru wynikowego zostały skonstruowane wagi, które umożliwiły uogólnienie pozyskanych danych na całą populację aktywnych jednostek. Przy konstrukcji wag zostały wydzielone następujące warstwy:

- województwa, z wyodrębnieniem największych miast, tj.: Warszawy, Krakowa, Łodzi, Wrocławia, Lublina, Gdańska, Katowic, Szczecina i Poznania (25 grup)
- formy prawne (2 grupy, tj. fundacje oraz stowarzyszenia i inne organizacje społeczne),
- zatrudnianie pracowników etatowych (2),
- status organizacji pożytku publicznego (2).

Szczegółowy opis konstrukcji wag zawarto w zeszycie metodologicznym<sup>16</sup>.

## Konstrukcja wskaźnika profesjonalizacji zarządzania

### Construction of index of management professionalization

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

#### PLANOWANIE:

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

#### ORGANIZOWANIE:

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

#### MOTYWOWANIE:

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

#### KONTROLA:

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

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

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

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