

**WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA**  
**KIERUNEK: ZARZĄDZANIE**  
**SPECJALNOŚĆ: ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE**

**Barbara Bilińska**  
(Nr albumu: 16434\*Z/SUM)

**Interesariusze organizacji non-profit w kontekście finansowania działalności, na przykładzie Stowarzyszenia Sursum Corda**

**The stakeholders of non-profit organizations in the context of financing operations, on the example of Sursum Corda Association.**

**Praca magisterska**

Promotor: **dr Marta Gancarczyk**



# Spis treści

<b>WSTĘP .....</b>	<b>4</b>
<b>ROZDZIAŁ I: ISTOTA ORGANIZACJI NON-PROFIT .....</b>	<b>3</b>
1.1 POJĘCIE I STATUS PRAWNY ORGANIZACJI NON-PROFIT .....	3
1.2 CECHY I FUNKCJE ORGANIZACJI NIEDOCHODOWYCH .....	6
1.3 TYPY ORGANIZACJI NIEDOCHODOWYCH .....	8
<b>ROZDZIAŁ II: ORGANIZACJE NON-PROFIT W POLSCE.....</b>	<b>11</b>
2.1 HISTORIA ROZWOJU INSTYTUCJI NON-PROFIT W POLSCE .....	11
2.2 FORMY ORGANIZACYJNO-PRAWNE INSTYTUCJI NIE NASTAWIONYCH NA ZYSK .....	16
2.3 OBSZARY DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI NON-PROFIT .....	19
<b>ROZDZIAŁ III: FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI W ORGANIZACJACH NON-PROFIT....</b>	<b>23</b>
3.1 FORMY FINANSOWANIA ORGANIZACJI NON-PROFIT .....	23
3.2 ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI .....	25
<b>ROZDZIAŁ IV: ISTOTA I ROLA INTERESARIUSZY ORGANIZACJI NON-PROFIT .....</b>	<b>38</b>
4.1 ZNACZENIE I TYPY INTERESARIUSZY .....	38
4.2 METODY IDENTYFIKACJI I OKREŚLANIA WPŁYWU INTERESARIUSZY ORGANIZACJI .....	45
4.3 INTERESARIUSZE A KAPITAŁ RELACYJNY ORGANIZACJI.....	49
<b>ROZDZIAŁ V: INTERESARIUSZE STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA A FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI .....</b>	<b>54</b>
5.1. ZAGADNIENIA METODYCZNE BADANIA EMPIRYCZNEGO .....	54
5.2 HISTORIA POWSTANIA I CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA... 58	
5.3 ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA .....	64
5.4 IDENTYFIKACJA I ANALIZA INTERESARIUSZY STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA W KONTEKŚCIE FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI .....	67
5.5 REKOMENDACJE ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA .....	74
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>85</b>
<b>SPIS TABEL I RYSUNKÓW.....</b>	<b>88</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI .....</b>	<b>89</b>

## Wstęp

W świadomości Polaków działalność organizacji non-profit nie jest jeszcze tak popularna jak można by tego oczekiwać. Mimo iż takich organizacji z roku na rok przybywa, coraz więcej ludzi w nich pracuje lub jest członkiem, to postrzeganie tych podmiotów przez ogół społeczeństwa jest wciąż nieadekwatne do roli społecznej jaką pełnią. Dzięki istnieniu organizacji non-profit rodzi się dialog pomiędzy władzą a obywatelami, ułatwiający rozwiązywanie wielu problemów. Często to właśnie organizacje non-profit stanowią element scalający ludzi z różnych środowisk. Przynależność do różnego rodzaju stowarzyszeń, towarzystw, fundacji, itp. buduje trwałe więzi społeczne. Ponadto, działalność w organizacjach tego typu może wypełnić pustkę w życiu, pomóc się realizować; umożliwia robienie czegoś pożytecznego dla innych. Wszystko to wzbogaca nasze życie zarówno w doświadczenia, jak i przeżycia duchowe.

Za pewnego rodzaju przełom w postrzeganiu organizacji non-profit można uznać przepisy obowiązujące od 2004 roku dotyczące możliwości przekazania 1% podatku dochodowego organizacjom pożytku publicznego. Sytuacja ta spowodowała zwiększenie świadomości społeczeństwa o istnieniu takich organizacji oraz o potrzebie ich wspierania. Jednak nie można zapominać, że status organizacji pożytku publicznego posiada jedynie niewielka część organizacji non-profit i jedynie one mogą liczyć na wsparcie z tego tytułu. Niemniej jednak przepisy te pomagają organizacjom tego typu uporać się z największym problemem, czyli finansowaniem ich działalności.

Organizacje non-profit, mimo, iż często nie są postrzegane jako równoprawne w stosunku do organizacji komercyjnych podmioty działające na rynku, to w swojej działalności spotykają się z podobnymi zależnościami. Tak samo jak wszystkie inne organizacje funkcjonują w otoczeniu, z którym muszą się kontaktować, wymieniać informacje, a nawet konkurować. Duża część organizacji non-profit w swojej działalności skupia się na zdobywaniu środków finansowych i redystrybuowaniu ich zgodnie z celami zapisanymi w statucie. Aby osiągnąć zamierzone efekty w tej materii muszą właściwie zarządzać relacjami z grupami interesu, wśród których funkcjonują. Z tą kwestią wiąże się właśnie główny cel pracy, którym jest:

**Charakterystyka interesariuszy i źródeł finansowania organizacji non-profit oraz analiza i sformułowanie zaleceń związanych z zarządzaniem relacjami**



## **z interesariuszami dla skutecznego pozyskiwania funduszy na działalność Stowarzyszenia Sursum Corda.**

Oprócz celu głównego, w odniesieniu do niniejszej pracy można wyróżnić również cele szczegółowe, którymi są: przedstawienie istoty, cech i typów organizacji non-profit, charakterystyka organizacji nieochodowych w Polsce, analiza finansowania działalności w organizacjach non-profit, przedstawienie znaczenia i roli interesariuszy organizacji, analiza źródeł finansowania działalności Stowarzyszenia Sursum Corda, przedstawienia roli marketingu relacyjnego w finansowaniu działalności, identyfikacja i charakterystyka interesariuszy Stowarzyszenia Sursum Corda w kontekście finansowania działalności, oraz opracowanie rekomendacji związanych z zarządzaniem relacjami z interesariuszami dla skutecznego pozyskiwania funduszy na działalność Stowarzyszenia Sursum Corda

W realizacji wymienionych powyżej celów pracy pomocne będą następujące pytania badawcze:

Jakie są podstawowe cechy i funkcje organizacji nieochodowych?

Jaka jest struktura organizacji nieochodowych w Polsce (formy organizacyjno-prawne, obszary działalności)?

Jakie źródła finansowania wykorzystują organizacje nieochodowe?

Jaki jest wpływ interesariuszy na działalność organizacji?

Jakie są źródła finansowania działalności Stowarzyszenia Sursum Corda?

Jakie grupy interesariuszy związane są ze Stowarzyszeniem Sursum Corda i jaka jest ich charakterystyka w kontekście pozyskiwania funduszy?

W jaki sposób zarządzać relacjami z interesariuszami Stowarzyszenia Sursum Corda w celu skutecznego pozyskiwania funduszy na działalność?

Do napisania pracy wykorzystano szereg różnych źródeł. W części teoretycznej oprócz licznych pozycji książkowych skorzystano także z czasopism branżowych, m.in. Marketing i Rynek. Cennym źródłem informacji okazały się strony Internetowe, poświęcone tematyce wolontariatu i pożytku publicznego zarówno rządowe jak i pozarządowe. Wiele informacji zaczerpnięto także z opracowań naukowych dostępnych w sieci. Część praktyczna pracy powstała na podstawie wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego z Prezesem Stowarzyszenia Sursum Corda, informacji dostępnych na stronie internetowej organizacji oraz rocznych sprawozdań finansowych z działalności Stowarzyszenia.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym znajdują się podstawowe informacje dotyczące istoty organizacji non-profit. Wyjaśnione zostają w nim pojęcie i status prawny organizacji non-profit, ich cechy i funkcje oraz typy podmiotów nie nastawionych na zysk. Drugi rozdział opisuje sektor organizacji non-profit w Polsce. Przedstawiono w nim historię rozwoju tych instytucji na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Wskazano formy organizacyjno-prawne w jakich działają oraz obszary życia społecznego i gospodarczego, w których najczęściej działają podmioty nie nastawione na zysk. Kolejna część pracy opisuje możliwości pozyskiwania środków pieniężnych na finansowanie działalności statutowej organizacji non-profit. Wymieniono w niej najczęstsze źródła finansowania oraz formy w jakich zdobyte środki trafiają do organizacji non profit, a także przedstawiono kondycję finansową polskiego sektora non-profit. Czwarty rozdział wyjaśnia istotę pojęcia interesariusz oraz rolę jaką poszczególne grupy interesu odgrywają w organizacji. Analizie zostały poddane metody identyfikacji interesariuszy oraz ich wpływ na organizację. W tym miejscu poruszono także aspekt zależności między interesariuszami a kapitałem relacyjnym organizacji. Ostatni rozdział stanowi część praktyczną pracy. Po określeniu celu i zakresu badania a także metod i narzędzi badawczych dokonano w nim analizy organizacji pod kątem wcześniejszych rozważań teoretycznych. W pierwszej kolejności przedstawiono historię powstania Stowarzyszenia Sursum Corda, a następnie scharakteryzowano działalność tej organizacji. W dalszej części opisano źródła z jakich badana organizacja pozyskuje środki finansowe oraz dokonano charakterystyki jej interesariuszy pod kątem finansowania działalności. Po wnikliwej analizie tych zagadnień przedstawiono rekomendacje dotyczące zarządzania relacjami z interesariuszami.

## Rozdział I: ISTOTA ORGANIZACJI NON-PROFIT

### 1.1 Pojęcie i status prawny organizacji non-profit

Znaczną część dziedzin życia społeczno-gospodarczego stanowią przedsiębiorstwa własności indywidualnej, których celem działalności jest określony wynik finansowy. Osiągnięcie założonego zysku, rozumianego jako różnica przychodów i kosztów jest warunkiem ich istnienia. Jednak istnieją takie zadania, których nie można mierzyć za pomocą zestawienia poniesionych nakładów (kosztów) i efektów (zysków). Bowiem często zdarza się tak, że poniesione nakłady finansowe przynoszą rezultaty trudne do zmierzenia lub też całkowicie niemierzalne. Występują też takie sytuacje, w których zamierzony cel jest wartością nadrzędną i koszty jego realizacji nie mogą zaważyć na decyzji o jego wykonaniu lub też o poziomie tego wykonania<sup>1</sup>.

Dla tego typu sytuacji oraz wielu innych istnieje pojęcie instytucji non-profit. Są to podmioty prowadzące niezarobkową działalność, oferując usługi społecznie użyteczne, którymi rynek nie jest zainteresowany, bądź wobec których jest niesprawny<sup>2</sup>. Termin *non-profit* odnosi się bezpośrednio do angielskiego zwrotu *non-profit organization*, który nie doczekał się jednoznacznego polskiego odpowiednika. W literaturze można czasem spotkać terminy: *organizacja niedochodowa* lub *organizacja niezyskowa*, lecz nie są one do końca właściwe dla tego typu działalności. Pierwsze określenie niesłusznie sugeruje, że organizacje tego typu nie przynoszą dochodu (zysku). Drugie natomiast sprawia, że czytelnik ma wrażenie, iż prowadzone działania są nieefektywne, co również nie jest prawdą. Cechami wyróżniającymi te organizacje nie są przecież deficytowość i ponoszenie strat. Wręcz odwrotnie, omawiane podmioty jako funkcjonujące w środowisku ekonomicznym powinny być zarządzane efektywnie i generować dochody<sup>3</sup>. Organizacje non-profit mogą prowadzić działalność gospodarczą (i często tak robią). Zatrudniając personel opłatnie lub na zasadzie wolontariatu wytwarzają określone dobra bądź usługi. Warunkiem jest jednak to, że osiągnięte przez nią dochody nie mogą być rozdzielone pomiędzy osoby w niej pracujące, czy członków zarządu, lecz przeznaczone na finansowanie działalności, realizację celów społecznie

---

<sup>1</sup> A. Kidyba, J. Łobocki Instytucje non-profit w restrukturyzacji regionu : doświadczenia Lubelskiej Fundacji Rozwoju, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 1993 s. 7

<sup>2</sup> B. Iwankiewicz-Rak, Organizacje non-profit – obszary działalności międzynarodowej, w: Szanse i zagrożenia rynkowe przedsiębiorstw polskich w kontekście procesów integracyjnych, red. nauk. A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 111

<sup>3</sup> A. Limański, I. Drabik, Marketing w organizacjach non-profit, Centrum Doradztwa i Informacji DIFIN, Warszawa 2007, s.13-14



użytecznych<sup>4</sup>. Działalność taka różni się od tej prowadzonej przez pozostałe przedsiębiorstwa przedmiotem motywacji. W tym przypadku motywacje ekonomiczne zostają zastąpione przez humanitarne. Należy jednak zaznaczyć, iż o ile organizacje non-profit często prowadzą działalność gospodarczą, to rzadko kiedy zdarza się, aby była ona jej jedynym źródłem finansowania<sup>5</sup>. Powodem tego jest fakt iż dobra i usługi wytwarzane przez organizacje niedochodowe są sprzedawane po cenie wytworzenia, bez elementu zysku. Konkurują ceną na rynku, nie mogą być droższe niż produkty i usługi wytwarzane przez przedsiębiorstwa prywatne.

W literaturze i na portalach internetowych związanych z tematyką organizacji non-profit, często spotkać się można z określeniami *trzeci sektor*, *sektor pozarządowy*. Pojęcia te nawiązują do podziału aktywności społeczno-gospodarczej państw demokratycznych na trzy sektory:

- I sektor – administracja publiczna, tzw. sektor państwowy;
- II sektor – wszystkie instytucje i organizacje, których działalność nastawiona jest na zysk, tzw. sektor prywatny;
- III sektor – organizacje działające społecznie, nie dla zysku, czyli organizacje non-profit (pozarządowe)<sup>6</sup>.

W tym rozumieniu używa się zamiennie terminów organizacje: *non-profit* oraz *pozarządowe*. Jednak w literaturze przedmiotu istnieje pogląd, który organizacje pozarządowe klasyfikuje jako część składową sektora non-profit obok instytucji społecznych (publicznych). Instytucje społeczne to zdaniem autora organizacje non-profit, które powstają w wyniku decyzji administracji państwowej lub samorządu terytorialnego. Są zależne od organów założycielskich, a ich działalność ma charakter publiczny. Są to min. instytucje kultury, zakłady opieki zdrowotnej, instytucje oświatowe, a także jednostki samorządu terytorialnego. Z kolei przez organizację pozarządową w tym rozumieniu uważa się organizację tworzoną z inicjatywy obywatelskiej, niezależną od państwa, niekomercyjną. Są to wszelkiego rodzaju organizacje działające na rzecz swoich członków, organizacje przedstawicielskie,

---

<sup>4</sup> Witek-Crabb, Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, (red.) A. Nalepka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2006, s. 129-138

<sup>5</sup> A. Limański, I. Drabik, Marketing w organizacjach..., op. cit., s. 15

<sup>6</sup> Co to jest trzeci sektor, <http://osektorze.ngo.pl/x/736>, (data odczytu 16.01.2009)



hobbystyczno-rekreacyjne, itp<sup>7</sup>. Z powyższego wynika zatem, że organizacje pozarządowe są częścią bardzo szerokiego pojęcia organizacji non-profit i że nie należałoby stosować tych terminów zamiennie. Inną kwestią jest pojęcie organizacji pozarządowych stosowane w polskim ustawodawstwie, które ma swoją definicję legalną zawartą w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>8</sup>, o której będzie mowa w dalszej części pracy.

Reasumując, należy wskazać, które rozumienie pojęcia organizacji non-profit przyjmuje się w pracy jako zasadnicze. Biorąc pod uwagę fakt, iż głównym celem działalności tych organizacji nie jest zysk, lecz zaspokajanie jakichś potrzeb oraz wynikające z niego określenie: *organizacje nie nastawione na zysk*, to właśnie rozumienie omawianego pojęcia przyjmuje się za podstawowe w niniejszej pracy. W związku z tym, ilekroć będzie mowa o organizacjach non-profit, należy przez to rozumieć ogół organizacji, które działają w celu osiągnięcia wspólnego dobra członków lub szeroko pojętego dobra publicznego a motywacją i celem ich działania nie jest osiągnięcie zysku finansowego. Zamiennie do organizacji non-profit będzie stosowane pojęcie *organizacje nie nastawione na zysk*, a termin *organizacje pozarządowe*, będzie stosowany jedynie w rozumieniu definicji zawartej w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Działalność organizacji non-profit ma swoje podstawy w kilku aktach prawnych. Są to<sup>9</sup>:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej<sup>10</sup>
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
- Ustawa z dnia 26 marca 2003 r. przepisy wprowadzające ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>11</sup>
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 4 sierpnia 2003 r. w sprawie Rady Działalności Pożytku Publicznego<sup>12</sup>
- Ustawa o finansach publicznych<sup>13</sup>

<sup>7</sup> M. Huczek, Marketing organizacji non profit Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003, s.48-49

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873)

<sup>9</sup> B. Filipiak, Drugi i trzeci sektor w realizacji zadań publicznych : wybrane problemy teorii i praktyki, Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej, Szczecin 2004, s. 28

<sup>10</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483)

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. Przepisy wprowadzające ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z dnia 29 maja 2003 r.)

<sup>12</sup> Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 4 sierpnia 2003 r. w sprawie Rady Działalności Pożytku Publicznego (Dz. U. Nr 147, poz. 1431)

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2005 nr 249 poz. 2104)



Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie jest pierwszym polskim aktem prawnym, który w sposób kompleksowy normuje działalność sektora non-profit. Akt ten definiuje omawiane organizacje, jako podmioty, które muszą spełniać jednocześnie następujące warunki:

- 1) posiadanie statusu jednostki organizacyjnej
- 2) utworzenie na podstawie przepisów ustawy
- 3) działanie nie nakierowane na osiągnięcie zysku
- 4) pozostawanie poza sektorem finansów publicznych<sup>14</sup>

Ustawodawca używa terminu *organizacje pozarządowe*, jako ogółu organizacji nie należących do sektora przedsiębiorstw prywatnych, ani też do sektora rządowego. W myśl tej ustawy organizacje pozarządowe prowadzą działalność pożytku publicznego, czyli działalność społecznie użyteczną należącą do sfery zadań publicznych. Są to osoby prawne lub jednostki nie posiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych<sup>15</sup>.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej nie używa bezpośrednio terminu *organizacja pozarządowa*, ani *organizacja non-profit* ale stwierdza, że „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji.”<sup>16</sup> Formułuje w ten sposób stan prawny tworzenia i działania w Polsce omawianych organizacji. Ponadto w art.58<sup>17</sup> ustawodawca gwarantuje każdemu wolność zrzeszania się, jako podstawową wolność obywateli. Z kolei ustawa o finansach publicznych reguluje kwestie zlecenia niektórych zadań państwa organizacjom pozarządowym, a co za tym idzie – sposobów finansowania ich realizacji. Zagadnienia te będą jednak opisywane szczegółowo w dalszej części pracy poświęconej bezpośrednio finansowaniu działalności organizacji non-profit.

## 1.2 Cechy i funkcje organizacji niedochodowych

Główne cechy organizacji non-profit podają definicje tych podmiotów, które przytoczono powyżej. Wskazują one na takie własności jak:

---

<sup>14</sup> J. Kopyra, Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: komentarz, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005, s.34-35

<sup>15</sup> Tamże, s. 31

<sup>16</sup> Art. 12 Konstytucji RP

<sup>17</sup> Art. 58 Konstytucji RP



- nadrzędny charakter zadań społecznych,
- uniezależnienie celów od korzyści ekonomicznych,
- prowadzenia działań przede wszystkim o charakterze usługowym,
- w znaczącej mierze finansowanie zewnętrzne

Organizacje non-profit jako podmioty jednego z trzech sektorów aktywności społeczno-gospodarczej charakteryzują się cechami, których nie posiadają inne podmioty funkcjonujące na rynku. Jeżeli organizacja spełnia łącznie wszystkie poniższe wymagania, wówczas jest uznawana za podmiot należący do trzeciego sektora:

- jest zinstytucjonalizowana – posiada określoną formę organizacyjną wynikającą z przepisów prawa,
- stanowi własność prywatną lub pozarządową – jest niezależna od państwa,
- jej celem działania nie jest zysk lecz zaspokajanie potrzeb społecznych,
- osiągnięte zyski przeznacza na cele statutowe – nie rozdziela ich między członków,
- jest samorządna – bierze pełną odpowiedzialność za swoje decyzje i ich realizację,
- jest niekomercyjna – zbywa swoje dobra i usługi po cenach niższych niż rynkowe,
- jest dobrowolna – członkostwo w niej nie jest narzucone prawem, a działalność opiera się często na ofiarności darczyńców<sup>18</sup>.

Organizacje non-profit obejmują bardzo zróżnicowaną grupę podmiotów. Z jednej strony działają dla szeroko pojętego dobra publicznego (ośrodki kultury, fundacje, itp.), z drugiej zaś występują tylko w imieniu swoich członków reprezentując interesy komercyjne lub zawodowe (izby przemysłowe, związki zawodowe). W związku z tym w literaturze wymienia się dwie podstawowe przesłanki, określające rolę sektora non-profit w społeczeństwie. Pierwszą z nich jest występowanie takich potrzeb, których z różnych powodów ani państwo ani mechanizmy rynkowe nie są w stanie zaspokoić. Realizację tych zadań przejmują właśnie organizacje niedochodowe. Drugą ważną funkcją jaką spełniają podmioty omawianego sektora jest reprezentowanie interesów określonych grup społecznych, lokalnych, zawodowych itp. W obliczu trudności na jakie napotykają małe i słabe podmioty w przedstawianiu swoich poglądów i postulatów, organizacje non-profit często pomagają im dojść do głosu, zaprezentować

---

<sup>18</sup> B. Filipiak, Drugi i trzeci sektor w..., op. cit., s. 27-28



swoje interesy na zewnątrz. Na podstawie tych dwóch przesłanek sformułowano funkcje omawianych podmiotów:

- bezpośrednia pomoc świadczona na rzecz osób potrzebujących,
- aktywizacja jednostek i grup społecznych,
- reprezentowanie interesów,
- edukacja i wychowanie,
- redystrybucja środków finansowych, dóbr i usług,
- tworzenie wartości dodanej do redystrybuowanych środków (wkład pracy wolontariuszy i środków własnych),
- wprowadzanie innowacji (bycie nośnikiem zmian, nowych pomysłów, rozwiązań)<sup>19</sup>.

Wymienione funkcje stanowią podstawowe przesłanie i cel istnienia organizacji non-profit.

### 1.3 Typy organizacji niedochodowych

W obliczu trudności związanych z bezpośrednim tłumaczeniem angielskiego zwrotu *non-profit organization*, w literaturze funkcjonuje wiele nazw stosowanych zamiennie z terminem organizacja non-profit, a każda z nich akcentuje inną cechę, wyróżniającą ten typ działalności:

- organizacje charytatywne
- organizacje niezależne
- organizacje wolontarystyczne
- organizacje zwolnione z podatku
- organizacje społeczne (obywatelskie)
- organizacje pozarządowe

Organizacje charytatywne prowadzą działalność polegającą na wspieraniu biednych i potrzebujących oraz działalność skupiającą się głównie na: oświacie, kulturze i nauce. Z funkcjonowaniem tych podmiotów wiążą się takie słowa jak: miłosierdzie, dobroczynność, filantropia. Nazwa pochodzi od łac. słowa *charitativus* oznaczającego miłosierdzie chrześcijańskie wobec ubogich<sup>20</sup>. Do najbardziej znanych Polakom

---

<sup>19</sup> Tamże, s. 33

<sup>20</sup> <http://www.wolontariat.org.pl/strona.php?p=92>



organizacji charytatywnych należą: Caritas, PCK oraz WOŚP<sup>21</sup>. Określenie organizacje niezależne (z ang. *independent organizations*) służy podkreśleniu niezależności od państwa. Oznacza to, że członkowie i fundatorzy są w pełni suwerenni w podejmowaniu decyzji. Nie są więc w żaden sposób (poprzez związki strukturalne, finansowe, prawne) uzależnieni od państwa<sup>22</sup>. Działalność organizacji wolontarystycznych jest w znacznym stopniu oparta na pracy ochotników, czyli wolontariuszy. Są to osoby, które dobrowolnie, ochotniczo i bez wynagrodzenia pracują na rzecz organizacji, instytucji i osób indywidualnych. Działania te zdecydowanie wykraczają poza więzi koleżeńsko-rodzinne. Nazywanie organizacji non-profit organizacjami zwolnionymi z podatku wiąże się z regulacjami prawnymi, które tego typu podmiotom przyznają prawo do rozliczania się na innych warunkach niż pozostałe podmioty gospodarcze. Organizacje non-profit mogą być w określonych przypadkach całkowicie zwolnione z podatku lub rozliczać się na preferencyjnych warunkach. Termin organizacje społeczne wiąże się bezpośrednio ze społeczeństwem obywatelskim czyli przestrzenią znajdującą się między obywatelem a państwem. Ludzie łączą się w tego typu organizacje by realizować procedury demokratyczne, wpływać na opinię publiczną, rozwiązywać swoje potrzeby lokalne<sup>23</sup>. Z kolei używanie pojęcia organizacje pozarządowe akcentuje ich niezależność w stosunku do administracji (rządu) oraz fakt iż powstają z inicjatywy osób prywatnych (nie państwa) a działają w interesie publicznym, w przeciwieństwie do sektora biznesu.

Podsumowując, z wymienionych powyżej różnych określeń akcentujących najważniejsze cechy omawianych podmiotów wyłania się obraz organizacji non-profit jako jednostek tak licznych i różnorodnych, że żadna pojedyncza definicja nie jest w stanie ich scharakteryzować w sposób dogłębny i wyczerpujący.

Organizacje non-profit prowadzą swoją działalność w wielu dziedzinach życia społecznego. W związku z tym wyróżnia się ich różne typy, które przedstawiono w Tabeli 1.1

<sup>21</sup> K. Dmowski, Czy znamy organizacje charytatywne?, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/42984.html>, 16.01.2009

<sup>22</sup> D. Piechowicz, Organizacje pozarządowe jako forma aktywności społeczności lokalnych, [http://www.ofos.opole.pl/viewpage.php?page\\_id=23](http://www.ofos.opole.pl/viewpage.php?page_id=23), 16.01.2009

<sup>23</sup> Mizeria społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, TNS OBOP, Warszawa, listopad 2003 r., [www.tns-obal.pl/abin/r/1498/128-03.pdf](http://www.tns-obal.pl/abin/r/1498/128-03.pdf), 16.01.2009



**Tabela 1.1 Typologia organizacji non-profit**

RODZAJ DZIAŁALNOŚCI	TYPY ORGANIZACJI NON-PROFIT
Usługi edukacyjne	Szkoły podstawowe, średnie, wyższe, niektóre organizacje edukacyjne
Usługi kulturalne	Muzea, ogrody zoologiczne, filharmonie, teatry, opery, biblioteki, ośrodki kultury
Usługi z zakresu ochrony zdrowia	Szpitala, kliniki, ośrodki zdrowia, domy opieki społecznej, hospicja, sanatoria
Działalność społeczna	Towarzystwa, kluby, stowarzyszenia, organizacje o określonym programie, np. ochrona środowiska, walka o prawa konsumenta, koła łowieckie, ogródki działkowe
Działalność charytatywna	Fundacje, organizacje charytatywne, Caritas
Działalność socjalna	Organizacje i fundacje zajmujące się przeciwdziałaniem uzależnieniom i patologiom społecznym
Działalność religijna	Kościóły, synagogi, meczety
Działalność polityczna i związkowa	Partie polityczne, związki zawodowe, indywidualni politycy

Źródło: M. Huczek, Marketing organizacji non profit, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003, s.48

W zależności od tego czy organizacje non-profit prowadzą działalność gospodarczą, czy też nie dzielimy je na:

- non profit – nie prowadzą działalności ze względu na zakaz określony w statucie bądź też z braku odpowiednich przepisów w statucie;
- not for profit – prowadzą działalność gospodarczą, ale wszystkie uzyskane w ten sposób środki muszą przeznaczyć na cele statutowe<sup>24</sup>.

Różnorodność określeń omawianych organizacji świadczy o tym jak złożony mają charakter, jak różne są ich uwarunkowania historyczne, tradycje prawne, źródła finansowania oraz formy prawne. Rzeczą wartą podkreślenia jest również fakt, iż rola sektora non-profit w gospodarce została dostrzeżona stosunkowo niedawno<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> M. Huczek, Marketing organizacji..., op. cit., s. 48-51

<sup>25</sup> B. Filipiak, Drugi i trzeci sektor w..., op. cit., s. 27



## Rozdział II: ORGANIZACJE NON-PROFIT W POLSCE

### 2.1 Historia rozwoju instytucji non-profit w Polsce

Sektor organizacji non-profit wywodzi się z organizacji charytatywnych i religijnych oraz z kilkusetletniej tradycji polskiej filantropii. Założków tego typu instytucji można upatrywać już w średniowiecznej działalności społecznej, która przybierała postać zarówno chrześcijańskiej dobroczynności jak i świeckiej filantropii. Tradycje te, głęboko zakorzenione w świadomości narodu przewijały się w polskiej historii przez stulecia<sup>26</sup>. Rozwój organizacji non-profit, ich losy na przestrzeni wieków, wyznaczone zostały przez przełomowe okresy w dziejach naszego państwa. Wydarzenia te niewątpliwie wpłynęły na pojmowanie idei dobroczynności oraz budowę społeczeństwa obywatelskiego.

Działalność pierwszych instytucji dobroczynnych datuje się już na wiek XI. Wraz z rozwojem kościoła katolickiego pojawiały się zgromadzenia zakonne, klasztory, szpitale przyklasztorne, które pomagały potrzebującym. Od XIV wieku opieka nad ubogimi i chorymi stała się jednym z zadań samorządów miejskich. Na przełomie XV i XVI wieku na zachodzie Europy zaczęły pojawiać się organizacje samopomocy społecznej. Idea ta przedostała się również do Polski, gdzie powstawały górnicze kasy samopomocowe. Dynamiczny rozwój gospodarki i handlu jaki miał miejsce w okresie od XVI do XVIII wieku spowodował pogłębienie się różnic w sytuacji materialnej społeczeństwa. Takie zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej stały się motorem do powoływania instytucji o charakterze dobroczynnym. To właśnie w tamtym czasie powstało najstarsze, istniejące do dziś krakowskie Arcybractwo Miłosierdzia założone przez Piotra Skargę<sup>27</sup>. Podstawy ówczesnej działalności filantropijnej widoczne były w postulatach epoki oświecenia, które kładły duży nacisk na pomoc drugiemu człowiekowi. Wsparcie to nie miało wynikać jedynie z chrześcijańskiej nauki Kościoła, lecz głównie z miłości do bliźniego. W tamtym okresie opieka społeczna była sprawowana głównie przez Kościół i gminy wyznaniowe oraz osoby prywatne.

<sup>26</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J.J. Wygnański, S. Toepler, L. Salamon, Sektor non-profit w Polsce – szkic do portretu, Warszawa, marzec 2000, s.7

<sup>27</sup> M. Halszka Kurlęto, Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2008, s.25-27



Rzadziej ośrodki pomocy powstawały z inicjatywy państwa, jak np. Warszawski Instytut Ubogich, powołany w 1783 roku, popierany przez Stanisława Augusta<sup>28</sup>.

Okres zaborów to etap, w którym mimo wszystko postępował rozwój organizacji non-profit na ziemiach polskich. Utrata niepodległości przypadła na czas kryzysu gospodarki folwarczno-pańszczyźnianej i rozwoju przemysłu. W konsekwencji powszechnym stało się zjawisko ubożenia ludności, wzrosła liczba porzuconych i zaniedbanych dzieci. Powstające wówczas instytucje dobroczynne napotykały mnóstwo barier i zakazów, więc zmuszone były realizować swoje zadania w konspiracji. Charakter tych organizacji różnił się znacznie w poszczególnych zaborach. W czasie zmieniał się także zakres swobód politycznych i społecznych<sup>29</sup>. Mimo zaborów okres ten obfitował w rozwój stowarzyszeń. Powstało wtedy wiele organizacji o charakterze oświatowym, kulturalnym, społecznym, czy politycznym. Ważną funkcję w tych wydarzeniach spełniał Kościół katolicki, który często był jedyną podporą dla wielu ruchów społecznych.

Po odzyskaniu niepodległości organizacje te kontynuowały swoją działalność, a ponadto powstawały także nowe. Okres międzywojenny to czas w którym stworzono pierwsze właściwe przepisy normujące zasady powoływania i działania organizacji filantropijnych. Powstały przepisy regulujące działalność fundacji<sup>30</sup> i stowarzyszeń<sup>31</sup>, choć częściowo obowiązywały nadal przepisy ustanowione wcześniej<sup>32</sup>. W okresie tym zapoczątkowano procesy dążące do powołania instytucji opiekunów społecznych, których dzisiaj określa się mianem wolontariuszy. Mimo, iż państwo zaczęło powoli przejmować odpowiedzialność za zaspokajanie potrzeb społecznych obywateli powstawały liczne instytucje pozarządowe. Żłobki, szpitale, placówki opiekuńcze były organizowane przez społeczności lokalne. Swoją działalność rozpoczęły w tym czasie m.in. Towarzystwo Przyjaciół Dzieci oraz Polskie Towarzystwo Czerwonego Krzyża. Podtrzymywano tradycje i kontynuowano działalność organizacji utworzonych w

---

<sup>28</sup> E. Leś, Działalność dobroczynna w Europie i Ameryce. Tradycje i współczesność, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2001, str. 50-60

<sup>29</sup> E. Leś, Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce, Prószyński i Sówka, Warszawa 2001, s. 45

<sup>30</sup> Dekret z 7 lutego 1919 r. o fundacjach i o zatwierdzaniu darowizn i zapisów, DZ.Pr.P.P. Nr 15, poz. 215

<sup>31</sup> Dekret z 3 stycznia 1919 roku o stowarzyszeniach, DZ.Pr.P.P. Nr 3, poz. 88. Zastąpiony przez rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 27 października 1932 – prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. Nr 94, poz. 808 ze zm.

<sup>32</sup> M. Halszka Kurlito, Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2008, s. 29-30

czasach zaborów, lecz w obliczu zmiany sytuacji politycznej, zmianie uległ charakter tych działań<sup>33</sup>.

Lata 1939-1945 to czas recesji działalności dobroczynnej i filantropijnej. Po zakończeniu kampanii wrześniowej na ziemiach wcielonych do III Rzeszy oraz ZSRR obowiązywały prawa narzucone przez okupanta. Jedną z nielicznych organizacji działających w tamtym czasie był Polski Czerwony Krzyż, który zajmował się poszukiwaniem poległych i zaginionych oraz prowadzeniem ich ewidencji<sup>34</sup>. Przy parafiach działały zespoły Caritasu, w większości nieoficjalne.

Po zakończeniu drugiej wojny światowej nastąpiły zmiany zarówno ustroju jaki i w konsekwencji postrzegania polityki społecznej, której głównym podmiotem było od tej pory państwo. Rozpoczął się bardzo trudny okres dla organizacji charytatywnych i filantropijnych. Te, powołane przed wrześniem 1939 r. zostały zdelegalizowane. Władze PRL postrzegały filantropię jako zjawisko negatywne, co w konsekwencji przełożyło się na systematyczną akcję likwidowania organizacji społecznych, którą rozpoczęto po 1945 roku. Prywatne instytucje dobroczynne nie były akceptowane przez władze. Wszystkie fundacje zostały rozwiązane a ich majątek przejął Skarb Państwa. Stowarzyszeniom natomiast znacznie ograniczono swobodę i zakres działania. Po 1956 roku na krótko odrodziły się organizacje społeczne, jednak do roku 1960 większość z nich już przestała istnieć, za wyjątkiem tych które działały przy parafiach. Znaczący udział w sprawowaniu polityki społecznej miały ówczesne przedsiębiorstwa państwowe, które prowadziły działalność socjalną za pomocą środków z funduszu płac pracowników. Wprowadzenie stanu wojennego pozbawiło społeczeństwo polskie możliwości zrzeszania się. Jediną drogą było prowadzenie takiej działalności w konspiracji<sup>35</sup>.

Jednak prawdziwe odrodzenie się organizacji non-profit jako podmiotu życia publicznego spowodowały przemiany ustrojowe zapoczątkowane budową społeczeństwa obywatelskiego oraz dążeniami robotników do utworzenia niezależnych związków zawodowych. Powstające wtedy organizacje społeczne zaczęły ukierunkowywać swoją działalność na te obszary, w których ani państwo ani instytucje komercyjne nie zaspokajały potrzeb społeczeństwa w sposób wystarczający<sup>36</sup>. Ustawa

<sup>33</sup> M. Załuska, J. Boczoń (red.), Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim, wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1998, s. 64-65

<sup>34</sup> M. Halszka Kurleto, Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2008, s. 32-33

<sup>35</sup> Tamże, str. 32-35

<sup>36</sup> E.Leś, S.Nałęcz, J.J.Wygnański, S.Toepler, L.Salamon, Sektor non-profit w Polsce..., op.cit., s.7



z 8 marca o samorządzie terytorialnym<sup>37</sup> powołała wspólnoty samorządowe, do których kompetencji należały lokalne sprawy publiczne. Możliwość samoorganizowania się społeczeństwa przywróciły: ustawa o fundacjach<sup>38</sup> oraz ustawa – Prawo o stowarzyszeniach<sup>39</sup>. Od tego momentu obserwujemy dużą dynamikę rozwoju organizacji non-profit. Zjawisko to widoczne jest w liczbie zarejestrowanych fundacji od momentu wejścia w życie ustawy o fundacjach, czyli od roku 1984:

- 1984 – 3 fundacje
- 1985 – 9 fundacji
- 1986 – 21 fundacji
- 1987 – 48 fundacji
- 1988 – 99 fundacji
- 1989 – 277 fundacji
- 1990 – 874 fundacje
- 1991 – 1952 fundacje
- 1992 – 3450 fundacji
- 1993 – 4047 fundacji
- 1994 – 4213 fundacji<sup>40</sup>

Nieprzypadkowy jest tak duży wzrost liczby zarejestrowanych fundacji w każdym kolejnym roku począwszy od roku 1989. Obecnie, liczba nowopowstających organizacji non-profit od kilku lat pozostaje stabilna. W pierwszym kwartale 2008 roku w rejestrze REGON zarejestrowanych było 58 237 stowarzyszeń (bez ochotniczych straży pożarnych) i 9 106 fundacji<sup>41</sup>. Co roku przybywa około 4 tysięcy nowych stowarzyszeń i około 500 fundacji. Jednocześnie pewna ilość podmiotów tego typu przestaje istnieć. Obecnie funkcjonujące organizacje są dość młode. Jedna trzecia z nich ma mniej niż cztery lata, a jedynie 13 % powstało przed 1989 rokiem.

Większość organizacji obejmuje swoją działalnością obszar gminy lub powiatu, a jedynie 28% ma charakter ogólnokrajowy. Polski sektor non-profit generuje sporą ilość miejsc pracy. W organizacjach nie nastawionych na zysk w 2006 roku zatrudnionych było około 120 tysięcy osób, co składało się na 65 tysięcy pełnych

<sup>37</sup> Ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, tekst jednolity Dz.U. z 2001 r. Nr. 142, poz. 1591 ze zm.

<sup>38</sup> Ustawa z 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach, tekst jednolity Dz.U. z 1991 Nr 46, poz. 203 ze zm.

<sup>39</sup> Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 ze zm.

<sup>40</sup> M. Halszka Kurleto, Organizacje pozarządowe..., op.cit., s.10-11  
<sup>41</sup> <http://civopedia.ngo.pl/x/328111#>, 5.03.2009 r.



etatów<sup>42</sup>. Liczba ta zmalała w stosunku do lat poprzednich, gdzie w 1997 roku sektor non-profit stworzył ponad 90 tysięcy pełnoetatowych stanowisk pracy. Wynik ten aż sześciokrotnie przewyższył zatrudnienie w największym przedsiębiorstwie w Polsce – Daewoo-FSO Sp. Z o.o., które zatrudniało w tamtym czasie około 16 tysięcy osób. Ponadto, taki poziom zatrudnienia w sektorze non-profit przewyższa łączne zatrudnienie w 14 największych przedsiębiorstwach prywatnych<sup>43</sup>.

Rola organizacji non-profit jako znaczącego pracodawcy wydaje się jednak być niezauważana. Szczególnie niedocenieni mogą się czuć pracownicy tego sektora. Powszechnie dominuje przekonanie, że pracownicy organizacji non-profit zarabiają mniej niż ich koledzy w przedsiębiorstwach prywatnych, czy administracji. W literaturze przedmiotu można spotkać kilka argumentów tłumaczących tą tezę. Mówi się, że pracownicy zatrudnieni w instytucjach nie nastawionych na zysk "ofiarowują" po części swoje wynagrodzenia na rzecz organizacji, w której pracują, a tym samym na realizację celów społecznych. Drugim argumentem jest mniemanie, że pracownicy ci są skłonni akceptować niższe wynagrodzenie w zamian za pewne udogodnienia: np. elastyczne godziny pracy, miłe środowisko pracy, stabilna perspektywa zatrudnienia, mniejsze tempo pracy. Kolejny argument tłumaczący niższe zarobki w tym sektorze, to stwierdzenie, że pracownicy ci są często nisko wykwalifikowani, a ich praca nie jest nadmiernie skomplikowana<sup>44</sup>. Oczywiście w wielu przypadkach nie jest to prawdą. W organizacjach non-profit często działają wysokiej klasy specjaliści: menedżerowie, osoby poruszające się sprawnie w gąszczu przepisów, pracownicy piszący z powodzeniem projekty o dofinansowania z Unii Europejskiej. Sektor ten ma bardzo duży potencjał intelektualny. Wyższe wykształcenie posiada prawie 60% pracowników, co daje wynik prawie 3 razy większy niż w całej gospodarce<sup>45</sup>. Ponadto organizacje non-profit wypracowały własne programy dodatkowego wynagradzania i motywowania pracowników.

---

<sup>42</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006, s. 6

<sup>43</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J.J. Wygnański, S. Toepler, L.M. Salamon, Sektor Non-Profit w Polsce. Szkic do portretu, Warszawa, marzec 2000, s. 4

<sup>44</sup> Wynagradzanie w organizacjach non-profit, <http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.1240/szukaj.1>, data odczytu: 16.01.2009

<sup>45</sup> A. Nalepka, Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, Nowy Sącz : Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University Nowym Sączu, 2008



## 2.2 Formy organizacyjno-prawne instytucji nie nastawionych na zysk

Sektor non-profit jest bardzo zróżnicowany pod względem rodzajów organizacji jakie wchodzi w jego skład. Najczęściej wyróżnia się następujące typy organizacyjno-prawne:

- stowarzyszenia,
- fundacje,
- związki zawodowe,
- organizacje pracodawców,
- partie polityczne,
- organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, z wyjątkiem organizacji, w których członkostwo jest obligatoryjne (Izby Lekarskie, Rady Adwokackie itp.),
- jednostki Kościołów i związków wyznaniowych prowadzące działalność świecką,
- inne świeckie organizacje społeczne działające na mocy odrębnych przepisów<sup>46</sup>.

Stowarzyszenia i fundacje to najbardziej znane formy organizacyjno-prawne instytucji non-profit. Stowarzyszenie jest dobrowolnym, trwałym i samorządnym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, które samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności, opierając ją na pracy społecznej członków. Stowarzyszenie może założyć grupa osób mająca wspólny cel lub problem. Najważniejszym elementem organizacji tego typu są więc ludzie. Najczęściej spotykane rodzaje stowarzyszeń to stowarzyszenia społeczno-kulturalne, stowarzyszenia kultury fizycznej (w tym m.in. GOPR i WOPR), Ochotnicze Straże Pożarne.

Nieco odmienny charakter mają fundacje. Podstawą działalności jest ich majątek czyli pieniądze, papiery wartościowe, ruchomości i nieruchomości przeznaczone na realizację ważnego społecznie lub gospodarczo celu. Dlatego mówi się, że „fundacja to majątek”. Bez niego nie ma tej instytucji. Fundacje nie mają swoich członków, tak jak ma to miejsce w przypadku stowarzyszeń. Organizację o której mowa tworzy fundator, będący osobą fizyczną lub prawną. Każda fundacja musi posiadać statut, który powinien zawierać takie elementy jak: nazwę, siedzibę, wielkość majątku, cele, zasady,

---

<sup>46</sup> Tamże, s. 2-3

formy i zakres działalności. Określa się w nim także skład zarządu, jego obowiązki i uprawnienia<sup>47</sup>. Istnieją fundacje, które są znane niemal całemu społeczeństwu, dzięki rozgłosowi medialnemu (Fundacja Polsat, Fundacja TVN „nie jesteś sam”), z uwagi na założyciela, który jest znaną osobą ( fundacja „Mimo wszystko” Anny Dymnej, fundacja „akogo” Ewy Błaszczyk), czy też z uwagi na skalę i charakter prowadzonej działalności (fundacja Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy).

Wśród form organizacyjno-prawnych organizacji non-profit wyróżniamy także partie polityczne. Partią polityczną nazywamy wyspecjalizowaną organizację społeczną, która posługując się określonym programem dąży do uzyskania szerszego poparcia społecznego oraz w konsekwencji do zdobycia i utrzymania władzy. Partie polityczne posiadają ustaloną organizację wewnętrzną, która nie różni się niczym szczególnym od innych organizacji społecznych<sup>48</sup>.

Związki zawodowe to dobrowolne i samorządne organizacje tworzone przez ludzi pracy najemnej. Ich zadaniem jest reprezentowanie i obrona interesów zawodowych oraz socjalnych pracowników, niezależnie od przynależności do związku. W swojej działalności statutowej związki nie są zależne od pracodawców, administracji państwowej, samorządu, czy innych organizacji<sup>49</sup>. Do działań, w które związki zawodowe angażują się najczęściej należą: przeciwdziałanie zwolnieniom, kontrola przestrzegania kodeksu pracy, zabieganie o wyższe pensje i lepsze warunki pracy.

Odpowiedzią na umocnienie organizacyjne i polityczne związków zawodowych jakie miało miejsce w drugiej połowie XIX wieku było powstanie organizacji pracodawców. Tworząc tego typu związki, pracodawcy łączą swoje siły, by bronić własnych praw oraz reprezentować interesy wobec związków zawodowych, organów władzy, administracji rządowej oraz organów samorządowych. Wśród polskich organizacji tego typu wymienia się najczęściej cztery największe: Konfederacja Pracodawców Polskich (KPP), Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” (PKPP Lewiatan), Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP), Business Centre Club - Związek Pracodawców (BCC-ZP)<sup>50</sup>.

Zarówno stowarzyszenia, fundacje, partie polityczne jak i związki zawodowe są osobami prawnymi. Osobowość prawną uzyskują z chwilą wpisania do Krajowego

<sup>47</sup> M. Abramowicz (red.), Organizacja pozarządowa od A do Z, Kampania Przeciw Homofonii, Warszawa 2007, s. 8-10

<sup>48</sup> M. Chmaj, Teoria partii politycznych, "Morpol", Lublin 2001, s. 17

<sup>49</sup> Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, art. 1-3, Dz.U. Nr 79 z 2001 r., poz. 854.

<sup>50</sup> Organizacje pracodawców, <http://www.mps.gov.pl/index.php?gid=812>, data odczytu: 09.03.2009



Rejestru Sądowego. Czynność ta jest obligatoryjna. Pozostałe typy organizacji non-profit nie posiadają osobowości prawnej.

Organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego to inaczej zrzeszenia podmiotów gospodarczych lub przedsiębiorców. Najdłuższą tradycję mają organizacje rzemieślnicze, których funkcjonowanie określa ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle<sup>51</sup>. Ich organizacja jest trójstopniowa. Rzemieślnicy zrzeszają się w cechy, te z kolei w izby rzemieślnicze, a izby z całego kraju tworzą Związek Rzemiosła Polskiego. Tworzenie organizacji samorządu zawodowego reguluje ustawa o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców<sup>52</sup>. Na jej mocy osoby prowadzące działalność gospodarczą mogą tworzyć zrzeszenia handlu i usług, zrzeszenia transportu oraz inne organizacje przedsiębiorców. Podmioty gospodarcze mają także możliwość zrzeszania się w izbach gospodarczych, co wprowadzają przepisy ustawy o izbach gospodarczych<sup>53</sup>. Organizacje, o których mowa reprezentują interesy zrzeszonych w niej podmiotów w zakresie ich działalności, głównie w stosunku do organów państwa. Do ich założenia potrzeba co najmniej 50 podmiotów gospodarczych z danego województwa. Ustawodawca nadaje izbom gospodarczym prawo do wyrażania opinii o projektach rozwiązań dotyczących funkcjonowania gospodarki, a także do przygotowywania projektów takich ustaw.<sup>54</sup>

Organizacjami non-profit są także jednostki Kościołów i związków wyznaniowych prowadzące działalność świecką. Do najczęściej spotykanych należą m.in. organizacje członkowskie takie jak np. Akcja Katolicka, czy Bractwo Młodzieży Prawosławnej, oraz instytucje społeczne kościołów, czyli szkoły, placówki opiekuńcze, Caritas, redakcje, wydawnictwa. Wśród pozostałych świeckich organizacji społecznych wymienia się m.in.:

- koła łowieckie (np. Polski Związek Łowiecki),
- Polski Związek Działkowców,
- Liga Obrony Kraju,
- Polski Czerwony Krzyż,
- komitety rodzicielskie i rady rodziców

<sup>51</sup> Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle, Dz.U. Nr 17 z 1989 r. poz. 92 ze zm.

<sup>52</sup> Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców. Dz.U. Nr 121 z 1997 r. poz. 770

<sup>53</sup> Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych Dz.U. Nr 35 z 1989 r. poz. 195 ze zm.

<sup>54</sup> B. Pawłowski, P. Krawczyk, Samorząd gospodarczy, <http://biurosej.gov.pl/teksty/r-133.htm>, 06.03.2009



- komitety społeczne<sup>55</sup>.

Organizacje te działają na mocy odrębnych przepisów.

Na wybór określonego rodzaju organizacji ma wpływ przede wszystkim cel, w jakim się ją powołuje. O ile stowarzyszenie można powołać w dowolnym celu (za wyjątkiem ograniczeń zawartych w konstytucji), o tyle inne formy organizacyjno-prawne mają w mniejszym lub większym stopniu określone cele, dla których mogą się zrzeszać. Nie bez znaczenia jest także rodzaj i liczba członków organizacji. Stowarzyszenie np. tworzą osoby fizyczne, których liczba nie może być mniejsza niż 15, a do powstania izby gospodarczej potrzeba co najmniej 50 przedsiębiorców, o czym wspomniano już wcześniej.

## 2.3 Obszary działalności organizacji non-profit

Sektor non-profit jest bardzo zróżnicowany tak pod względem rodzajów organizacji, o których była mowa wcześniej, jak i pod względem obszarów działania. Ich różnorodność oraz procentowy udział w poszczególnych polach działania przedstawiono w Tabeli 2.1.

**Tabela 2.1 Obszary działań organizacji non-profit**

Pola działań	Procent wskazań na jedno, najważniejsze pole działań w 2004 roku	Procent wskazań na jedno, najważniejsze pole działań w 2006 roku	Procent wskazań na wszystkie pola prowadzonej działalności w 2006 roku
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	38,6 %	39,2 %	46,7 %
Kultura i sztuka	11,6 %	12,8 %	23,1 %
Edukacja i wychowanie	10,3 %	10,3	35,6 %
Usługi socjalne i pomoc społeczna	10,0 %	9,9 %	20,5 %
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	6,5 %	5,9 %	13,4 %
Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	-	2,3 %	8,8 %
Ochrona środowiska	3,6 %	2,2 %	8,8 %
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	2,9 %	1,9 %	3,9 %
Badania naukowe	1,8 %	1,3 %	5,6 %
Wparcie instytucji, organizacji pozarządowych	1,4 %	1,0 %	9,5 %
Religia	0,3 %	0,8 %	3,0 %

<sup>55</sup> P. Gliński, B. Lebenstein, A. Siciński (red.), Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 15

Działalność międzynarodowa	0,7 %	0,6 %	7,0 %
Pozostała działalność	1,6 %	2,0 %	4,7 %

Zródło: <http://civicpedia.ngo.pl/x/328111>, (data odczytu 10.03.2009)

Z powyższej tabeli wynika, że najwięcej jest w Polsce organizacji pozarządowych działających w obszarze sportu, turystyki, rekreacji i hobby. Kolejno wskazywane obszary działań to kultura i sztuka, edukacja i wychowanie oraz usługi socjalne i pomoc społeczna.

Od początków istnienia organizacji non-profit zdecydowana większość z nich działała lokalnie (na obszarze województwa, powiatu, gminy, bądź na jeszcze mniejszym terytorium). Nieliczne, miały zasięg ogólnokrajowy, a jeszcze rzadziej międzynarodowy. W miarę rozwoju procesów integracyjnych sytuacja ta zaczęła się zmieniać. Coraz więcej instytucji swoim zasięgiem zaczęło wykraczać poza granice naszego kraju. Obszary działalności omawianych organizacji w skali międzynarodowej nieco różnią się od pól, w których swoją aktywność wykazują podmioty działające lokalnie. Są to bowiem następujące dziedziny:

- rozpowszechnianie myśli naukowej i osiągnięć technicznych,
- działalność na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego,
- walka o przestrzeganie praw człowieka,
- ekologia – ochrona środowiska, przeciwdziałanie degradacji środowiska,
- kształtowanie opinii publicznej, lobby,
- pomoc humanitarna,
- edukacja,
- ochrona zdrowia i pomoc społeczna<sup>56</sup>.

Obecnie obserwuje się ponadto wzrost zainteresowania organizacji non-profit (tych działających na arenie międzynarodowej) takimi obszarami jak rozwój dobrobytu społeczeństw czy zachowanie odmienności kulturowej. Ma to związek m.in. z postępującymi procesami globalizacji<sup>57</sup>.

Analizując obszary działalności organizacji non-profit pod kątem ilości osób pracujących na ich rzecz, zauważamy, że najwięcej osób pracuje w dziedzinach edukacji (w tym w radach rodziców i komitetach rodzicielskich), a także w pomocy

<sup>56</sup> A. Styś (red.), Szanse i zagrożenia rynkowe przedsiębiorstw polskich w kontekście procesów integracyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 112-113

<sup>57</sup> Tamże, s. 113



humanitarnej i społecznej, kulturze, sporcie i rekreacji, co przedstawiono na Rysunku 2.1.

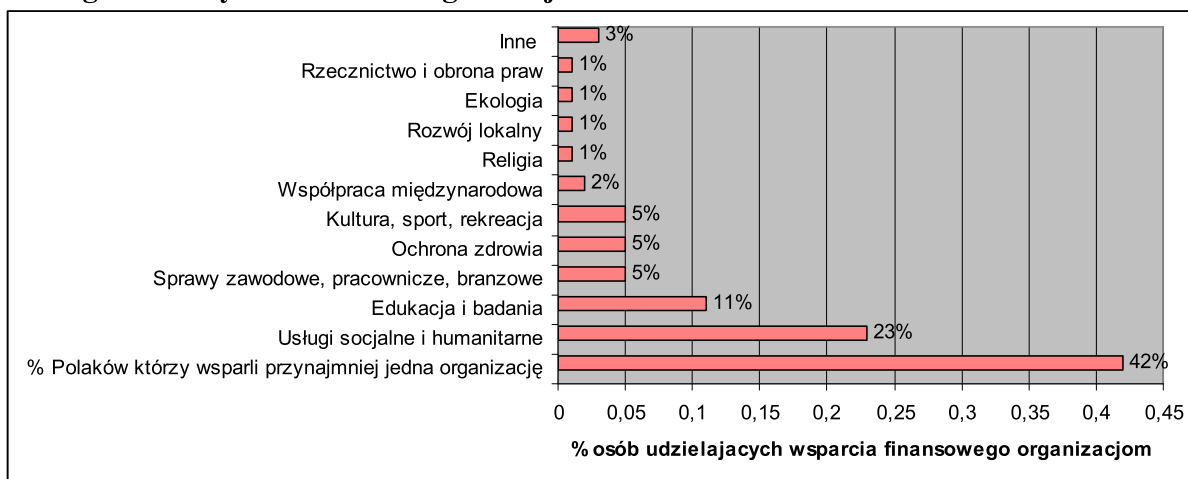
**Rysunek 2.1 Pracujący społecznie na rzecz organizacji non-profit według pola działania**



Źródło: P. Gliński, B. Lebenstein, A. Siciński (red.), Samoorganizacja... op.cit., s. 27

Biorąc pod uwagę czas spędzony na pracy w tych organizacjach, jedną trzecią skupia obszar kultury, sportu i rekreacji. Kolejno wymieniane są usługi socjalne, pomoc humanitarna oraz edukacja. Najczęściej wspierane finansowo przez Polaków są organizacje świadczące usługi socjalne i pomoc humanitarną, następnie działania z zakresu edukacji i badań, sprawy zawodowe i ochrona zdrowia. Jednym z najmniejszych wskaźników wsparcia finansowego ze strony obywateli cieszą się natomiast organizacje prowadzące działalność w zakresie ochrony środowiska<sup>58</sup>. Zależności te przedstawia Rysunek 2.2.

**Rysunek 2.2 Rozpowszechnianie wspierania finansowego organizacji non-profit według dziedziny działalności organizacji**



Źródło: P. Gliński, B. Lebenstein, A. Siciński (red.), Samoorganizacja... op.cit., s. 28

Przyczyn tak zróżnicowanego poziomu wsparcia finansowego udzielanego organizacjom non-profit w zależności od obszaru ich działania można upatrywać w poziomie znajomości tych organizacji. Polacy najczęściej deklarują znajomość organizacji zajmujących się pomocą charytatywną dla osób ubogich. W 2007 roku miało z nimi kontakt ponad 40 % obywateli. Dużą rozpoznawalnością cieszą się także organizacje zajmujące się pomocą humanitarną, pomocą ofiarom klęsk żywiołowych w kraju i zagranicą (30,7%), jak również organizacje ratownicze (27,6%), organizacje zajmujące się ekologią, ochroną środowiska, opieką nad zwierzętami (23%) oraz organizacje sportowe (22%)<sup>59</sup>. Z powyższego wynika, że istotnie istnieje zależność pomiędzy rozpoznawalnością a poziomem wsparcia finansowego w przypadku organizacji charytatywnych. Niestety analogicznych wniosków nie można wyciągnąć z relacji wsparcia finansowego i znajomości organizacji działających w obszarze ekologii. Zależności między nimi są wręcz odwrotne: jeden z najniższych poziomów wsparcia ze strony obywateli i jednocześnie bardzo duża rozpoznawalność. Przyczyną tego zjawiska mogą być potrzeby społeczne Polaków, którzy przekazując pieniądze na rzecz ubogich mają poczucie spełnienia dobrego uczynku, tego, że pośrednio pomogli komuś potrzebującemu (przekazane pieniądze sfinansują: ciepły posiłek dla dzieci z biednych rodzin, zakup szczepionek przeciw gruźlicy, wybudowanie studni w Sudanie). W przypadku organizacji zajmujących się ekologią, ciężko wskazać konkretne efekty pomocy finansowej, a ponadto świadomość ekologiczna Polaków wciąż pozostawia wiele do życzenia.

---

<sup>59</sup> A. Baczko, A. Ogrocka, Wolontariat, filantropia, 1 %. Raport z badania, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 11



## **Rozdział III: FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI W ORGANIZACJACH NON-PROFIT**

W tym rozdziale scharakteryzowane zostaną formy w jakich środki finansowe trafiają do organizacji nie nastawionych na zysk celem dofinansowania ich działalności. Kolejno, analizie będą poddane źródła z jakich wspomniane środki najczęściej pochodzą.

### **3.1 Formy finansowania organizacji non-profit**

Z uwagi na charakter działalności organizacji non-profit, muszą one stale zabiegać o zdobycie wystarczającej ilości środków finansowych. Dotyczy to przede wszystkim fundacji oraz innych organizacji, których podstawą działania jest majątek. Niektóre stowarzyszenia, komitety, związki, koła i tym podobne organizacje nie odczuwają tak silnej presji na pozyskiwanie funduszy, jak wymienione wcześniej podmioty. Bo też istota ich działalności opiera się na zupełnie innych założeniach, które wskazano wcześniej przy okazji charakterystyki poszczególnych form organizacyjno-prawnych instytucji non-profit.

Najprostszą i wymagającą najmniej formalności formą dofinansowania działalności organizacji non-profit są dotacje. Zazwyczaj są one wykorzystywane do pokrywania drobnych kosztów związanych z bieżącą działalnością. Dla nowopowstałych organizacji, które nie mogą się jeszcze wykazać znaczącymi osiągnięciami lub takich, które nie potrafią przedstawić swoich działań w postaci interesującego projektu dotacje są często jedynym sposobem na uzyskanie wsparcia finansowego. Ta forma dofinansowania działalności nie zmusza obdarowanego do realizowanie ważnych i odpowiedzialnych projektów, stanowi więc dość łatwe pieniądze. W związku z tym uważa się, że dotacje powinny być udzielane w wyjątkowych i nieprzewidzianych sytuacjach oraz stosowane w ograniczonym zakresie i wysokości<sup>60</sup>.

Bardzo powszechnie stosowaną formą finansowania działalności organizacji non-profit są granty. Mają one charakter dotacji, ale przyznawane są na realizację konkretnych projektów, przedstawionych w formie wniosku. Granty mogą pochodzić zarówno od instytucji publicznych jak i prywatnych firm i fundacji. Przyznawanie pomocy odbywa się na zasadzie konkursu. Organizacje, które ubiegają się o środki finansowe, muszą przedstawić projekty ich wydatkowania odpowiadające wymaganiom

---

<sup>60</sup> M. Załuska, J. Boczoń (red.), Organizacje pozarządowe..., op.cit., s.131-132

stawianym przez donatora. Tylko najlepsze koncepcje są nagradzane i ich autorzy otrzymują pieniądze na sfinansowanie swoich pomysłów i rozwiązań<sup>61</sup>. Taka formuła zmusza organizacje non-profit (a dokładniej ich członków i/lub pracowników) do ciągłego podnoszenia kwalifikacji oraz poszukiwania ciekawych pomysłów, zwłaszcza że już samo sporządzenie poprawnego wniosku jest dość trudne z uwagi na ściśle określone procedury i wymagania co do jego formy i zawartości. Granty, choć bardzo popularne są stosunkowo nową formą pozyskiwania środków finansowych organizacji non-profit, której znaczenie jest ściśle związane z Funduszami Unii Europejskiej.

Z kolei najbardziej dojrzałą formą wsparcia udzielanego organizacjom nie nastawionym na zys są kontrakty. Ich istota polega na przeniesieniu zobowiązań sektora publicznego wobec społeczeństwa na organizacje, o których mowa wraz z zabezpieczeniem finansowym ich wykonania. Kontrakty podpisywane są z reguły na okres od dwóch do pięciu lat. Daje to organizacji pewną stabilność, stwarza możliwości planowania rozwoju. Jednak na tę formę pomocy mogą liczyć tylko organizacje wyspecjalizowane, posiadające znaczące osiągnięcia w dziedzinie, której dotyczy kontrakt. W związku z tym może dojść do sytuacji, w której organizacje chcąc zdobyć dobre kontrakty będą dostosowywać swoją działalność do zadań preferowanych przez sektor publiczny. Wizja stałego dopływu środków pieniężnych może wygrać z chęcią prowadzenia niezależnej działalności. Na Zachodzie Europy ta forma wsparcia finansowego jest najpowszechniejsza i bywa, że nawet 50% wszystkich działań podmiotów trzeciego sektora realizowanych jest ze środków pochodzących z kontraktów. W Polsce kontraktowanie na szeroką skalę stosowany jest w organizacjach zajmujących się usługami opiekuńczymi<sup>62</sup>.

Wśród form finansowania działalności organizacji non-profit można wymienić także nagrody i wyróżnienia. Głównym celem ich ustanawiania jest chęć docenienia osób angażujących się w działalność prospołeczną oraz zainspirowania innych do podejmowania podobnych inicjatyw. Pierwszą taką nagrodą był „Bursztynowy Mieczek” ustanowiony przez wojewodę gdańskiego w 1994 roku. W pierwszym roku nagroda ta miała jedynie symboliczne znaczenie, w kolejnych latach zaś połączona była z kwotą 5 000 zł, która stanowiła nowy oryginalny sposób dofinansowania organizacji non-profit<sup>63</sup>. W ślad za tą inicjatywą poszły inne miasta (np. Konkurs na najlepszą inicjatywę organizacji pozarządowych miasta Olsztyna), władze lokalne (np. nagroda

<sup>61</sup> M. Abramowicz (red.), Organizacja pozarządowa..., op.cit., s. 29-30

<sup>62</sup> M. Załuska, J. Boczoń (red.), Organizacje pozarządowe..., op.cit., s. 132-133

<sup>63</sup> Tamże, s. 133



im. Lecha Bądkowskiego honorowana przez prezydenta Gdańska), a nawet firmy prywatne (np. telefonia DIALOG fundująca nagrody dla najlepszych organizacji non-profit Dolnego Śląska). Taka forma pomocy nie stanowi stałego i pewnego źródła dochodu podmiotów nie nastawionych na zysk, ale z pewnością jest motywacją do aktywnej działalności, zwłaszcza dla małych organizacji działających lokalnie.

### 3.2 Źródła finansowania działalności

Pozyskiwanie środków finansowych wpisane jest w istotę istnienia i działalności organizacji non-profit. To skąd podmioty te otrzymują niezbędne środki i w jakiej wysokości zależy nie tylko od kreatywności członków lub pracowników ale w dużej mierze również od formy organizacyjno-prawnej danej organizacji. Bowiem nie każda z nich ma możliwość ubiegania się o środki z tych samych źródeł, co wynika z istoty ich działalności oraz uregulowań prawnych, które określonym organizacjom nadają szczególne przywileje lub uprawnienia. Niejednakowe są również potrzeby finansowe poszczególnych organizacji. Z badań wynika, że sektor non-profit jest bardzo silnie rozwarstwiony. Organizacje, których roczne przychody przekraczają 1 mln złotych kumulują łącznie ponad 70% ogółu przychodów sektora, przy czym stanowią zaledwie 4% wszystkich organizacji. Co więcej rozwarstwienie to pogłębia się. Według danych z roku 2003, na 10% organizacji o najwyższych przychodach przypadało w sumie ok. 83% wszystkich środków jakimi dysponowały organizacje non-profit. W 2005 roku natomiast było to już prawie 90% środków<sup>64</sup>.

Organizacje non-profit w Polsce mają możliwość skorzystania z wielu różnych źródeł dofinansowania swojej działalności, które przedstawia Tabela 3.1. Pomimo tego charakteryzuje je niewielki stopień dywersyfikacji przychodów. Połowa z nich pozyskuje środki finansowe z około dwóch źródeł, a prawie 90% z nie więcej niż czterech źródeł. Ma to związek głównie z wielkością organizacji, a dokładniej jej obrotami finansowymi. Podmioty, które dysponują największymi budżetami korzystały w 2005 roku z około pięciu różnych źródeł finansowania, podczas gdy najmniejsze – z jednego lub dwóch<sup>65</sup>. Im środki finansowe pochodzą od mniejszej liczby podmiotów, tym większe jest uzależnienie organizacji od wykorzystywanych źródeł. W razie kłopotów z pozyskaniem pieniędzy organizacja może stracić znaczną część budżetu, i jej funkcjonowanie stanie pod znakiem zapytania. Poniżej zostały przedstawione

<sup>64</sup> M. Gumkowska, Z jakich usług finansowych korzystają organizacje pozarządowe? Czego potrzebują? Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2008, s. 4

<sup>65</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op.cit. s. 43



i krótko scharakteryzowane najbardziej popularne źródła finansowania działalności organizacji non-profit.

**Tabela 3.1 Częstotliwość korzystania oraz znaczenie poszczególnych źródeł finansowania działalności organizacji non-profit w Polsce w latach 2001-2003 (w procentach)**

Źródło finansowania	Odsetek organizacji korzystających z danego źródła		udział poszczególnych źródeł w całości zasobów sektora	
Źródła publiczne – rządowe	17,0	19,3	13,5	13,1
Źródła publiczne – samorządowe	48,8	45,2	19,6	16,5
Zagraniczne źródła publiczne – (w tym środki UE)	3,4	4,0	5,7	3,5
Wsparcie od innych krajowych organizacji non-profit	10,9	9,2	2,6	1,1
Wsparcie od innych zagranicznych organizacji non-profit	3,2	4,6	2,8	4,1
Darowizny od osób fizycznych	38,8	40,9	10,3	4,7
Darowizny od instytucji i firm	40,0	38,8	6,2	7,0
Dotacje przekazane przez inny oddział/element tej samej organizacji	5,7	3,1	1,8	0,3
Składki członkowskie	69,7	59,9	8,3	8,1
Dochody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych	10,7	6,5	0,9	1,2
Odsetki bankowe, zyski z kapitału, udziały i akcje, dochody z majątku itp.	21,2	15,3	6,2	2,7
Opłaty za działania stanowiące realizację zadań statutowych	24,1	8,2	7,2	4,8
Dochody z działalności gospodarczej niebędącej bezpośrednią działalnością statutową	6,4	10,5	10,4	20,7
Inne	10,2	12,3	4,7	12,1

Źródło: A. Limański, I. Drabik, Marketing w ..., op.cit., s. 122

### Środki publiczne

Finansowanie działalności organizacji non-profit ze środków publicznych odbywa się w dwojaki sposób: poprzez wspieranie realizacji zadań publicznych oraz przez powierzanie realizacji zadań publicznych. Pierwsza możliwość polega na dofinansowywaniu statutowej działalności organizacji w oparciu o zasady wynikające z ustawy o finansach publicznych. Ma to miejsce w przypadkach, w których działalność ta mieści się w ustawowej sferze pożytku publicznego. Stąd nie wszystkie organizacje non-profit mogą skorzystać z tej pomocy, a jedynie te, które posiadają status organizacji pożytku publicznego. Z kolei drugi tryb dofinansowania działalności organizacji nie nastawionych na zysk polega na przenoszeniu zobowiązań, zadań na te podmioty przy jednoczesnym przekazaniu środków niezbędnych do ich realizacji. Pomoc ze środków publicznych realizowana jest w drodze otwartych konkursów, których istota została



omówiona w części pracy poświęconej formom finansowania organizacji non-profit<sup>66</sup>. Taki tryb przyznawania pieniędzy przez instytucje publiczne jest obowiązkowy, określony w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. W taki sposób fundusze są dystrybuowane przez:

- urzędy centralne (np. Ministerstwo Kultury, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, Narodowy Bank Polski, Państwową Agencję Rozwiązywania Problemów Alkoholowych);
- urzędy wojewódzkie, marszałkowskie, powiaty, gminy (najczęściej w formie konkursów na realizację zadań w zakresie kultury, edukacji, ochrony zdrowia, przeciwdziałania uzależnieniom);
- agencje i urzędy zarządzające funduszami europejskimi (m.in. Fundusz Współpracy, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Krajowe Biuro Koordynacyjne ds. Przeciwdziałania Narkomanii)<sup>67</sup>

Skalę wspomnianej pomocy finansowej przedstawiono w poniższej Tabeli.

**Tabela 3.2 Wsparcie udzielone organizacjom non-profit przez administrację publiczną w 2005 roku.**

	ministerstwa	urzędy wojewódzkie	urzędy marszałkowskie	urzędy centralne
liczba organizacji, które w 2005 roku otrzymały wsparcie finansowe	2 700	1 200	3 700	5 200
suma przekazanych środków (w złotych)	455 000 000	20 000 000	85 000 000	72 000 000
średnia kwota przypadająca na jedną organizację (w złotych)	168 000	16 000	22 000	14 000

Źródło: M. Gumkowska, Organizacje pozarządowe jako partner administracji publicznej, *Ekonomia Społeczna Teksty* 2006, s. 6

W ramach powierzenia przez państwo wykonania określonych zadań stosuje się przepisy o zamówieniach publicznych<sup>68</sup>, w związku z czym o środki publiczne mogą ubiegać się również podmioty komercyjne. Wsparcie udzielane organizacjom non-profit przez sektor publiczny jest dość znaczne. Środki pochodzące z tego źródła stanowią ponad 30% całości przychodów generowanych przez te podmioty. Niemniej jednak nie są to łatwe do zdobycia pieniądze, a ponadto administracja publiczna udzielając wsparcia wywiera presję na te organizacje w zakresie sprawozdawczości i jakości zarządzania uzyskanymi środkami<sup>69</sup>. Ciekawym przykładem jest finansowanie

<sup>66</sup> M. Arczewska, Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005, s. 19

<sup>67</sup> M. Abramowicz (red.), *Organizacja pozarządowa...*, op.cit., s. 30

<sup>68</sup> Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r., Prawo zamówień publicznych, Dz. U. z 2006 r. Nr 79, poz. 551, (tekst ujednolicony)

<sup>69</sup> A. Witek-Krabb, *Specyfika zarządzania ...*, op.cit., s. 132



z budżetu państwa partii politycznych, które są jednymi z najbardziej uprzywilejowanych organizacji non-profit w tym zakresie. Partie w Polsce są zwolnione z podatku od działalności gospodarczej w części obejmującej cele statutowe. Ponadto mogą otrzymywać dwa rodzaje dotacji budżetowych w wysokości 20% wydatków przewidzianych w budżecie na organizację i przeprowadzenie wyborów. Pierwszy typ dotacji to dotacja celowa przeznaczana na działalność statutową dla partii, które w wyborach przekroczyły próg 3% głosów w skali kraju. Druga to dotacja podmiotowa wypłacana partiom i komitetom wyborczym, które zdobyły przynajmniej jeden mandat do Sejmu lub Senatu na pokrycie wydatków poniesionych podczas kampanii wyborczej. Dotacja celowa wypłacana jest w ratach rocznych przez całą kadencję, natomiast podmiotowa – jednorazowo, proporcjonalnie do ilości zdobytych mandatów. Motywem wprowadzenia finansowania partii politycznych ze środków publicznych było przekonanie o uwolnieniu ich w ten sposób od wpływu sponsorów oraz pokusy korzystania z nielegalnych źródeł finansowania. Do innych przykładów pomocy finansowej udzielanej partiom przez państwo zalicza się ponadto: udostępnianie czasu antenowego przez publiczne media podczas kampanii wyborczych, częściowy lub pełny zwrot kosztów urzędowania, dofinansowanie działalności biur parlamentarnych, korzystanie z bezpłatnych przejazdów środkami komunikacji publicznej, nieodpłatne korzystanie z infrastruktury parlamentarnej i samorządowej<sup>70</sup>. Takie zasady dofinansowania działalności partii politycznych budzą w społeczeństwie dość duże kontrowersje. Część obywateli jest temu przeciwna.

Ze względu na ograniczone możliwości wspierania organizacji non-profit ze środków publicznych w porównaniu do potrzeb jakie są zgłaszane, podmioty te starają się usamodzielniać finansowo i szukają innych sposobów na pozyskiwania funduszy.

### **Fundusze pozyskiwane z działalności statutowej oraz z działalności gospodarczej**

Organizacje non-profit mimo, iż w swojej istocie są podmiotami o celach niezarobkowych mogą pozyskiwać środki finansowe ze swojej działalności. Taką możliwość daje ustawa o działalności pożytku publicznego<sup>71</sup>, która zezwala na prowadzenie przez omawiane organizacje odpłatnej działalności pożytku publicznego. Jest nią działalność prowadzona w zakresie wykonywania zadań należących do sfery zadań publicznych w ramach realizacji celów statutowych, za którą organizacja pobiera

<sup>70</sup> M. Gulczyński, wiedza o partiach i systemach partyjnych: podręcznik akademicki, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008, s. 116

<sup>71</sup> Art. 6 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie



wynagrodzenie. Wynagrodzenie to nie może być wyższe niż to, które wynika z kalkulacji kosztów poniesionych na tą działalność. Przykładem odpłatnej działalności organizacji non-profit jest sprzedaż towarów lub usług wytworzonych przez osoby bezpośrednio korzystające z działalności organizacji ( np. sprzedaż ozdób świątecznych wykonanych przez podopiecznych fundacji). Innym przykładem odpłatnej działalności jest sprzedaż przedmiotów pochodzących z darowizn na rzecz organizacji. Uzyskane w ten sposób środki mogą być przeznaczane na finansowanie działalności tej jednostki. W takich sytuacjach organizacje nie muszą zgłaszać prowadzenia działalności gospodarczej, bowiem aktywność ta traktowana jest jako działalność statutowa danego podmiotu.<sup>72</sup>

Wiele organizacji non-profit decyduje się na funkcjonowanie równoległe w sektorze biznesowym, ale powody takiego działania nie są jednakowe dla wszystkich z nich, co przedstawiono w Tabeli 3.3. Nie każda bowiem organizacja decyduje się na prowadzenie działalności odpłatnej tylko i wyłącznie dla pozyskania dodatkowych środków finansowych.

**Tabela 3.3 Powody prowadzenia działalności odpłatnej przez organizacje non-profit w 2006 roku.**

Motywy prowadzenia odpłatnej działalności	Procent organizacji pozyskujących więcej niż 20% z działalności odpłatnej	Procent pozostałych organizacji prowadzących działalność odpłatną
Pozyskiwanie jak największej ilości środków finansowych dla realizacji celów statutowych, rozwiązywania ważnych problemów społeczności lokalnej	41,8%	65,8%
Zwrot kosztów prowadzonej działalności statutowej	68,5%	62,0%
Zwiększanie niezależności finansowej organizacji, różnicowanie źródeł przychodów	39,5%	36,7%
Poprawa sytuacji materialnej członków/pracowników organizacji	14,4%	14,0%
Dostarczanie usług/produktów niezbędnych dla funkcjonowania lokalnej społeczności, które nie były wcześniej odpowiednio zaspokajane/dostarczane	7,4%	8,0%
Wspieranie rozwoju działalności gospodarczej przedstawicieli lokalnej społeczności lub określonych grup	5,7%	7,4%
Dostarczanie produktów dobrej jakości, w oparciu o odpowiednie standardy etyczne i środowiskowe, produkowanych przez lokalnych producentów	10,6%	7,3%
Angażowanie podopiecznych w aktywność zawodową, tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych trudnościami na rynku pracy	2,8%	7,3%
Dostarczanie członkom/pracownikom usług dostosowanych do ich potrzeb lub/i możliwości ekonomicznych	5,6%	6,1%
Zapobieganie sytuacji, w której odbiorcy naszych	7,8%	5,6%

M. Arczewska, Nie tylko jedna ustawa..., op.cit., s. 14



usług/produktów korzystają z nich bez uzasadnionej potrzeby tylko dlatego, że są bezpłatne		
Współpraca gospodarcza pomiędzy członkami, wspólna produkcja/działalność gospodarcza/handlowa	0,8%	5,1%
Zapewnianie członkom pomocy finansowej w wypadku trudności życiowych lub niespodziewanych zdarzeń losowych	5,4%	2,9%
Upodmiotowienie pracowników – zapewnienie im większego udziału w procesie zarządzania i organizacji warunków ich pracy	1,9%	1,6%
Zapewnienie członkom możliwości oszczędzania środków finansowych lub ich pożyczania – lokat, kredytów, pożyczek	1,0%	0,7%
Inny cel	7,2%	10,2%

Źródło: M. Gumkowska, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op.cit. s. 46

W 2003 roku działalność gospodarczą prowadziło 16% organizacji, a przychody z tego źródła stanowiły średnio 20% całości przychodów. Prowadzenie działalności gospodarczej jest jednym ze sposobów uniezależnienia się organizacji od finansowania zewnętrznego. Warunkiem jest jednak jej opłacalność. Ten sposób finansowania działalności jest jednym z większych źródeł wsparcia organizacji non-profit i dość popularnym, chociaż z podjęciem działalności gospodarczej wiąże się sporo problemów. Najpoważniejszym z nich jest konieczność wejścia na rynek i podjęcia walki o utrzymanie się na nim, co w warunkach polskiej gospodarki nie jest rzeczą łatwą. Organizacje nie mogą wykluczyć sytuacji, w których zamiast oczekiwanych dochodów pojawiają się straty. Ponadto dla osób działających społecznie, nie mających styczności ze sferą gospodarczą podjęcie takiej działalności może okazać się zbyt trudne. Możliwa jest również sytuacja, w której, nieoczekiwane sukcesy osiągnięte w nowej dziedzinie rozochocą członków organizacji do tego stopnia, że działalność do tej pory traktowana jako podstawowa zostanie zaniedbana na rzecz działalności gospodarczej<sup>73</sup>. Niemniej jednak jeżeli organizacje widzą możliwość samodzielnego zdobycia środków finansowych nie powinny z niej rezygnować.

Działalności zarobkowej często podejmują się stowarzyszenia i fundacje. Prowadzą ją same lub w formie organizacyjnie wydzielonych podmiotów takich jak np. spółki czy spółdzielnie. W przypadku wydzielonych form podmioty, o których mowa mają w nich udziały i akcje. Fundacje dla prowadzenia bezpośredniej działalności tworzą zakład, choć w obrocie występują samodzielnie, podobnie jak stowarzyszenia. Prowadzenie przez nie działalności gospodarczej odbywa się na takich samych zasadach jak obowiązuje pozostałe podmioty gospodarcze. Mogą one angażować się w każdy



rodzaj działalności, za wyjątkiem tych, które wymagają określonej formy prawnej<sup>74</sup>. Podmioty podejmujące działalność zarobkową, wpisane do rejestru stowarzyszeń, fundacji, innych organizacji społecznych i zawodowych lub publicznych zakładów opieki zdrowotnej muszą być również wpisane do rejestru przedsiębiorców. Z chwilą wpisania do tego rejestru staje się przedsiębiorcą w zakresie prowadzonej działalności<sup>75</sup>. Oczywistą rzeczą jest, że dochód uzyskany z prowadzenia działań o charakterze zarobkowym nie może być przeznaczony do podziału między członków organizacji, nawet gdy są jej pracownikami, o czym była już mowa w pierwszej części pracy.

### Środki pochodzące od donatorów indywidualnych

Choć w porównaniu z innymi źródłami finansowania organizacji non-profit osoby prywatne przekazują jednorazowo dość niewielkie kwoty, to w skali globalnej ich pomoc jest bardzo znacząca. Liczba Polaków wspierających finansowo bądź rzeczowo organizacje non-profit wzrasta. W 2003 roku wsparcie deklarowało około 33% obywateli, rok później - prawie 40%. Przekazywanie pieniędzy przez donatorów indywidualnych najczęściej ma miejsce podczas kwest i zbiórek ulicznych. Duża część darczyńców deklaruje także bezpośrednie przekazywanie (zazwyczaj drobnych kwot) pieniędzy potrzebującym. Metody udzielania pomocy organizacjom non-profit przedstawiono w Tabeli 3.4.

**Tabela 3.4 Metody przekazywania pieniędzy przez Polaków**

Wyszczególnienie	Odsetek darczyńców w %				
	2001	2002	2003	2004	2005
Puszka, skarbonka, zbiórka na ulicy lub w instytucji	59,0	72,6	63,0	67,9	63,9
Przekazanie pieniędzy bezpośrednio potrzebującej osobie	42,7	38,8	50,3	40,6	36,8
Audiotele/SMS	3,5	4,3	16,5	16,2	28,4
Zakup przedmiotów, z których dochód przeznaczony jest na cele społeczne (świeca Caritasu, aukcje na cele dobroczynne itp. )	24,0	22,7	21,5	17,3	14,8
Wpłata dokonana bezpośrednio w siedzibie organizacji lub grupy	-	-	-	6,1	7,3
Przekaz pocztowy lub bankowy	11,0	6,8	8,2	5,6	9,0
Wykupienie wstępu na imprezę charytatywną, z której dochód przeznaczony jest na cele dobroczynne	2,3	3,1	4,8	5,2	2,2
Systematyczne potrącanie określonej kwoty z wypłaty w zakładzie pracy, stała dyspozycja w banku	0,6	0,9	2,5	0,7	0,9

<sup>74</sup> P. Suski, Stowarzyszenia i fundacje, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005, s. 241-244

<sup>75</sup> Tamże, s. 398-399



Wpłata z karty kredytowej dokonana za pośrednictwem Internetu	-	0,4	0,7	0,6	0,7
Inne	7,0	6,8	3,9	4,1	2,8

Źródło: A. Baczko, A. Ogrocka, Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008

Powodów, dla których Polacy angażują się w działalność społeczną jest wiele. W literaturze przedmiotu wymienia się zarówno przesłanki ekonomiczne, jak i moralne, religijne, czy też związane z pełnieniem określonych ról społecznych i zawodowych<sup>76</sup>. Czynnikiem zachęcającym do wspierania organizacji non-profit jest mechanizm 1%. Nie korzystają z niego jednak wszystkie organizacje non-profit, lecz tylko te, które posiadają status organizacji pożytku publicznego. Podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych coraz chętniej korzystają z ulgi podatkowej i przekazują 1% swojego podatku na rzecz uprawnionych podmiotów. Wpływy z tego tytułu z roku na rok rosną. W 2007 roku organizacje otrzymały łącznie ponad 100 mln. złotych, a na jednego podatnika przypadło 4,36 zł przekazanych w ramach mechanizmu 1%. Dało to wynik dziesięciokrotnie większy niż 4 lata wcześniej, gdy z odliczenia Polacy korzystali po raz pierwszy. W 2005 roku z odliczenia skorzystało ponad milion podatników, a dwa lata później już prawie 1,6 miliona. Organizacje pożytku publicznego mogłyby otrzymać o wiele większe wsparcie finansowe z tego tytułu ponieważ mimo tendencji wzrostowej liczba osób przekazujących 1% swojego podatku jest nadal niewielka i wynosi zaledwie 6,7% wszystkich podatników (w 2007 roku)<sup>77</sup>.

Pomoc finansowa organizacjom non-profit przez osoby prywatne oraz przedsiębiorców jest uznawana za bardzo pozytywną formę aktywności społecznej. Niestety w przypadku partii politycznych takie wsparcie spotyka się z ogólnym niezadowoleniem społeczeństwa. Sponsorzy zewnętrzni (zarówno prywatni jak i instytucjonalni) uznawani są za źródło niezwykle korupcjogenne. Liczne skandale, jakie pojawiają się w prawie wszystkich państwach demokratycznych dają argumenty do tezy o istnieniu anonimowych grup bogatych osób, które „kupują” potrzebne im uregulowania prawne, korzystne decyzje<sup>78</sup>.

Wspieranie organizacji non-profit zarówno przez drobnych przedsiębiorców prywatnych, jaki i bardzo duże korporacje można powiązać w niektórych przypadkach z bardzo modnym określeniem ostatnich kilku lat, a mianowicie społeczną

<sup>76</sup> A. Limański, I. Drabik, Marketing w organizacjach non-profit, Centrum Doradztwa i Informacji DIFIN, Warszawa 2007. s. 124-125

<sup>77</sup> H. Laskowska, Polacy przekazali 100 mln zł z 1% podatku, <http://e-biznes.pl/2008/04/polacy-przekazali-100-mln-zl-z-1-proc-podatku/>, data odczytu: 30.03.2009 r.

<sup>78</sup> M. Gulczyński, wiedza o partiach i..., op.cit., s. 113-114



odpowiedzialnością biznesu. Stworzono nawet specjalne koncepcje zarządzania odwołujące się do wiarygodności firmy, budowania jej wizerunku m.in. poprzez działalność charytatywną, wspieranie lokalnych inicjatyw, ruchów ekologicznych itp. Pomoc finansowa tego typu podmiotom stała się narzędziem marketingowym. Dokonania te podkreśla się w folderach reklamowych na konferencjach prasowych, w rozmowach z partnerami biznesowymi. Pomoc finansowa przekazywana na rzecz organizacji non-profit wykorzystywana jest też czasem jako forma „wybielenia” organizacji, odwrócenia uwagi, bądź zadośćuczynienia społecznego za działania, którymi firma naraziła się na potępienie ze strony opinii publicznej. Niemniej jednak są to przypadki dość skrajne i na szczęście nie brakuje prywatnych osób i przedsiębiorców, którzy wspomagają organizacje non-profit z potrzeby serca i poczucia ludzkiej solidarności.

### **Środki unijne**

W obliczu trudności w pozyskiwaniu środków finansowych na działalność perspektywa dostępu do środków unijnych budzi w organizacjach non-profit wielkie nadzieje. W 2004 roku z funduszy strukturalnych planowało skorzystać 70% organizacji. Wraz z upływem czasu od przystąpienia Polski do UE procent organizacji deklarujących chęć ubiegania się o fundusze malał, ale nadal co druga (54%) planuje aplikować o te środki. Jednak deklaracje te znacznie odbiegają od rzeczywistości. Od początku 2004 do początku 2008 roku tylko 20% organizacji zdecydowało się ubiegać o fundusze UE (przedakcesyjne, strukturalne lub programy pomocowe). Tak duża różnica może wynikać z poziomu zasobów oraz stopnia przygotowania polskiego sektora non-profit. Nie jest tajemnicą, że nie każda organizacja może być potencjalnym wnioskodawcą z uwagi na sztywne procedury i zasady aplikowania o fundusze europejskie<sup>79</sup>. Wiele zależy również od rodzaju tych organizacji a także obszaru oraz zakresu ich działalności.

W zależności od typu programu aplikująca organizacja może otrzymać wsparcie w wysokości od 50 do 75% tzw. kosztów kwalifikowanych (tzn. możliwych do sfinansowania). W projektach finansowanych z funduszy strukturalnych organizacje otrzymują refundację wcześniej poniesionych nakładów. W pozostałych funduszach stosuje się zasadę zaliczkowania, w której projektodawca otrzymuje po podpisaniu umowy zaliczkę w wysokości części kwoty przyznanego dofinansowania a resztę

---

<sup>79</sup> Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008, s. 20

środków po zatwierdzeniu rozliczenia. Fundusze unijne umożliwiają realizację działań związanych najczęściej z odnową i modernizacją placówek kultury i obiektów zabytkowych, działania związane z rozwojem terenów przygranicznych, projekty wspierające rozwój rynku pracy, a także współpracę międzynarodową w obszarze kultury i edukacji z podobnymi instytucjami. Środki Unii Europejskiej mają na celu stymulowanie rozwoju społeczno – gospodarczego całego terytorium Unii Europejskiej i obszarów z nim graniczących oraz przyczynianie się do inicjowania współpracy pomiędzy instytucjami, działającymi w różnych krajach Unii Europejskiej<sup>80</sup>.

Nie sposób wymienić wszystkich funduszy i programów pomocowych Unii Europejskiej z jakich mogą skorzystać organizacje non-profit. Do najczęściej wykorzystywanych należą:

- Programy horyzontalne UE
  - Kultura 2000 Leonardo da Vinci,
  - Sokrates, Młodzież,
- Fundusze strukturalne
  - Europejski Fundusz Społeczny
  - Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
- Inicjatywy wspólnotowe
  - Interreg 3c,
  - Equal<sup>81</sup>.

Rzeczą najważniejszą nie jest to o jakie środki mogą się ubiegać organizacje non-profit, ale co zrobić, aby zapewnić lepsze wdrażanie Funduszy w kolejnych latach. Kluczowe wydaje się zastosowanie rozwiązań pozwalających na szybkie reagowanie na pojawiające się problemy tak, by zastosowanie różnego rodzaju instrumentów naprawczych nie trwało, tak jak obecnie, kilka miesięcy ze względu na procedury obowiązujące przy zmianie ustaw i rozporządzeń. Aby usprawnić system wdrażania i zwiększyć dostęp do Funduszy Strukturalnych organizacji non-profit konieczne jest przede wszystkim uproszczenie systemu aplikacyjnego. Powinno ono objąć przygotowanie prostych formularzy aplikacyjnych i opracowanie materiałów faktycznie pomagających przy ich wypełnianiu (napisanych zrozumiałym językiem). Bardzo duże znaczenie dla zwiększenia absorpcji Funduszy Strukturalnych przez organizacje non-profit ma także wielkość udzielanego grantu. W 2005 roku ok. 50% organizacji

<sup>80</sup> Fundusze Europejskie, [http://regiony.nck.pl/unii\\_europejskiej.php](http://regiony.nck.pl/unii_europejskiej.php), data odczytu: 04.04. 2009

<sup>81</sup> B. Ciepła, Pozyskiwanie środków na działalność organizacji pozarządowych, Oświęcim 9 września 2005, [malopolskie.pl/Pliki/2005/Pozyskiwanie\\_srodkowBC.pdf](http://malopolskie.pl/Pliki/2005/Pozyskiwanie_srodkowBC.pdf), data odczytu: 04.04.2009



dysponowało budżetem mniejszym niż 10 tys. zł. Bez zmniejszenia wielkości minimalnej grantu zdecydowana większość organizacji nie będzie w stanie aplikować o środki z Funduszy Strukturalnych. Formuła grantu globalnego, czyli w dużym uproszczeniu przyznawania małych grantów małym projektodawcom przez „pośredników” (czyli dużych organizacji czy instytucji) mogłaby okazać się bardzo pomocna. Rozwiązanie to uprościłoby procedury i zachęciło do działania. Małym organizacjom pozwoliłoby na aplikowanie o środki, które rzeczywiście są one w stanie wydać i dzięki którym mogłyby zrealizować projekt<sup>82</sup>.

### **Pozostałe źródła**

Wymienione powyżej źródła finansowania działalności organizacji non-profit nie wyczerpują wszystkich możliwości pozyskiwania funduszy. Wiele organizacji czerpie również zyski ze składek członkowskich. Metoda ta jest szczególnie popularna w organizacjach, którym do funkcjonowania nie są potrzebne duże nakłady środków finansowych. Są nimi w szczególności organizacje społeczne takie jak komitety, związki, koła itp. Składki członkowskie funkcjonują także w partiach politycznych i są traktowane jako potwierdzenie więzi członków z ugrupowaniem, do którego należą. To źródło finansowania działalności nie przynosi znaczących dochodów ale stanowić może skuteczne uzupełnienie budżetu.

Organizacje pozyskują także środki na finansowanie działalności w postaci dochodów z posiadanego majątku. Są to zarówno pożytki naturalne jak i cywilne, czynsz z najmu lub dzierżawy nieruchomości, wynagrodzenie z tytułu ustanowienia służebności itp<sup>83</sup>. Z tej formy korzystają bardzo często stowarzyszenia i fundacje, jeśli oczywiście posiadają takie zasoby. Organizacje i instytucje, których podstawowym celem statutowym jest działalność związana z ochroną zdrowia, ochroną środowiska, pomoc osobom poszkodowanym w wypadkach komunikacyjnych mogą otrzymać środki finansowe w ramach tzw. nawiązki lub świadczenia pieniężnego. Pieniądze te przyznawane są na mocy orzeczenia sądu jako środek karny<sup>84</sup>. Fundacje posiadają ponadto jeszcze inną możliwość dofinansowania swojej działalności, a mianowicie przekazanie mienia. Jest to szczególny sposób nabycia majątku przysługujący tym fundacjom, które prowadzą działalność związaną z obronnością lub bezpieczeństwem

---

<sup>82</sup> Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych. Doświadczenia organizacji pozarządowych z dwóch ostatnich lat aplikowania o Fundusze Strukturalne, *Ekonomia Społeczna Teksty* 2006, s. 17-18

<sup>83</sup> P. Suski, *Stowarzyszenia i fundacje...*op.cit., s. 238-239

Tamże, s. 401-402



państwa. Podmioty te mogą otrzymać nieodpłatnie mienie ruchome Skarbu Państwa, które posłużą im do realizacji celów statutowych<sup>85</sup>.

Wśród źródeł finansowania działalności organizacji non-profit można wskazać na związki z poszczególnymi formami udzielanej pomocy, które zostały uporządkowane w poniższej tabeli.

**Tabela 3.5 Źródła i najczęściej stosowane formy finansowania organizacji non-profit**

źródła finansowania działalności organizacji non-profit	najczęściej stosowane formy finansowania
środki publiczne	granty, kontrakty, nagrody i wyróżnienia, przekazanie mienia
środki unijne	granty, kontrakty
donatorzy indywidualni	dotacje, darowizny, mechanizm 1%, nagrody i wyróżnienia, kary sądowe
Przedsiębiorcy, firmy	dotacje, darowizny, nagrody i wyróżnienia
członkowie organizacji	składki członkowskie, praca na rzecz organizacji
działalność statutowa i gospodarcza	Sprzedaż towarów, usług lub przedmiotów pochodzących z darowizn

Źródło: Opracowanie własne

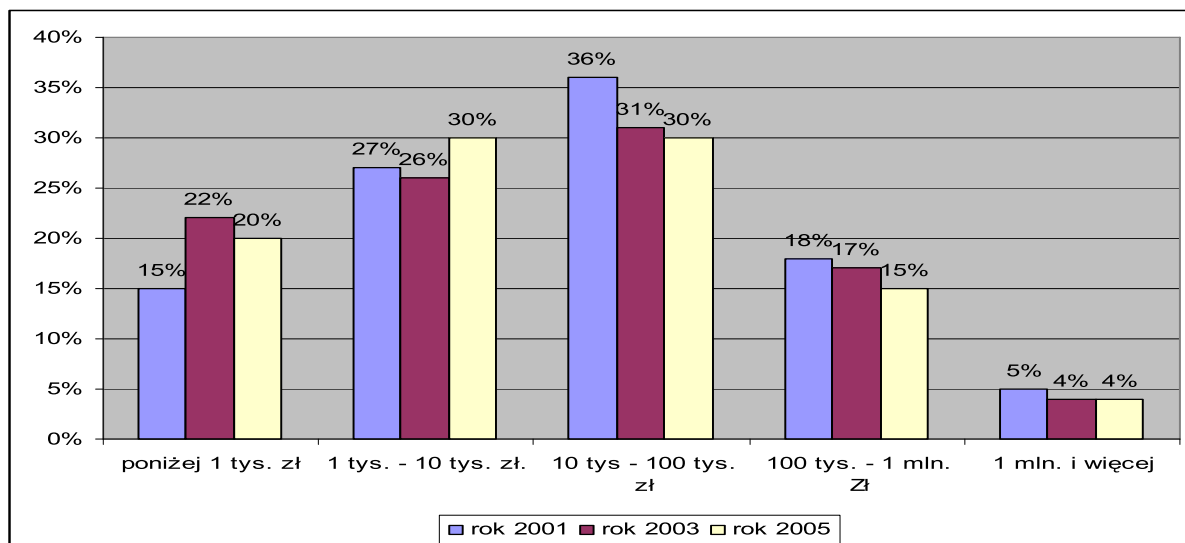
Mimo, iż organizacje non-profit mają do dyspozycji wiele różnych form oraz źródeł pomocy w finansowaniu swojej działalności, to ich kondycja finansowa jest raczej słaba (Rysunek. 3.1). Roczne przychody połowy polskich organizacji non-profit nie przekraczają 10 tysięcy złotych. Co dziesiąta natomiast deklaruje brak jakichkolwiek przychodów. Co więcej, sytuacja ta niestety się nie poprawia<sup>86</sup>. Trudności w zdobywaniu funduszy wskazuje ponad 60% organizacji<sup>87</sup>.

<sup>85</sup> Tamże, s. 398

<sup>86</sup> M. Gumkowska, Z jakich usług finansowych ..., op.cit., s. 3

<sup>87</sup> J. Szulc, Zarządzanie finansami w instytucji non-profit. Problemy i wyzwania, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki, Uniwersytet Śląski 2009, www.bib.wtl.us.edu.pl/konffin/j-szulc.pps, data odczytu:05.04.2009

### Rysunek 3.1 Kondycja finansowa sektora non-profit



Źródło: M. Gumkowska, Z jakich usług finansowych ..., op.cit., s. 3

Powodów takiego stanu rzeczy może być wiele. Liczba organizacji non-profit oraz ich potrzeby są ogromne, natomiast środki finansowe jakimi dysponuje budżet państwa, donatorzy indywidualni, czy sami członkowie tych organizacji, są niestety ograniczone. Jeśli chodzi o wsparcie finansowe pochodzące z Unii Europejskiej, to nie każda organizacja może i potrafi ubiegać się o taką pomoc, o czym wspomniano wcześniej. W obliczu powszechnych trudności w pozyskiwaniu funduszy z jakimi spotykają się organizacje sektora non-profit bardzo ważnym czynnikiem jest utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami. Zagadnieniu temu będzie poświęcony kolejny rozdział pracy.

## Rozdział IV: ISTOTA I ROLA INTERESARIUSZY ORGANIZACJI NON-PROFIT

### 4.1 Znaczenie i typy interesariuszy

Organizacje non-profit w swojej działalności stykają się z wieloma grupami interesu, oferując im różnorodne wartości. Dla określenia wszystkich tych podmiotów często używa się terminu interesariusz. Pojęcie to wywodzi się z tłumaczeniem angielskiego słowa *stakeholder*, które z kolei wywodzi się z teorii *stakeholders* (tzw. *stakeholder theory*), zgodnie z którą przedsiębiorstwo ma wiele zobowiązań w stosunku do swojego otoczenia, a jego właściciele nie są jedynym i najważniejszym podmiotem, któremu powinno ono służyć. Koncepcja ta zakłada, że firma jest systemem *stakeholders* działającym w granicach większego systemu społecznego. Celem firmy jest zatem tworzenie bogactwa lub wartości dla jej interesariuszy<sup>88</sup>.

Pojęcie interesariusz oznacza osobę bądź podmiot zainteresowany działalnością firmy i ponoszący różnego typu ryzyko związane z jej funkcjonowaniem. Termin ten jest przeciwieństwem *shareholder* czyli akcjonariusz. O ile akcjonariusze zainteresowani są przede wszystkim zyskiem z działalności spółki, o tyle interesariusze to grupa o wiele szersza obejmująca m.in. pracowników, klientów, kredytodawców, dostawców, a w najszerszym kontekście całe społeczeństwo lokalne<sup>89</sup>. Leksykon zarządzania definiuje interesariuszy jako: „Grupy bądź osoby zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa i wysuwające wobec niego żądania. Obejmują zarówno podmioty dostarczające przedsiębiorstwu zasobów, jak i uzależnione od zasobów tej firmy, podmioty ponoszące ryzyko jak i wpływające na poziom tego ryzyka, podmioty pozostające w przymusowym bądź dobrowolnym związku z przedsiębiorstwem itp.”<sup>90</sup> Pojęcie interesariusz ma bardzo szerokie znaczenie, stąd w literaturze pojawiło się kilka sposobów klasyfikacji tej grupy podmiotów. W zależności od zajmowanej pozycji względem firmy wyróżnia się interesariuszy wewnętrznych czyli pracowników, zarząd, organizacje związkowe i inne podmioty funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa, oraz interesariuszy zewnętrznych, którzy działają w otoczeniu. Są nimi klienci, akcjonariusze, dostawcy, kooperanci itp. Inna klasyfikacja ujmuje to zagadnienie w dwóch zakresach. W wąskim znaczeniu interesariuszy definiuje się jako osoby (prawne i fizyczne) zawierające formalne kontrakty lub porozumienia, a bez ich

<sup>88</sup> Henryk Sterniczuk, Nadzór, rozwój korporacji i satysfakcja interesariuszy, CEO, Magazyn Top Menedżerów, Kwiecień 2006

<sup>89</sup> [http://www.pfcg.org.pl/article/12760\\_Interesariusz\\_ang.\\_stakeholder.htm](http://www.pfcg.org.pl/article/12760_Interesariusz_ang._stakeholder.htm), data odczytu: 24.04.2009

<sup>90</sup> M. Romanowska (red.), Leksykon Zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 151



zaangażowania przedsiębiorstwo lub pojedyncze zagadnienie nie może przetrwać ani się rozwijać. Są to pracownicy, akcjonariusze, inwestorzy, instytucje finansujące, klienci, dostawcy i kooperanci, których nazywa się interesariuszami kluczowymi. W szerokim znaczeniu natomiast, interesariusze to grupy lub jednostki, których mogą dotyczyć konkretne działania organizacji są to agencje rządowe, konkurencja, grupy protestu, stowarzyszenia oraz organizacje pozarządowe, związki zawodowe. Można ich nazwać interesariuszami pomocniczymi. W zależności od kontekstu powiązań z organizacją interesariuszy można podzielić na substanowiących, którzy współtworzą dane przedsięwzięcie swoją pracą, wiedzą, kompetencjami i kapitałem (pracownicy, akcjonariusze, właściciele a także kadra kierownicza), interesariuszy kontraktowych, którzy mają z organizacją, bądź pojedynczym projektem kontrakt formalny (klienci, kooperanci, dostawcy i konkurenci) oraz interesariuszy kontekstowych, którzy mają formalny kontekst powiązań z realizowanym przez organizację projektem (różne wspólnoty lokalne, regionalne, państwowe, a nawet globalne, instytucje społeczne i rządowe). Mówi się również o pierwszorzędnym i drugorzędnym interesariuszach. Pierwszorzędni interesariusze to grupy, od których bezpośrednio uzależnione jest funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zaliczymy do nich: inwestorów, pracowników, klientów, dostawców oraz legislatorów i dostawców infrastruktury dla przedsiębiorstwa. Głównym celem firmy jest utrzymywanie pozytywnych relacji z tymi grupami ponieważ od tego zależy jej los na rynku. Drugorzędni interesariusze to z kolei grupy, które wpływają lub są pod wpływem przedsiębiorstwa, ale istnienie przedsiębiorstwa nie jest od nich bezpośrednio uzależnione. Wzajemne relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a tą grupą interesariuszy nie są tak ścisłe, jak w pierwszym przypadku<sup>91</sup>.

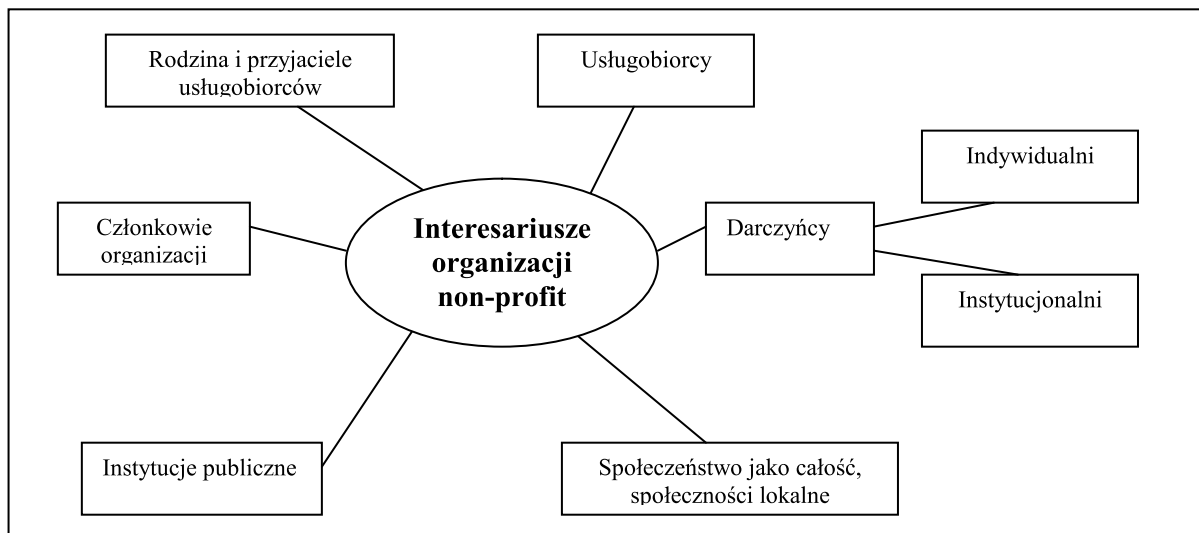
W przypadku tradycyjnej firmy interesariuszy dość łatwo jest zidentyfikować: z większością z nich firma ma jasno ustalone relacje (akcjonariusze, właściciele, dostawcy, pracownicy). W przypadku organizacji non-profit interesariuszy jest dużo więcej: donatorzy, beneficjenci (także potencjalni), władze lokalne, mieszkańcy danej społeczności, klienci. Interesariuszy organizacji non-profit, sklasyfikowanych w pewne umowne grupy przedstawiono na poniższym rysunku.

---

<sup>91</sup> Interesariusze projektu ważni dla inwestycji, Wydawnictwo C.H. Beck 2009, <http://www.egospodarka.pl/36839,Interesariusze-projektu-wazni-dla-inwestycji,1,20,2.html> (data odczytu: 7.05.2009)



#### Rysunek 4.1 Interesariusze organizacji non-profit



Źródło: W. Kwak, Misja organizacji non-profit a struktura wartości dla interesariuszy, Marketing i Rynek 11/2006, s. 18

Interesariusze są zaangażowani zarówno na wejściu, oferując organizacji między innymi pracę, kapitał, technologię i informacje, jak i na wyjściu, gdyż korzystają z produktów i usług przedsiębiorstwa, lub ogólniej mówiąc - z osiągniętych przez organizację celów. Wyróżnia się w związku z tym następujące zależności występujące pomiędzy organizacją a interesariuszami:

- interesariusz wysuwa żądania uwzględniając interes organizacji,
- organizacja jest zależna od interesariusza,
- interesariusz ma władzę nad organizacją,
- interesariusz jest zależny od organizacji,
- organizacja ma władzę nad interesariuszem,
- organizacja i interesariusz są wzajemnie uzależnieni,
- organizacja i interesariusz pozostają w związku kontraktowym,
- interesariusz może wysuwać żądania natury moralnej wobec organizacji,
- interesariusz jest zagrożony ryzykiem,
- interesariusz jest zainteresowany działalnością organizacji<sup>92</sup>.

Interesariusze ujawniają w stosunku do organizacji pewne oczekiwania i mają nadzieję, że zostaną one spełnione. Najbardziej charakterystyczne z nich przedstawione zostały w poniższej tabeli.

<sup>92</sup> T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 17-18

**Tabela 4.1 Oczekiwania interesariuszy organizacji**

Interesariusze	Oczekiwania	
	Pierwotne	Wtórne
Właściciele, akcjonariusze i udziałowcy	Zwrot kapitałów	Wartość oczekiwana
Pracownicy	Wynagrodzenie za pracę	Realizacja kontraktu psychologicznego
Klienci	Dostarczenie produktów I usług	Usługi posprzedażowe
Instytucje finansowe	Zdolność kredytowa	Długoterminowe stosunki
Dostawcy	Zapłata	Długoterminowe stosunki
Spółeczności	Bezpieczeństwo i zabezpieczenie	Wkład na rzecz społeczności
Rząd	Harmonijne współdziałanie	Doskonalenie konkurencyjności

Źródło: U. Bukowska, *Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 711/2006, s.6-7

Jedną z najpopularniejszych i najczęściej wymienianych grup podmiotów zaliczających się do szerokiego grona interesariuszy organizacji są klienci. W sektorze biznesowym określenie klient jest jednoznaczne i łatwe do zdefiniowania – oznacza bowiem osoby, firmy czy instytucje kupujące produkty i usługi od danego przedsiębiorstwa. W przypadku organizacji non-profit, z uwagi na specyficzny charakter ich działalności, na grupę klientów składają się donatorzy, beneficjenci, oraz wolontariusze. Chociaż należy pamiętać, że klienci w tradycyjnym tego słowa znaczeniu również występują w wielu organizacjach non-profit. Są to nabywcy dóbr i usług wytwarzanych i świadczonych przez organizacje prowadzące odpłatną działalność gospodarczą bądź statutową (np. widzowie przedstawienia teatralnego, czy osoby kupujące produkty wytwarzane przez podopiecznych organizacji)<sup>93</sup>. Organizacje non-profit swoje usługi kierują do beneficjentów, natomiast „zapłatę” za nie otrzymują już wcześniej od donatorów. Od wolontariuszy natomiast pozyskują często pracę. Transakcje nie przebiegają tutaj dwukierunkowo jak to ma miejsce w sektorze biznesowym (produkty i usługi a następnie zapłata za nie). W organizacjach non-profit mają miejsce przepływy wcześniej zdobytych środków finansowych, przedmiotów i pracy.

<sup>93</sup> M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 75



Misja każdej organizacji non-profit oraz jej działalność programowa ukierunkowana jest na beneficjentów, dla których organizacje powstają i działają. Z punktu widzenia strategii organizacji nie jest to jednak kluczowa grupa interesariuszy. Ponadto wpływ beneficjentów na organizację jest dość słaby. W procesach podejmowania decyzji przez podmioty sektora non-profit priorytetem nie są zmieniające się potrzeby beneficjentów. Ci bowiem, nie posiadając alternatywnych sposobów zaspokojenia swoich potrzeb są w tym układzie stroną zależną. Organizacje pozyskując środki finansowe od donatorów, a nie od beneficjentów nie odczuwają presji zabiegania o ich przychylność. To, że organizacje nie zawsze postępują zgodnie z tym, czego oczekują w danej chwili ich beneficjenci, nie zmienia jednak faktu, iż kierują się one długofalowym dobrem beneficjentów i realizują dalekosiężną misję, która zawsze podporządkowana jest dobru tej właśnie grupy interesariuszy.

W związku z relacją pomiędzy organizacją a jej beneficjentami, jaka została przedstawiona powyżej, najważniejszą strategiczną grupą interesariuszy wydają się być donatorzy, szczególnie ci, których wkład finansowy w działalność organizacji jest dość znaczący. Działalność organizacji w stosunku do tej grupy interesariuszy najbardziej przypomina aktywność przedsiębiorstw ukierunkowaną na pozyskanie i utrzymanie klientów. W procesie nieustannego poszukiwania funduszy, bardzo pomocne jest dostosowanie swoich programów do zainteresowań potencjalnych donatorów, zaciekawienie ich i wzbudzenie zaufania<sup>94</sup>. Organizacja musi robić wszystko, aby darczyńcy mieli świadomość, że są doceniani, a ich pomoc przynosi pozytywne i wymierne rezultaty. Osobisty kontakt osób zarządzających organizacją z kluczowymi donatorami choć jest bardzo pożądanym (daje darczyńcom poczucie bycia docenionym i wyróżnionym), to nie zawsze jest możliwy. Istnieją jednak inne sposoby podtrzymania kontaktu i budowania pozytywnych relacji z donatorami. Najczęściej stosowane z nich to:

- biuletyny – bardzo powszechny sposób komunikowania się z darczyńcami, który ma za zadanie poinformować ich o sposobach rozdysponowania otrzymanych przez organizację pieniędzy. Jest to dobry sposób na przypomnienie donatorom o ich powiązaniach z organizacją, zwłaszcza gdy są wysyłane cyklicznie, w regularnych odstępach czasu;
- zaproszenia na imprezy – mogą one dotyczyć zarówno zebrań członków i sympatyków organizacji, przyjęć, bankietów, jak również mieć postać

---

A. Witek-Krabb, Specyfika zarządzania..., op.cit., s. 134-136

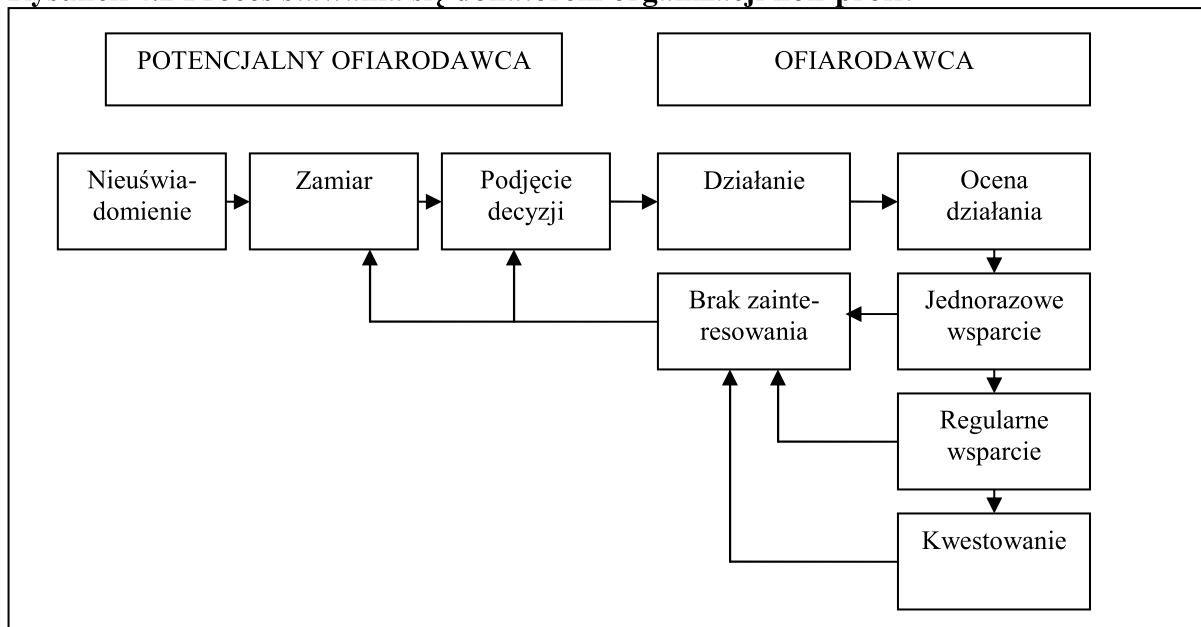


zaproszenia do odwiedzenia samej organizacji podczas dni otwartych lub jakiegoś ciekawego miejsca, którym dysponuje, obejrzenia spektaklu, wystawy, udziału w koncercie itp.;

- wzmianka w publikacjach – podziękowania połączone z wymienieniem nazwisk lub nazw firm darczyńców w opracowaniach, raportach, materiałach promocyjnych i innych publikacjach organizacji.
- zindywidualizowane komunikaty – indywidualne, personalne przesyłki, w których dystrybucję angażują się osoby z najwyższych szczebli zarządzania organizacją.
- materiały premiowe, upominki – najlepiej gdy mają bezpośredni związek z przedmiotem działalności organizacji. Nie powinny być zbyt wartościowe, aby nie zwiększały nadmiernie kosztów utrzymywania relacji z donatorami;
- plakietki, certyfikaty – zróżnicowane w zależności od częstotliwości i wysokości udzielanego wsparcia<sup>95</sup>.

Za pielęgnowaniem dobrych relacji z darczyńcami przemawia m.in. fakt, że proces stawania się donatorem jest długi i trudny (rys. 3), a zatem w interesie każdej organizacji leży aby nie utracić swoich stałych ofiarodawców.

**Rysunek 4.2 Proces stawania się donatorem organizacji non-profit**



Zródło: M. Krzyżanowska, Marketing usług..., op.cit. s. 157

W organizacjach non-profit na liście priorytetów tuż za misją organizacji znajdują się oczekiwania donatorów, a za nimi dopiero oczekiwania beneficjentów oraz wolontariuszy. Często zdarza się, że donatorzy mają znaczący wpływ na strategiczne decyzje organizacji, i co więcej ta grupa interesariuszy może nawet wymagać rozliczenia się przez organizację z realizacji przyjętej strategii<sup>96</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe, można zauważyć, że wolontariusze są stosunkowo niedocenianą grupą interesariuszy organizacji non-profit. W zamian za darmową pracę i zaangażowanie mają możliwość zdobycia doświadczenia, realizacji swoich dążeń i pomysłów, a także czerpania satysfakcji ze służby innym. Dla wielu z nich taka forma pracy jest wyrazem wdzięczności za korzystanie z usług organizacji w przeszłości. W Polsce 44,4% podmiotów sektora non-profit korzysta z usług wolontariuszy a ich praca niejednokrotnie decyduje o istnieniu organizacji<sup>97</sup>. Mimo to często w organizacjach brakuje czasu na właściwą opiekę nad tą grupą. Przyczynia się do tego w znacznej mierze zbyt duży natłok zadań, brak wystarczającej liczby osób do pracy oraz ich nadmierna rotacja. Możliwe, że większa troska o tę grupę interesariuszy mogłaby przynajmniej częściowo zaradzić tym problemom.

Do grupy interesariuszy organizacji zaliczają się także konkurenci, choć na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać że podmioty sektora non-profit z uwagi na specyfikę swojej działalności nie konkurują na rynku. Nic bardziej mylnego. W obliczu dużej liczebności organizacji, wszystkie z nich w jakimś stopniu stanowią dla siebie konkurencję, choćby z uwagi na fakt, że każda z nich generuje określone dobro społeczne i chce je pomnażać. Ponadto organizacje chcąc nie chcąc konkurują między sobą o ograniczone zasoby i dobra (tj. fundusze, pracowników, wolontariuszy, wpływy i prestiż, kontrakty i zlecenia, odbiorców i użytkowników a nawet o członków rad)<sup>98</sup>. Organizacje prowadzące odpłatną działalność gospodarczą natomiast, konkurują na rynku niemal w taki sam sposób jak tradycyjne przedsiębiorstwa. Konkurentami są dla nich zarówno organizacje non-profit oferujące podobne usługi lub produkty jak i pozostałe firmy działające w sektorze biznesowym.

Społeczność lokalna, w której funkcjonuje organizacja to najszersza grupa interesariuszy, choć często zapominana i niedoceniana. To potencjalni bądź faktyczni klienci, beneficjenci, pracownicy, dostawcy. Do tej grupy interesariuszy należą także

<sup>96</sup> A. Witek-Krabb, *Specyfika zarządzania...*, op.cit., s. 134

<sup>97</sup> W. Kwak, *Misja organizacji non-profit a struktura wartości dla interesariuszy*, „Marketing i Rynek” 11/2006, s. 18

<sup>98</sup> A. Witek-Krabb, *Specyfika zarządzania...*, op.cit., s. 135-136



lokalne media, które kształtują wizerunek organizacji, władze prowadzące politykę gospodarczą w regionie, czy liderzy lokalni mający wpływ na opinię innych<sup>99</sup>.

Organizacja, żeby trwać i rozwijać się w otoczeniu, musi w zadowalającym stopniu zaspokajać oczekiwania wszystkich swoich interesariuszy a przynajmniej starać się to robić najlepiej jak potrafi. Starania te mogą przyjmować najrozmaitsze formy w zależności od grupy interesariuszy, do których są adresowane. I tak mogą to być : wytwarzanie dobrych produktów i usług w wydajny sposób, efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów, zaspokajanie potrzeb odbiorców, a także przestrzeganie praw obowiązujących w danym państwie, zasad uczciwej konkurencji, nie stwarzanie uciążliwych warunków egzystencji dla mieszkańców regionu itp<sup>100</sup>

## **4.2 Metody identyfikacji i określania wpływu interesariuszy organizacji**

Zdefiniowanie interesariuszy organizacji jest niezbędne do budowania prawidłowych relacji z nimi, jednak nie jest to tak łatwe jak mogłoby się wydawać. Prawidłowa identyfikacja tej grupy podmiotów pozwala z kolei na analizę oddziaływania interesariuszy na organizację. W literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka metod temu służących. W ich ramach stosuje się podział otoczenia organizacji z punktu widzenia siły wpływu poszczególnych interesariuszy na:

- otoczenie bliższe (podstawowe) - interesariusze o dużej sile wpływu, aktywni partnerzy (dostawcy, odbiorcy, konkurenci, związki zawodowe, lokalne instytucje finansowe, polityczne, społeczne, informacyjne),
- otoczenie dalsze (drugorzędne) – partnerzy o niewielkiej sile wpływu.

Identyfikacja tej drugiej grupy interesariuszy jest trudniejsza właśnie ze względu na niewielką siłę oddziaływania, która z kolei wynika z trzech powodów:

- jest to grupa amorficzna – do momentu, kiedy nikt ich nie zorganizuje w ruch społeczny (kobiet, studentów, ekologów itp.) istnieją jedynie jako potencjalne zagrożenie;
- z dalszego otoczenia organizacji napływają o wiele słabsze sygnały o potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy, które organizacja nie zawsze potrafi prawidłowo zinterpretować;

---

<sup>99</sup>A. Witek-Crabb., Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, w: Przedsiębiorstwo kooperujące, Z. Dworzecki (red.), Euro Export, Warszawa 2002, s. 257

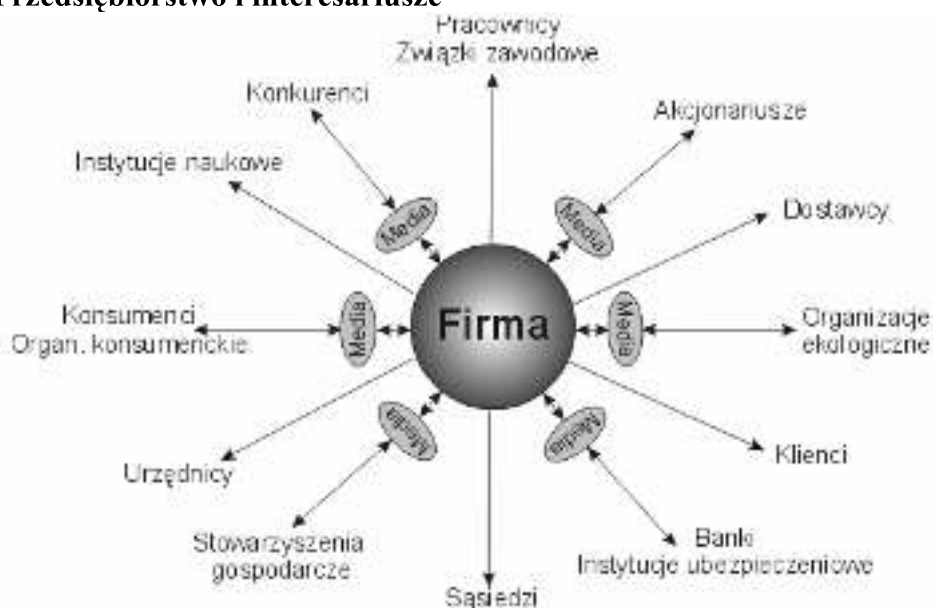
<sup>100</sup>[http://portalwiedzy.onet.pl/128819,,,stakeholders\\_stakeholders,haslo.html](http://portalwiedzy.onet.pl/128819,,,stakeholders_stakeholders,haslo.html), data odczytu: 29.04.2009



- wielu spośród nich jest ukrytych, ponieważ interesując się tylko wybranymi aspektami lub sposobami działania organizacji nie zgłaszają żadnych zastrzeżeń co do jej funkcjonowania do momentu gdy zaistnieją ku temu okoliczności<sup>101</sup>.

Jedną z metod analizy partnerów organizacji jest mapa interesariuszy. Każda organizacja może inaczej narysować swoją mapę kluczowych interesariuszy. Elementem wspólnym jest usytuowanie organizacji w środku rysunku a interesariuszy wokół niej. Wpływ partnerów na organizację określają strzałki skierowane ku niej, w przeciwną stronę zaś - ilustrują wpływ organizacji na interesariuszy. Przykładową mapę interesariuszy przedstawiono poniżej.

**Rysunek 4.3 Przedsiębiorstwo i interesariusze**



**Źródło:** <http://www.venture-capital.pl/Book/stakeholders.htm> (data odczytu 29.04.2009)

W bardziej zaawansowanych mapach znaczenie ma także długość strzałek (im dłuższe tym większy stopień oddalenia partnerów) ich grubość (im grubsze tym większa siła wpływu) oraz rodzaj linii, która określa rozmieszczenie partnerów w otoczeniu (linia ciągła oznacza otoczenie podstawowe, przerywana – drugorzędne). Metoda ta jest uznawana za jeden z najłatwiejszych sposobów identyfikacji interesariuszy, który pozwala stworzyć ich ogólny, wstępny obraz oraz przybliżoną hierarchię ważności, którą rozwinąć można stosując kolejną metodę analizy interesariuszy.

Dokładne ustalenie hierarchii ważności interesariuszy jest bardzo przydatne dla organizacji. Informacja ta daje wskazówkę z czyimi interesami i preferencjami należy

<sup>101</sup> A. Kozina, Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Procesu zarządzania, s. 6

się liczyć najbardziej. Procedura ta opiera się na analizowaniu rodzaju i siły wpływu jaki poszczególni interesariusze wywierają na organizację. Na ogół przyjmuje się, że mogą oni być nastawieni do organizacji pozytywnie, neutralnie, bądź negatywnie. Analizie poddawane są trzy główne elementy: siła nacisku, którą organizacja musi wziąć pod uwagę w procesie podejmowania pewnych decyzji, uprawnomożone oddziaływanie oraz pilność żądań interesariuszy, na które organizacja musi zareagować w odpowiednio szybkim czasie. W związku z tymi kategoriami wyróżnia się następujące kategorie interesariuszy: drzemiący, dyskretni, aspirujący, dominujący, zagrażający, uzależnieni, rozstrzygający<sup>102</sup>.

Jedną z propozycji analizy wpływu interesariuszy na organizację jest macierz M. Johnsona i K. Scholesa. Pozwala ona zilustrować i określić zakres wzajemnych wpływów organizacji i jej interesariuszy. Macierz ta porządkuje zbiór interesariuszy, dokonując ich podziału na cztery grupy odpowiadające poszczególnym polom macierzy. Do tego celu wykorzystuje się zmienne określające siłę wpływu interesariuszy oraz ich poziom zainteresowania organizacją.

**Tabela 4.2 Grupy interesariuszy w otoczeniu organizacji.**

	grupy mające mały wpływ na organizację	grupy mające duży wpływ na organizację
grupy przejawiające duże zainteresowanie działalnością organizacji	PODMIOTY	GRACZE
grupy przejawiające małe zainteresowanie działalnością organizacji	TŁUM	ARBITRZY

Źródło: K. van der Heijden, Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 224

Analiza ta wskazuje na sposoby traktowania poszczególnych grup interesów przez organizację. Kluczowymi partnerami dla organizacji są tzw. „gracze”, którzy przejawiają bardzo duże zainteresowanie organizacją i jednocześnie mają na nią duży wpływ. „Podmioty” lub inaczej zwani „aktywni widzowie” to partnerzy, którzy wykazują równie duże zainteresowanie organizacją, co „gracze” ale nie mają na nią tak dużego wpływu. Dlatego też organizacja może ograniczyć się jedynie do informowania tej grupy interesariuszy o swoich poczynaniach. Zachowanie organizacji w stosunku do „arbitrów” powinno z kolei polegać na podtrzymywaniu ich satysfakcji, z uwagi na fakt

<sup>102</sup> A. Kozina, Analiza interesariuszy..., op.cit., s. 4-5

posiadania przez nich znacznej siły wpływu ale małego zainteresowania sytuacją organizacji. Najmniejszego wysiłku ze strony organizacji wymaga grupa nazywana „tłumem”. Ci interesariusze wykazują niewielkie zainteresowanie i jednocześnie posiadają mały wpływ na organizację<sup>103</sup>.

Organizacja i jej interesariusze pozostają względem siebie w ciągłych relacjach. Aby je określić konieczne jest:

- określenie ich wzajemnych oczekiwań,
- ustalenie celów interesariuszy,
- zidentyfikowanie treści interakcji i sposobu w jaki one zachodzą.

Określenie oczekiwań interesariuszy i organizacji pomaga nie tylko zweryfikować nieprawdziwe wyobrażenia o stanie wzajemnych powiązań, lecz także zaktualizować stanowiska obydwu stron. Bardzo przydatne w tej materii są wywiady i badania ankietowe.

O wiele trudniejszym zadaniem jest ustalenie celów interesariuszy. Wykorzystuje się do tego wszystkie dostępne informacje charakteryzujące grupy interesu. Powinno to spowodować bardziej dynamiczne spojrzenie na interesariuszy i zidentyfikowanie nie tylko obecnych celów ale i tych planowanych do osiągnięcia w przyszłości. Ważne jest, aby na tym etapie zaobserwować w jaki sposób poszczególne grupy podmiotów wchodzi w relacje z organizacją, bezpośrednio, czy poprzez rozwiązania prawne, naciski polityczne, społeczne, czy też za pośrednictwem mediów.

Ostatnim krokiem w procesie określania relacji między interesariuszami a organizacją jest identyfikowanie interakcji oraz procesów w jakich one zachodzą. Aby to osiągnąć, należy ustalić postać, treść zachodzących interakcji, ich czytelność i formę. Należy zaobserwować prawidłowości dotyczące wzorca przebiegu czy okresów w których badane zjawisko było szczególnie nasilone. Ważnym elementem jest również poznanie, która ze stron posiada większą siłę przetargową i jakimi czynnikami oddziałuje<sup>104</sup>.

Opisane powyżej metody pozwalają organizacji na właściwe zidentyfikowanie grup interesu oraz określenie ich wpływu na organizację. Wiedza ta jest niezbędną dla

---

<sup>103</sup>M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 83

<sup>104</sup>M. Lisiński, *Metody planowania...*, op.cit. s. 84



właściwego zarządzania relacjami z interesariuszami, co z kolei pozwala stworzyć swoisty kapitał organizacji, o którym będzie mowa poniżej.

### 4.3 Interesariusze a kapitał relacyjny organizacji

Utrzymywanie dobrych relacji nie tylko z klientami ale z wszystkimi interesariuszami organizacji jest niezwykle istotne. Jeśli przyjąć tezę, że do niedawna niewiele organizacji zdawało sobie z tego sprawę, to w ostatnich latach zaobserwować można było znaczną poprawę w tym aspekcie. Organizacje zaczęły dbać o nawiązywanie i utrzymywanie trwałych relacji z klientami i dostawcami. Kolejno, bardzo popularne stały się zagadnienia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, której jednym z wyznaczników są poprawne relacje nie tylko z podmiotami związanymi z organizacją w sposób bezpośredni, ale również z grupami interesariuszy z tzw. otoczenia dalszego organizacji. Kształtowanie tych relacji stało się kluczowym ogniwem rozwoju organizacji, jej konkurencyjności i przewagi nad innymi.

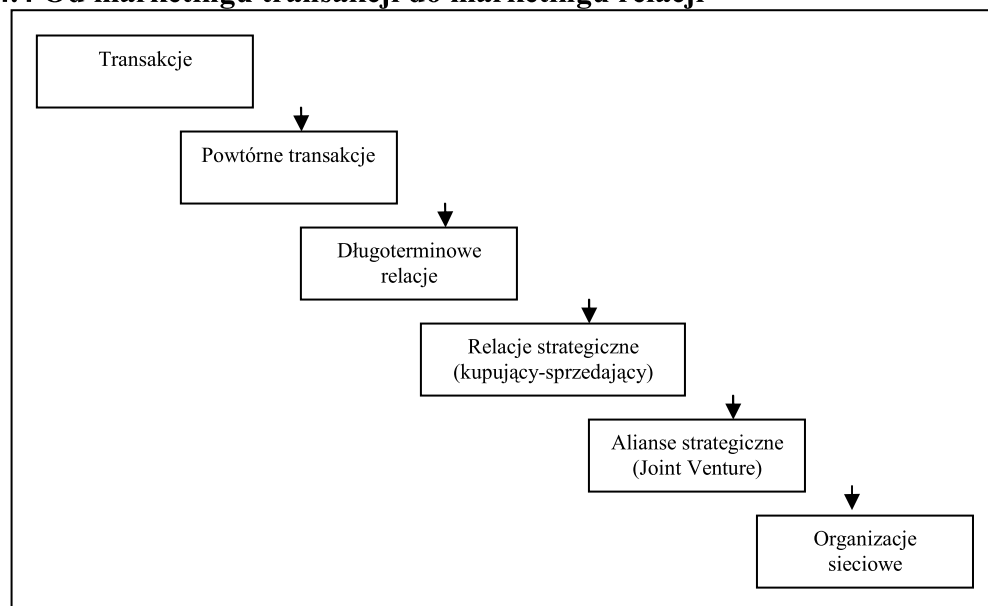
W miarę popularyzowania się przekonania o istotności utrzymywania dobrych relacji z klientami organizacji upowszechniło się pojęcie marketingu relacyjnego, które charakteryzowało te właśnie działania. Do tej pory tradycyjny marketing skupiał się przede wszystkim na skutecznym pozyskiwaniu nowych klientów, podczas gdy działania mające zatrzymać tych już istniejących były zaniedbywane. Marketing relacji w swojej istocie kładzie właśnie nacisk na tworzenie trwałych spersonifikowanych związków klienta z organizacją. W fazie, gdy klienci zostali już „zdobyci” dąży się do ich pełnego zrozumienia i współpracy, odkrycia indywidualnych gustów, preferencji i potrzeb<sup>105</sup>. O ile tradycyjny marketing nastawiony był na transakcje, o tyle marketing relacji skupia się na związkach jakie z tych transakcji powstają. Próby maksymalizacji zysku z transakcji zaczęły być zamieniane na maksymalizację wzajemnie korzystnych relacji. Istota marketingu relacji w miarę upływu czasu i stopnia zainteresowania ze strony autorytetów w dziedzinie marketingu zaczęła się rozwijać. Zdaniem jednego z nich ostatecznym rezultatem marketingu relacji jest stworzenie jedynych w swoim rodzaju aktywów przedsiębiorstwa w postaci sieci marketingowej, która obejmuje organizację, jej dostawców, dystrybutorów i klientów. Pogląd ten ilustruje Rysunek 4.4, przedstawiający model stadiów rozwoju marketingu.

---

<sup>105</sup> J. Otto, Możliwości aplikacji marketingu relacji, „Marketing i Rynek”, 8-9/2000, s. 17



**Rysunek 4.4 Od marketingu transakcji do marketingu relacji**



Źródło: J. Otto, Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu, "Marketing i Rynek", 8-9/2000, s. 55

W ślad za środowiskiem marketingu poszli m.in. etycy, którzy stworzyli pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Posuwa się ono w swoich wnioskach jeszcze dalej niż marketing relacyjny: przedsiębiorstwo musi tworzyć i utrzymywać dobre relacje nie tylko z klientami ale z wszystkimi jej interesariuszami, z całym otoczeniem. Jest to filozofia prowadzenia działalności w oparciu o budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami: m.in. z pracownikami, z klientami, z dostawcami, z akcjonariuszami, z konkurencją oraz ze społecznością lokalną. Rzeczą bardzo ważną jest wiarygodność we wszelkich działaniach organizacji, dbałość o przestrzeganie prawa i uwzględnianie oczekiwań wszystkich grup interesariuszy, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych<sup>106</sup>. Szukając definicji społecznej odpowiedzialności biznesu można spotkać w literaturze jej podział na kilka rodzajów:

- odpowiedzialność dobrowolna – to co jest pożądane przez społeczeństwo w odniesieniu do biznesu, czyli m.in. zaangażowanie w sprawy społeczne;
- odpowiedzialność etyczna – to czego społeczeństwo spodziewa się od biznesu, czyli np. unikanie podejrzanych praktyk;

<sup>106</sup> S. Paddock, nie wystarczy o odpowiedzialności dużo mówić, [http://www.fob.org.pl/artukul-nie-wystarczy-o-odpowiedzialnoci-160\\_747.htm](http://www.fob.org.pl/artukul-nie-wystarczy-o-odpowiedzialnoci-160_747.htm), data odczytu 12.05.2009 r.

- odpowiedzialność prawna – wymagana przez społeczeństwo, głównie przestrzeganie prawa i umów;
- odpowiedzialność ekonomiczna – także wymagana od biznesu w postaci maksymalizowania dochodów, podejmowania rozsądnych decyzji strategicznych<sup>107</sup>.

Niezależnie jednak od sposobu definiowania tego pojęcia, odpowiedzialne prowadzenie biznesu będzie zawsze sprowadzało się do realizowania celu organizacji w długim horyzoncie czasowym przy zapewnieniu należytego kształtowania relacji z głównymi interesariuszami oraz poprzez postępowanie zgodnie z prawem i społecznie przyjętymi (przez wszystkich interesariuszy) normami etycznymi<sup>108</sup>. W związku z obserwowanymi wymiernymi efektami prowadzenia odpowiedzialnego biznesu, pojęcie to staje się jednym z ważniejszych elementów tworzenia wartości organizacji i zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Tworzenie i utrzymywanie trwałych relacji zarówno z klientami organizacji jak i wszystkimi jej interesariuszami wymaga od organizacji dysponowania odpowiednimi zasobami. Koncentracja na długoterminowych i pogłębionych związkach z kluczowymi interesariuszami wymusza na organizacji opracowania odpowiednich metod, systemów, procesów itp., czyli jednym słowem stworzenia strategii kształtowania zasobów, co określane jest mianem kapitału relacyjnego.

Kapitał relacyjny jest jednym z trzech elementów szerszego pojęcia, a mianowicie kapitału intelektualnego, który określany jest jako posiadana wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, dzięki którym organizacja może osiągnąć przewagę na rynku<sup>109</sup>. Zamiennie, w literaturze często używa się także określenia zasoby niematerialne (nie w znaczeniu w jakim używa się tego sformułowania w księgowości), które uważane są za podstawowe zasoby organizacji. Na kapitał intelektualny, oprócz kapitału relacji składają się również kapitał ludzki oraz kapitał organizacyjny (nazywany również strukturalnym), co przedstawiono na Rysunku 4.5

<sup>107</sup> W. Gasparski, Wykłady z etyki biznesu: nowa edycja, Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 402

<sup>108</sup> Tamże, s. 403

<sup>109</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, Kapitał intelektualny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s.



**Rysunek 4.5 Model klasyfikacji kapitału intelektualnego**



Źródło: Czym jest kapitał intelektualny?, <http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kapital-intelektualny/teoria>, (data odczytu: 7.05.2009 r.)

Kapitał relacyjny określa wartości wynikające z relacji z interesariuszami i przybiera formę wzajemnych powiązań z nimi. Obejmuje on m.in. takie zasoby organizacji jak:

- znak firmowy,
- klientów i ich lojalność,
- markę firmy,
- kanały dystrybucji,
- współpracę z innymi organizacjami,
- umowy koncesjonowane,
- korzystne kontrakty,
- umowy franczyzowe<sup>110</sup>.

Interesariusze, posiadając odpowiednie narzędzia mogą oddziaływać na organizację. Niektóre z rodzajów wpływów mogą wręcz zagrozić funkcjonowaniu organizacji, dlatego tak ważne jest odpowiednie budowanie relacji z nimi, które sprawi, że korzyści płynące z wykorzystania kapitału relacyjnego zdominują potencjalne zagrożenia. Budowanie kapitału relacyjnego z interesariuszami organizacji powinno opierać się przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu, które można określić jako rodzaj oczekiwania niwelującego strach przed niepożądanymi zachowaniami partnera. Tak zbudowany kapitał relacyjny wpłynie na:

<sup>110</sup> S. Jasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy, oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 87

- skuteczne zarządzanie uczeniem się od partnerów, ponieważ zaufanie pozwala wypracować określone szablony służące transferowi wiedzy i informacji;
- ułatwienia w zakresie ochrony wiedzy (szczególnie ważne w aliansach, w których niekontrolowany wyciek wiedzy może doprowadzić do dominacji partnera i zerwania współpracy);
- efektywne zarządzanie konfliktem, przejawiające się w większej przejrzystości i otwartości komunikacji między stronami oraz wspólnym rozwiązywaniem problemów, co może kreować potencjalnie użyteczne kanały uczenia się i transferu wiedzy<sup>111</sup>.

Mając na uwadze powyższe można stwierdzić, że interesariusze, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w różnorodne relacje, budując tym samym kapitał relacyjny, stają się znaczącym źródłem wiedzy.

Budowanie kapitału relacyjnego odbywa się przy pomocy kompetencji organizacyjnej zwanej kompetencją architektoniczną, na którą składają się zarówno wiedza indywidualna, wiedza organizacyjna jak i wiele innych umiejętności. Można ją opisać za pomocą elementów składowych, którymi są:

- umiejętność budowania relacji;
- umiejętność podtrzymywania relacji;
- umiejętność modyfikowania kierunku, siły oraz rodzaju relacji;
- umiejętność wykorzystania potencjału relacji<sup>112</sup>.

Każda organizacja funkcjonuje w złożonym systemie podmiotów i powiązań. W obliczu tego jednym z ważniejszych czynników sukcesu jest umiejętne budowanie trwałych relacji z interesariuszami (także z tymi z dalszego otoczenia). Organizacje funkcjonują w otoczeniu coraz większej ilości interesariuszy, o wzrastającej sile wpływu i wyższych wymaganiach. Dlatego tak ważne jest zidentyfikowanie poszczególnych grup interesariuszy, nawiązanie z nimi dialogu oraz długotrwałych relacji. Choć czasem może się wydawać, że tworzenie i utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami pociąga za sobą zbyt duże koszty, to warto się zastanowić, czy nie przyniesie to długoterminowych korzyści znacznie przewyższających poniesione początkowo nakłady. Posiadanie bowiem lojalnych interesariuszy, chętnych do współpracy i darzących firmę zaufaniem, stanowi dodatkową wartość wyróżniającą organizację<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> I. Mendryk, Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w: A. Sitko-Lutek, Polskie firmy wobec globalizacji: luka kompetencyjna, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s.120

<sup>112</sup> Tamże, s.121

<sup>113</sup> A. Witek-Crabb., Partnerskie relacje..., op.cit., s. 255



## **Rozdział V: INTERESARIUSZE STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA A FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI**

### **5.1. Zagadnienia metodyczne badania empirycznego Cel i zakres badania**

Jak wiadomo żadna organizacja nie działa w próżni lecz pewnej określonej przestrzeni, w której styka się z grupami interesariuszy. Wchodząc z nimi w interakcje, kontaktując się, mniej lub bardziej świadomie wypracowuje pewien model, sposób zarządzania relacjami z nimi. Im bardziej umiejętnie to robi, tym odnosi większe sukcesy na polu własnej działalności. Nie da się ukryć, że skuteczne i umiejętne zarządzanie relacjami z poszczególnymi grupami interesariuszy przekłada się na zaufanie, wiarygodność, rozpoznawalność, a co za tym idzie wynik finansowy. Badanie wybranej organizacji będzie miało na celu przeanalizowanie właśnie tych zagadnień i zależności. Stąd analizie zostaną poddane źródła i formy finansowania działalności Stowarzyszenia. Kolejno zidentyfikowani i scharakteryzowani zostaną interesariusze badanej organizacji. Ich analiza będzie przeprowadzona pod kątem finansowania działalności organizacji. Badaniu zostaną poddane również sposoby zarządzania relacjami z poszczególnymi grupami interesariuszy. Zwieńczeniem badań empirycznych będzie opracowanie rekomendacji związanych z zarządzaniem relacjami z interesariuszami dla skutecznego pozyskiwania funduszy.

Badanie obejmuje:

- zakres podmiotowy
- zakres przedmiotowy
- zakres przestrzenny
- zakres czasowy

#### **Zakres podmiotowy**

Z uwagi na cel badania, będzie w nim uczestniczyć jedna osoba - Prezes Stowarzyszenia Sursum Corda, pan Marcin Kałużny, jako osoba współodpowiedzialna i nadzorująca pozyskiwanie środków finansowych na działalność Stowarzyszenia oraz zarządzanie relacjami z interesariuszami.

### **Zakres przedmiotowy**

Przedmiotem badań jest poznanie źródeł finansowania działalności Stowarzyszenia i form ich pozyskiwania, oraz poznanie metod zarządzania relacjami z interesariuszami organizacji.

### **Zakres przestrzenny**

Badanie obejmuje przestrzeń lokalną, w której Stowarzyszenie prowadzi swoją działalność – obszar województwa małopolskiego, a szczególnie teren powiatu nowosądeckiego.

### **Zakres czasowy**

Badanie zostało przeprowadzone w dniu 5 października 2009 r. Obejmuje ono swoim zakresem wybrane aspekty działalności Stowarzyszenia Sursum Corda od początku jego istnienia do chwili obecnej, ze szczególnym uwzględnieniem trzech ostatnich lat.

### **Metody badawcze i źródła danych**

W każdej dziedzinie życia, aby osiągnąć cel należy przyjąć pewien sposób działania, posłużyć się odpowiednimi narzędziami. Takim samym prawem rządzą się badania naukowe, które dostarczają nam szeregu metod i narzędzi badawczych. Dana dyscyplina naukowa wyznaczona jest nie tylko przez to, co bada, lecz także przez to, jak to bada, za pomocą jakich środków i procedur prowadzone są w niej badania. Metody badawcze to właśnie sposoby postępowania, na które nałożony jest szereg warunków takich jak: świadomość, nakierowanie na cel, uporządkowanie i skuteczność<sup>114</sup>. Za pomocą metod i narzędzi badawczych przetwarza się różnego rodzaju informacje, bowiem rozwiązanie problemu badawczego lub osiągnięcie celu badania wymaga w pierwszej kolejności zgromadzenia pewnego zasobu informacji, a więc dotarcia do odpowiednich źródeł danych. W literaturze bardzo powszechnym jest podział na pierwotne oraz wtórne źródła danych. Informacje wtórne, to takie które istniały, zanim rozpoczęto badanie, zostały zgromadzone, opracowane i usystematyzowane przez kogoś innego. Występują w formie umożliwiającej korzystanie z nich, pozwalają analizować badane zjawisko lub proces w określonym przekroju czasowym, przestrzennym, przedmiotowym lub podmiotowym. Źródłem

---

<sup>114</sup> J. Broda, A. Polewczyk, J. Rąb, Podstawy metodologii nauk, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001, s.10.

informacji wtórnych jest wszelka dostępna literatura, dokumenty, opracowania, bazy danych, informacje zamieszczane na stronach internetowych<sup>115</sup>. Do badania źródeł finansowania Stowarzyszenia Sursum Corda oraz analizy jego relacji z interesariuszami wykorzystano następujące źródła informacji wtórnych:

- Bilans Stowarzyszenia (lata 2002-2008)
- Rachunek Wyników (lata 2006-2008)
- Sprawozdanie merytoryczne (lata 2004-2008)
- Informacja dodatkowa (lata 2006-2008)
- Informacje znajdujące się na stronie internetowej Stowarzyszenia ([www.sc.org.pl](http://www.sc.org.pl))

Przeciwieństwem źródeł wtórnych są pierwotne źródła danych. Pochodzące z nich informacje są nowe, nigdzie wcześniej nie wykorzystywane ani nie udostępniane. To informacje, które gromadzone są w trybie badań bezpośrednich. Źródłem informacji pierwotnych może być każdy podmiot rynkowy, produkt, proces, sytuacja lub wydarzenie. Dane można zdobywać poprzez obserwację ludzi, miejsc, zdarzeń, lub też poprzez komunikację z odpowiednimi osobami. Informacje zdobyte w ten sposób są w zasadzie niepowtarzalne, ponieważ nie można odtworzyć takich samych warunków gromadzenia danych. W pomiarze źródeł pierwotnych wyróżnia się dwa rodzaje badań: ilościowe oraz jakościowe<sup>116</sup>. Badania ilościowe jak sama nazwa wskazuje opisują rzeczywistość za pomocą liczb. Osoby do tych badań wybierane są często w sposób losowy, a najważniejsze w tym aspekcie jest to, aby stanowili jak najbardziej reprezentatywną pod względem przyjętych cech próbę populacji. Podstawowym narzędziem pomiaru w tym badaniu jest kwestionariusz (ankieta) składający się głównie z pytań zamkniętych. Ułatwia to znacznie analizę i interpretację wyników. W badaniach ilościowych przetwarza się dane do postaci wskaźników liczbowych (procenty i średnie) oraz stosuje się analizy statystyczne. W jakościowych badaniach natomiast badacz koncentruje się bardziej na różnorodności zjawisk i ich charakterystyce niż na częstotliwości ich występowania. Osoby poddawane badaniu są wybierane celowo na podstawie specyficznych dla danego badania kryteriów celowych. Próby są o wiele mniejsze niż w badaniach jakościowych. Pomiar jest dużo mniej sformalizowany, dominują pytania otwarte dające osobie pytanej dość dużą swobodę wypowiedzi.

---

<sup>115</sup> Z. Kędzior (red.), *Badania rynku, metody zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s.33-34

<sup>116</sup> Tamże, s. 72-73



Badacz posługując się zestawem zagadnień do dyskusji prowadzi wywiad w sposób elastyczny dostosowując jego formę do celów badania, które w przypadku badań jakościowych służą przybliżeniu się do pełniejszego rozumienia badanej rzeczywistości<sup>117</sup>. Z uwagi na cel i zakres badania niniejszej pracy zostanie wykorzystana właśnie jedna z metod jakościowych.

Nauka dostarcza nam kilka rodzajów metod jakościowych, które stosowane są na co dzień w badaniach marketingowych. Należą do nich:

- zogniskowany wywiad grupowy,
- pogłębiony wywiad indywidualny,
- obserwacja,
- diada<sup>118</sup>.

Zogniskowane wywiady grupowe to rozmowy, w których uczestniczy prowadzący oraz kilkoro uczestników. Pozwala na uzyskanie stosunkowo większej ilości informacji w krótszym czasie, w porównaniu z wywiadem indywidualnym. Podczas trwania rozmowy może dochodzić do dyskusji między uczestnikami badania, gdzie prowadzący może dodatkowo zaobserwować interakcje między nimi. Wywiad indywidualny jest rozmową dwóch osób, podczas której prowadzący stara się dotrzeć do informacji będących celem badania i pogłębić wiedzę na dany temat. Tego rodzaju wywiad posiada raczej swobodną strukturę – ważniejsze jest w nim uzyskanie konkretnych informacji niż kolejność, czy sposób formułowania pytań. Prawdziwy pogłębiony wywiad powinien być nagrywany a nie notowany, tak by prowadzący mógł skupić się na pogłębieniu rozmowy i istocie badania. Obserwacja jest również wymieniana jako jedna z metod badań jakościowych, lecz stosuję się ją dość rzadko jako autonomiczną metodę badania. Częściej występuje natomiast jako narzędzie i źródło uzupełniania danych w wywiadach, tak grupowych jak i indywidualnych. Diada z kolei, to metoda pośrednia między wywiadem grupowym a indywidualnym, czyli wywiad z dwoma respondentami. Stosowane są w sytuacjach, w których badaczowi zależy na konfrontacji różnych opinii<sup>119</sup>.

Dla celów analizy empirycznej zagadnień badanych w niniejszej pracy, jako metoda badawcza zostanie zastosowany wywiad indywidualny. Nie będzie on miał charakteru klasycznego wywiadu pogłębionego. Wystąpią w nim pewne cechy wywiadu kwestionariuszowego. Badacz nie będzie opierał się jedynie na przyjętym schemacie

<sup>117</sup> D. Maison (red), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 3-4

<sup>118</sup> Tamże, s.5-8

<sup>119</sup> Tamże, s.5-8



problemów tematycznych, lecz także posłuży się pytaniami przygotowanymi wcześniej. W trakcie rozmowy oprócz tych pytań będą konstruowane dodatkowe, w celu zgłębienia poruszanych wątków. Rozmowa będzie nagrywana na dyktafon, tak aby prowadzący nie skupiał się na dokładnym zapisywaniu odpowiedzi rozmówcy, lecz na pogłębianiu rozmowy i doborze pytań w taki sposób, aby uzyskać pełne informacje dotyczące tematów istotnych dla celów badania.

Podsumowując, badanie organizacji będzie opierało się zarówno na badaniach własnych pierwotnych jak i wtórnych. Informacji pierwotnych dostarczy wywiad bezpośredni pogłębiony i częściowo ustrukturyzowany. Dane wtórne natomiast zostaną zaczerpnięte w dużej mierze ze strony internetowej Stowarzyszenia oraz różnego rodzaju sprawozdań finansowych organizacji.

### **Pytania badawcze**

Punktem wyjścia każdego procesu badawczego jest sformułowanie pytania lub zbioru pytań, na które chcemy uzyskać odpowiedź poprzez wyniki swoich badań. Mają one za zadanie uszczegółwić problem, określić co dokładnie nas interesuje, jakich informacji będziemy poszukiwać. W związku z tym, iż celem badania jest analiza interesariuszy Stowarzyszenia Sursum Corda w kontekście finansowania działalności tej organizacji należy postawić następujące pytania badawcze:

- Jakie są źródła finansowania działalności Stowarzyszenia Sursum Corda?
- Jakie grupy interesariuszy związane są ze Stowarzyszeniem Sursum Corda i jaka jest ich charakterystyka w kontekście pozyskiwania funduszy?
- Jaki jest wpływ interesariuszy na działalności organizacji?
- W jaki sposób zarządzać relacjami z interesariuszami Stowarzyszenia Sursum Corda w celu skutecznego pozyskiwania funduszy na działalność?

Odpowiedzi na te pytania zostaną opracowane w dalszej części pracy, na podstawie pierwotnych oraz wtórnych źródeł danych.

## **5.2 Historia powstania i charakterystyka działalności Stowarzyszenia Sursum Corda**

Stowarzyszenie Sursum Corda ( z *łac.* "w górę serca") działa od 2000 roku. Powstało z inicjatywy osób tworzących od 1994 r. "grupę wsparcia" dla Młodzieżowego Ośrodka Wychowawczego w Mszanie Dolnej, oraz środowiska skupionego wokół duszpasterstwa młodzieżowego przy jezuickiej parafii Najświętszego



Serca Pana Jezusa w Nowym Sączu. Organizacja ta działa na bardzo szerokim polu pomocy społecznej, profilaktyki oraz edukacji; na rzecz ogółu społeczności, zwłaszcza zaś na rzecz dzieci i młodzieży. Swoją cel realizuje poprzez prowadzenie działań, które uczą samodzielności, rozwijają postawę wzajemnej pomocniczości oraz odpowiedzialności za innych i siebie. Jak podkreślają jej członkowie: dają wędkę, a nie rybę. Nie sposób wyliczyć wszystkich inicjatyw, którymi organizacja zajmowała się od początku istnienia. Do głównych działań zalicza się jednak:

- organizowanie i prowadzenie ośrodków: opiekuńczych, wychowawczych, resocjalizacyjnych, postpenitencjarnych, rehabilitacyjnych, diagnostycznych oraz terapeutycznych;
- inicjowanie, realizowanie oraz koordynowanie form opieki, zwłaszcza dla dzieci i młodzieży;
- stwarzanie możliwości wszechstronnego rozwoju umysłowego, psychicznego, społecznego oraz duchowego osób objętych działalnością Stowarzyszenia;
- inicjowanie i wspieranie współpracy z rodzinami osób znajdujących się pod opieką Stowarzyszenia;
- wszelkie formy wspierania rodzin, w szczególności zaś łagodzenie niedostatków wychowawczych w rodzinie i zapobieganie powstawaniu patologii;
- zapobieganie powstawaniu lub rozprzestrzenianiu się trudnych sytuacji życiowych oraz pomoc osobom już znajdującym się w takich sytuacjach, ze szczególnym uwzględnieniem ofiar przemocy;
- niesienie pomocy i wsparcia, celem readaptacji osób uwikłanych w alkoholizm, narkomanię, niktynizm, niedostosowanych społecznie, ubogich, bezrobotnych, opuszczających ośrodki opiekuńczo-wychowawcze, resocjalizacyjne, karne, etc.;
- realizowanie środowiskowych programów profilaktyczno-wychowawczych;
- organizowanie i udzielanie pomocy w zapewnianiu wypoczynku dzieciom i młodzieży;
- działalność turystyczno-sportowo-rekreacyjna;
- działanie na rzecz ochrony i promocji zdrowia;
- promocja programów profilaktyczno-edukacyjnych w zakresie zagrożenia sektami i grupami kultowymi;
- wychowywanie w duchu patriotyzmu i kultywowanie tradycji;
- systematyczna formacja intelektualna i duchowa członków Stowarzyszenia;



- krzewienie idei pomocy bliźnim i postaw społecznych temu sprzyjających;
- współpraca i wymiana doświadczeń z innymi stowarzyszeniami, fundacjami, instytucjami, placówkami naukowo-badawczymi w kraju i za granicą;
- prowadzenie działalności kulturalnej, wydawniczej, edukacyjnej, naukowej i badawczej;
- współpraca z mediami;
- prowadzenie diagnostyki, poradnictwa i pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
- prowadzenie niepublicznych szkół i placówek, o których mowa w obowiązujących przepisach oświatowych<sup>120</sup>.

Obszary działań wokół których skupia się działalność Stowarzyszenia przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 5.1. Obszary działań Stowarzyszenia Sursum Corda**

Obszary działań	Rodzaje działań
ZABEZPIECZENIE SPOŁECZNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pomoc społeczna, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie szans tych rodzin i osób</li> <li>▪ ochrona i promocja zdrowia</li> <li>▪ działania na rzecz osób niepełnosprawnych</li> </ul>
INTEGRACJA I AKTYWIZACJA SPOŁECZNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych</li> <li>▪ promocja i organizacja wolontariatu</li> <li>▪ działalność wspomagająca technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe oraz organizacje i jednostki kościoła katolickiego i innych kościołów i związków wyznaniowych oraz jednostek samorządu terytorialnego</li> </ul>
PRAWA I WOLNOŚCI CZŁOWIEKA I OBYWATELA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ działalność na rzecz mniejszości narodowych</li> <li>▪ upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji</li> </ul>
NAUKA, KULTURA, EDUKACJA I WYCHOWANIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nauka, edukacja, oświata i wychowanie</li> </ul>
BEZPIECZEŃSTWO PUBLICZNE I OBRONA NARODOWA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ porządek i bezpieczeństwo publiczne oraz przeciwdziałanie patologiom społecznym</li> <li>▪ pomoc ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.sc.org.pl/onas/misjaiformypracy/>, data odczytu: 7.09.2009r.

Działalność Stowarzyszenia opiera się na wysokich kwalifikacjach członków i doświadczonych współpracownikach, co gwarantuje profesjonalne podejście do realizowanych inicjatyw. Członkowie organizacji na co dzień zajmują się działalnością opiekuńczo-wychowawczą, resocjalizacyjną, socjalną, terapeutyczną oraz oświatową. Liczne grono wolontariuszy o różnych specjalnościach pozwala na wszechstronną i szeroką działalność. Stowarzyszenie swoim zasięgiem obejmuje głównie Województwo Małopolskie. Od 2004 roku Sursum Corda posiada status organizacji pożytku publicznego i dzięki temu może korzystać z ofiarności osób, które przekazują na jego rzecz 1% swojego podatku.

Organizacja, w miarę swoich możliwości stara się nieść pomoc jak najszerszemu gronu potrzebujących, poprzez różnorodne formy działalności. Informacje te zestawiono w tabeli poniżej.

**Tabela 5.2 Indeks klientów i form pomocy Stowarzyszenia Sursum Corda**

Podmioty korzystające z pomocy Stowarzyszenia	Formy pomocy
Dzieci i młodzież w ogóle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pomoc informacyjno-poradnicza</li> <li>▪ pomoc w załatwianiu formalności, interwencje</li> <li>▪ profesjonalna pomoc psychologiczna</li> <li>▪ grupy wsparcia i samopomocy</li> <li>▪ spotkania, animacja środowisk</li> <li>▪ przedmioty codziennego użytku, odzież</li> <li>▪ edukacja</li> <li>▪ organizowanie wypoczynku</li> <li>▪ organizowanie czasu wolnego</li> <li>▪ profilaktyka</li> <li>▪ udostępnianie konta bankowego na potrzeby zbiórki pieniędzy</li> <li>▪ opieka pozaszkolna i przedszkolna</li> </ul>
Samotne matki (ojcowie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ profesjonalna pomoc psychologiczna</li> <li>▪ edukacja</li> <li>▪ profilaktyka</li> </ul>
Rodzina w ogóle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pomoc informacyjno-poradnicza</li> <li>▪ pomoc w załatwianiu formalności, interwencje</li> <li>▪ profesjonalna pomoc psychologiczna</li> <li>▪ grupy wsparcia i samopomocy</li> <li>▪ opieka duszpasterska</li> <li>▪ edukacja</li> <li>▪ organizowanie czasu wolnego</li> <li>▪ profilaktyka</li> <li>▪ udostępnianie konta bankowego na potrzeby zbiórki pieniędzy</li> <li>▪ opieka pozaszkolna i przedszkolna</li> </ul>
Ofiary przemocy, przestępstw, osoby w kryzysie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pomoc informacyjno-poradnicza</li> <li>▪ pomoc w załatwianiu formalności, interwencje</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ profesjonalna pomoc psychologiczna</li> <li>▪ edukacja</li> <li>▪ profilaktyka</li> <li>▪ udostępnianie konta bankowego na potrzeby zbiórki pieniędzy</li> </ul>
Więźniowie i byli więźniowie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pomoc informacyjno-poradnicza</li> </ul>
Rodziny osób chorych, niepełnosprawnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pomoc informacyjno-poradnicza</li> <li>▪ profesjonalna pomoc psychologiczna</li> <li>▪ grupy wsparcia i samopomocy</li> <li>▪ spotkania, animacja środowisk</li> <li>▪ edukacja</li> <li>▪ organizowanie wypoczynku</li> <li>▪ organizowanie czasu wolnego</li> <li>▪ rozwój zainteresowań i uzdolnień</li> <li>▪ profilaktyka</li> <li>▪ udostępnianie konta bankowego na potrzeby zbiórki pieniędzy</li> <li>▪ opieka pozaszkolna i przedszkolna</li> </ul>

Zródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.sc.org.pl/onas/nasiklienci/>, data odczytu: 7.09.2009r.

Dowodem na skuteczność podejmowanych działań są nie tylko uśmiechy podopiecznych organizacji, lecz również liczne nagrody i wyróżnienia, jakie otrzymało Stowarzyszenie oraz jego członkowie. Jest to argument, że ich działania są doceniane przez społeczność lokalną i wyróżniają się spośród innych licznych inicjatyw w zakresie działalności pozostałych organizacji tego typu. W grudniu 2007 roku Stowarzyszenie zostało uhonorowane prestiżową nagrodą Marszałka Województwa Małopolskiego "Kryształ Soli". Jest to wyróżnienie przyznawane najlepszym organizacjom pozarządowym prowadzącym działalność pożytku publicznego w Małopolsce. W uzasadnieniu przyznania nagrody Kapituła Konkursu napisała: za niezwykle pionierskie i nowatorskie projekty ukierunkowane na kreowanie właściwych postaw i wzorów społecznych wśród dzieci i młodzieży, w tym za wyjątkowo oryginalne i ciekawe sposoby zagospodarowywania dzieciom wolnego czasu; za promocję i organizację<sup>121</sup>. W roku 2008 organizacja została uhonorowana dwoma nagrodami. Pierwszą otrzymała Pani Małgorzata Wróbel - pomysłodawca, współtwórca, oraz obecnie członek Zarządu Stowarzyszenia, twórca i koordynator projektu "Chata - dom dla usamodzielnianych" oraz jednocześnie Dyrektor Młodzieżowego Ośrodka Wychowawczego w Mszanie Dolnej. Została ona mianowana Osobowością Roku 2007

<sup>121</sup> <http://www.sc.org.pl/onas/nagrodyosiagniecia/>, data odczytu: 21.10.2009r.

Ziemi Limanowskiej, w plebiscycie Starostwa Powiatowego w Limanowej i Dziennika Polskiego. Druga nagroda przypadła w udziale wolontariuszom skupionym wokół organizacji, którzy zostali uznani za "ludzi roku" przez redakcję Dziennika Polskiego. 2009 rok z kolei, przyniósł organizacji statuetkę "Ziarnko Gorczycy" za hojne i mądre wspieranie inicjatyw dobroczynnych oraz godną naśladowania postawę wobec potrzebujących na terenie Ziemi Sądeckiej.

Konfrontując dane zebrane podczas przeprowadzonego badania z informacjami dotyczącymi ogółu organizacji non-profit w Polsce (zamieszczonymi w poprzednich rozdziałach niniejszej pracy) można wyłonić obraz Stowarzyszenia Sursum Corda na tle polskiego sektora non-profit.

Według typologii organizacji non-profit Stowarzyszenie Sursum Corda zajmuje się szeroko pojętą działalnością społeczną. Stąd można nazwać go właśnie organizacją społeczną. Funkcjonowanie Stowarzyszenia opiera się w znacznym stopniu na pracy ochotników – wolontariuszy, dlatego można zaliczyć go jednocześnie do grona organizacji wolontarystycznych.

Stowarzyszenie Sursum Corda ze względu na charakter swojej działalności należy do najchętniej wspieranych (Rysunek 2.2) i najbardziej rozpoznawalnych organizacji non-profit w Polsce (w 2007 roku ponad 40% obywateli zadeklarowało, że miało kontakt z jakąkolwiek organizacją zajmującą się niesieniem pomocy ubogim, czy potrzebującym).

Poddane analizie w rozdziale trzecim metody przekazywania pieniędzy przez Polaków na rzecz organizacji non-profit są tożsame z odczuciami osób związanych z badanym Stowarzyszeniem. Z tabeli 3.4 wynika, iż zdecydowanie najpowszechniejszą formą wsparcia finansowego organizacji non-profit jest wrzucenie określonej sumy pieniędzy do puszk lub skarbonki podczas zbiórek ulicznych. Jedną z najrzadziej wybieranych metod natomiast jest systematyczne potrącanie określonej kwoty z wypłaty lub stała dyspozycja w banku. W trakcie wywiadu uzyskano informacje, że taka sytuacja ma również miejsce w badanej organizacji. Bardzo chętnie wspierane są powszechne inicjatywy w formie właśnie zbiórki ulicznej, natomiast stałe odpisy na rzecz organizacji w zasadzie nie mają miejsca.

W obliczu złej kondycji finansowej większości organizacji non-profit, gdzie ponad 60% z nich przyznaje się do trudności w zdobywaniu środków finansowych, badana organizacja wypada bardzo dobrze. Jak twierdzi jej Prezes, kłopoty finansowe mają już za sobą i choć nadal dążą do poprawienia wyników, to ta kwestia nie jest obecnie ich

największą bolączką. Wynik finansowy jaki organizacja osiągnęła na koniec 2008 roku (ponad 667 tysięcy złotych) stawia ich wysoko w klasyfikacji organizacji non-profit według kryterium kondycji finansowej, które ukazuje rysunek 3.1 przedstawiony w rozdziale trzecim niniejszej pracy.

### 5.3 Źródła finansowania działalności Stowarzyszenia Sursum Corda

Stowarzyszenie Sursum Corda korzysta z kilku źródeł finansowania. Obecnie są to składki członkowskie, odpisy z 1 % podatku, zbiórki publiczne, darowizny pieniężne od osób fizycznych, firm i instytucji, dotacje od organizacji pozarządowych, dotacje instytucji rządowych i samorządowych oraz przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego. Wysokość poszczególnych dochodów w latach 2006 – 2008 została przedstawiona w Tabeli 6.1. Procentowy udział poszczególnych źródeł finansowania w całości dochodów w kolejnych latach z kolei przedstawia Tabela 6.2.

**Tabela 5.3 Źródła dochodów Stowarzyszenia Sursum Corda w latach 2006-2008**

Źródła dochodów	Wysokość dochodów w poszczególnych latach		
	2006	2007	2008
składki członkowskie	540,00 zł	240,00 zł	70,00 zł
1% podatku	27 757,42 zł	50 729,67 zł	540 823,65 zł
Zbiórka publiczna	8 539,85 zł	55 107,49 zł	486 663,93 zł
darowizny pieniężne od osób fizycznych, firm i instytucji	23 741,32 zł	16 219,56 zł	6 154,22 zł
dotacje organizacji pozarządowych	2 693,75 zł	4 480,57 zł	302,04 zł
dotacje instytucji rządowych i samorządowych	44 056,15 zł	68 560,00 zł	128 447,32 zł
przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego	98 185,00 zł	147 925,80 zł	217 343,90 zł

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.4 Udział poszczególnych źródeł finansowania w całości przychodów w kolejnych latach**

Źródła dochodów	Udział danego źródła w całości przychodów w poszczególnych latach		
	2006	2007	2008
składki członkowskie	0 %	0 %	0 %
1% podatku	14 %	15 %	40 %
zbiórka publiczna	4 %	16 %	35 %

darowizny pieniężne od osób fizycznych, firm i instytucji	12 %	5 %	0 %
dotacje organizacji pozarządowych	1 %	1 %	0 %
dotacje instytucji rządowych i samorządowych	21 %	20 %	9 %
przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego	48 %	43 %	16 %

Zródło: Opracowanie własne

Na przestrzeni kilku lat procentowy rozkład poszczególnych źródeł finansowania bardzo się zmieniał. Lata 2006 i 2007 wykazują zauważalne podobieństwa strukturze dochodów. Rok 2008 okazał się dla Stowarzyszenia przełomowym, jeśli chodzi o finansowanie działalności. Wprowadzie same źródła finansowania nie uległy zmianie, lecz radykalnie zmienił się ich rozkład procentowy. W 2006 i 2007 roku największy udział w finansowaniu działalności stowarzyszenia miały przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego, podczas gdy już w następnym roku stanowiły one zaledwie 16% przychodów. Z kolei stosunkowo niewielki udział przychodów z 1 % podatku i zbiórek publicznych w poprzednich latach, w 2008 roku stanowił łącznie 75% wszystkich przychodów.

Przyczyn takiej sytuacji nie można utożsamiać z jednym tylko powodem. Kwestia ta jest bardziej złożona. Wzrost znaczenia 1 % jako źródła finansowania miał z pewnością kilka powodów. Mogły się złożyć na niego:

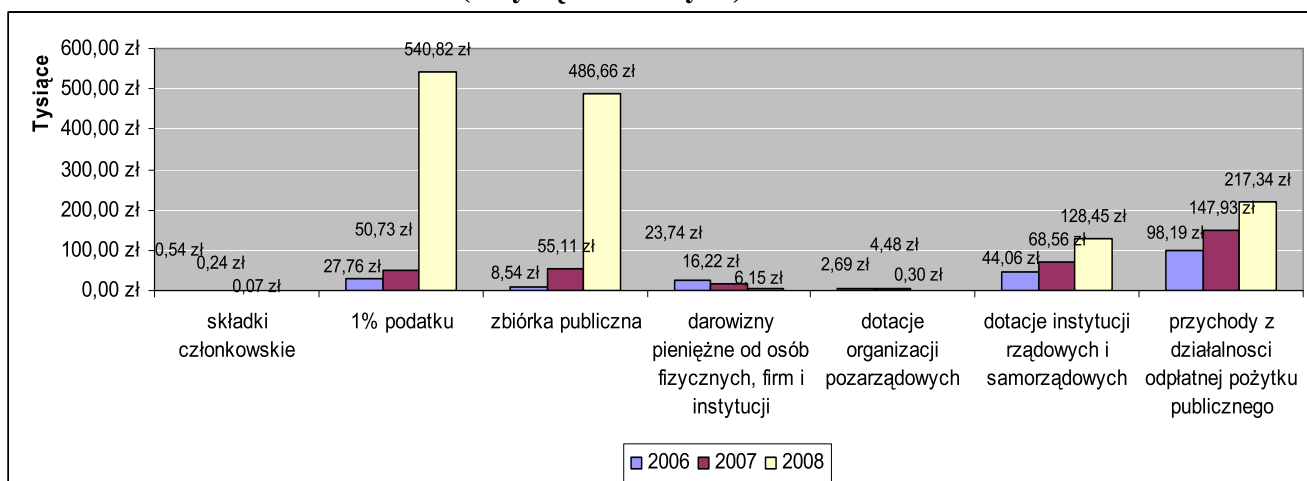
- większa popularność akcji przekazywania 1% podatku dzięki rozgłosowi w mediach ogólnopolskich
- coraz większa świadomość społeczeństwa o zaletach tej akcji
- lepsza rozpoznawalność Stowarzyszenia na lokalnym rynku
- większe nakłady Stowarzyszenia na promocję tak organizacji, jak i akcji przekazywania 1 % podatku.

Z kolei znaczny wzrost udziału środków finansowych pochodzących ze zbiórek publicznych związany jest głównie z bardzo dużym nagłośnieniem medialnym programu „Na Ratunek” a także coraz większą ilością podopiecznych, którym Stowarzyszenie stara się pomóc właśnie za jego pośrednictwem. Jak podkreśla Prezes Stowarzyszenia ludzie bardzo chętnie włączają się właśnie w tego typu akcje, ponieważ ich efekty są bardzo wymierne – dokładnie określili beneficjenci oraz cel.



Spadek procentowego udziału takich źródeł finansowania jak dotacje instytucji rządowych i samorządowych oraz przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego nie jest jednoznaczny z rzeczywistym zmniejszeniem przychodów osiąganych w tych polach. Wręcz przeciwnie, Stowarzyszenie w 2008 roku odnotowało znaczny wzrost przychodów właśnie z tych źródeł w porównaniu do lat poprzednich. Jednak bardzo duży wzrost przychodów z odpisów 1% podatku oraz zbiórek publicznych spowodował zmniejszenie udziału dotacji instytucji rządowych i samorządowych oraz przychodów z działalności odpłatnej pożytku publicznego w ogólnej sumie przychodów Stowarzyszenia. Zmiany te ilustruje Rysunek 5.1.

**Rysunek 5.1 Wysokość przychodów Stowarzyszenia z poszczególnych źródeł finansowania w latach 2006-2008 (w tysiącach złotych)**



Źródło: Opracowanie własne

Obecnie Stowarzyszenie posiada jedno główne źródło finansowania działalności jakim są odpisy z 1% podatku. Dzięki tym środkom organizacja może realizować liczne programy i angażować się w wiele inicjatyw. Zupełnie inny charakter ma drugie w kolei największe źródło dochodów, jakim są zbiórki publiczne organizowane głównie w ramach Programu „Na Ratunek”. Wprawdzie stanowią one 35% dochodów lecz Stowarzyszenie z tego tytułu nie ma żadnego zysku, żadnej zebranej złotówki nie może przeznaczyć na bieżącą działalność. Taki jest charakter Programu „Na Ratunek”, gdyż ma on na celu pomoc konkretnym osobom, sfinansować zakup konkretnego przedmiotu, operacji, czy rehabilitacji i wszystkie zebrane środki zostają przeznaczone właśnie na ten cel. Dana akcja zostaje przerwana gdy uezbiera się wystarczająca kwota pieniędzy, a jeśli środków jest więcej niż oczekiwano, to i tak trafiają one do osoby, dla której były zbierane ale w innej postaci (np. gdy uezbierano kwotę przewyższającą wartość łózka rehabilitacyjnego, które było celem akcji, resztę kwoty przeznaczono na

leki dla osoby, która to łóżko otrzymała). Tak więc mimo, iż środki pozyskane w ten sposób są bardzo wysokie, to trudno zaliczyć je do przychodów organizacji w ścisłym tego słowa znaczeniu, skoro Stowarzyszenie nie może nimi dysponować.

Biorąc pod uwagę powyższe, można wysunąć stwierdzenie, że badana organizacja jest uzależniona od jednego źródła finansowania jakim są odpisy 1% podatku. Pozostałe źródła dochodów bowiem, są od niego nieporównywalnie niższe. Prezes Stowarzyszenia podczas rozmowy przyznał, że zdaje sobie z tego sprawę i zamierza w najbliższym czasie pozyskać nowe alternatywne źródło finansowania działalności, tak aby wzmocnić sytuację finansową organizacji. Wobec niestabilnej sytuacji na rynku (tak politycznej, prawnej, jak i gospodarczej), uzasadnione jest dążenie do różnicowania źródeł finansowania działalności, zabezpieczenia się na wypadek gdyby kluczowe źródło z jakichś powodów zawiodło.

#### **5.4 Identyfikacja i analiza interesariuszy Stowarzyszenia Sursum Corda w kontekście finansowania działalności**

Na potrzeby analizy interesariuszy Stowarzyszenia Sursum Corda zostanie przyjęta jedna z najbardziej powszechnych definicji identyfikująca interesariuszy jako podmioty zainteresowane działalnością organizacji oraz posiadające jednocześnie narzędzia do wywierania na nią wpływu. W związku z tym w odniesieniu do badanej organizacji wyróżniono następujących interesariuszy:

- beneficjenci Stowarzyszenia i ich rodziny,
- wolontariusze,
- członkowie i pracownicy Stowarzyszenia,
- darczyńcy (osoby fizyczne, firmy i instytucje),
- samorządy ,
- agendy rządowe,
- inne organizacje non-profit
- media lokalne.

Jak zauważono w części teoretycznej, istnieje kilka sposobów klasyfikacji interesariuszy w zależności od przyjętego kryterium. Znajdujące się powyżej grupy interesu zostały zidentyfikowane w oparciu o szerokie znaczenie pojęcia interesariusz obejmujące wszystkie podmioty których mogą dotyczyć konkretne działania organizacji. W wąskim znaczeniu natomiast interesariuszami Stowarzyszenia Sursum

Corda nie byłyby nazwane media, ponieważ nie wiążą ich z organizacją żadne formalne kontrakty czy porozumienia. Według kryterium pozycji względem organizacji do grupy interesariuszy wewnętrznych czyli funkcjonujących w ramach danej organizacji zaliczylibyśmy: członków i pracowników Stowarzyszenia oraz wolontariuszy, natomiast do zewnętrznych wszystkich pozostałych, którzy działają w jego otoczeniu. W kontekście powiązań interesariuszy z badaną organizacją można dokonać podziału na: interesariuszy substanowiących, którzy współtworzą dane przedsięwzięcie swoją pracą, wiedzą, kompetencjami i kapitałem (pracownicy i członkowie Stowarzyszenia oraz wolontariusze), kontraktowych, którzy mają z organizacją, bądź pojedynczym projektem kontrakt formalny (beneficjenci i darczyńcy) oraz kontekstowych, którzy mają formalny kontekst powiązań z realizowanym przez organizację projektem (media). Samorządy, agendy rządowe oraz inne organizacje non-profit mogą zostać zaliczone zarówno do grupy interesariuszy kontraktowych, jako podmioty, od których organizacja pozyskuje środki finansowe; jak i kontekstowych, w otoczeniu których funkcjonuje. Zagadnienia te ilustruje Tabela 5.5.

**Tabela 5.5 Klasyfikacja interesariuszy według poszczególnych kryteriów**

Kryteria	Podział wg kryteriów	Interesariusze
Zakres znaczenia	szerokie	wolontariusze, członkowie i pracownicy Stowarzyszenia, darczyńcy (osoby fizyczne, firmy i instytucje), samorządy, agendy rządowe, inne organizacje non-profit, media lokalne.
	wąskie	wolontariusze, członkowie i pracownicy Stowarzyszenia, darczyńcy (osoby fizyczne, firmy i instytucje), samorządy, agendy rządowe, inne organizacje non-profit,
Pozycja względem organizacji	Interesariusze zewnętrzni	darczyńcy (osoby fizyczne, firmy i instytucje), samorządy, agendy rządowe, inne organizacje non-profit, media lokalne
	Interesariusze wewnętrzni	członkowie i pracownicy Stowarzyszenia, wolontariusze
Powiązania interesariuszy z organizacją	Interesariusze kontraktowi	beneficjenci i darczyńcy, Samorządy, agendy rządowe oraz inne organizacje non-profit
	Interesariusze substanowiący	członkowie i pracownicy Stowarzyszenia, wolontariusze
	Interesariusze kontekstowi	media, Samorządy, agendy rządowe oraz inne organizacje non-profit

Zródło: Opracowanie własne



Interesariusze, z którymi Stowarzyszenie współpracuje, współdziałała na rynku są bardzo różnorodni. Właściwa charakterystyka poszczególnych grup znacznie ułatwia zarządzanie relacjami z nimi, ponieważ pozwala określić ich motyw, potrzeby i oczekiwania. Z punktu widzenia finansowania działalności Stowarzyszenia nie każda grupa interesariuszy jest tak samo istotna, co więcej różny jest też ich wpływ na wspomniane finansowanie – część interesariuszy może bezpośrednio wpływać na kondycję finansową organizacji a pozostała część tylko pośrednio lub wcale. Stąd głębszej analizie zostaną poddane tylko te grupy, które w sposób istotny wpływają na finansowanie organizacji.

Darczyńców jako grupę interesariuszy należy charakteryzować dopiero po dokonaniu podziału na indywidualnych oraz instytucjonalnych. Darczyńcy indywidualni to osoby przekazujące 1% swojego podatku na rzecz Stowarzyszenia, biorące udział w zbiórkach publicznych oraz osoby przekazujące na rzecz Stowarzyszenia datki w jakikolwiek inny sposób. Jest to najliczniejsza oraz najważniejsza grupa interesariuszy, którzy mają bezpośredni wpływ na finansowanie działalności organizacji. To właśnie oni generują największą część dochodu Stowarzyszenia (same wpływy z 1 % podatku, który przekazują właśnie osoby fizyczne stanowią aż 40% dochodu organizacji). Darczyńcy indywidualni skupiają się głównie wokół projektów, którym przyświeca z góry określony, jeden cel. Dlatego tak dużą popularnością wśród społeczności lokalnej cieszy się Program „Na Ratunek”. Są to raczej jednorazowe akty pomocy wywołane reakcją na apel o pomoc w sfinansowaniu np. kosztownej operacji dla chorego dziecka. Niektórzy darczyńcy mogą nawet nie zastanawiać się jaka organizacja prowadzi tą zbiórkę, ponieważ w porywie serca liczy się dla nich jedynie fakt, że pomogą potrzebującemu dziecku. Tego typu akcje budzą największe współczucie wśród ludzi i dlatego odzew na nie jest tak duży. Ich powodzenie zależy więc w dużej mierze od nadania im jak największego rozgłosu medialnego. Z kolei osoby przekazujące na rzecz Stowarzyszenia 1% podatku robią to bardzo świadomie, jest to w większości działanie zamierzone, przemyślane. W obliczu tak dużej konkurencji podmiotów posiadających status organizacji pożytku publicznego (w samym Nowym Sączu jest ich prawie 30), musi być jakiś powód, że powierzają swoje pieniądze właśnie Stowarzyszeniu Sursum Corda. Dlatego też organizacja dokłada wszelkich starań, aby podatnicy zawierzyli właśnie im. Osoby te wiedzą czym Stowarzyszenie się zajmuje, jakie są efekty jego pracy, być może nawet identyfikują się z działalnością jaką prowadzi Stowarzyszenie. Organizacja wywiązując się ze



wszystkich obowiązków sprawozdawczych, nawet w szerszym zakresie niż jest to określone w ustawie zyskuje zaufanie i przychyłność potencjalnych darczyńców. Właśnie w wiarygodności upatruje swoją siłę. W dotarciu do tej grupy darczyńców dużą rolę odgrywa także eksponowanie logo Stowarzyszenia oraz umieszczanie materiałów reklamowych wszędzie gdzie jest to możliwe i gdzie może odnieść pozytywne skutki.

Darczyńcy instytucjonalni w tym również firmy oraz prywatni przedsiębiorcy to grupa interesariuszy nieco bardziej wymagająca niż wymienieni powyżej darczyńcy indywidualni. Zwracają oni szczególną uwagę na wiarygodność organizacji. Zanim powierzą środki finansowe Stowarzyszeniu, chcą dokładnie sprawdzić, czym ono się zajmuje, jak się rozlicza z zebranych pieniędzy i na co je przeznacza. Nie są również tak samodzielni i spontaniczni w swoich działaniach, o wiele bardziej potrzebują skutecznych bodźców do działania. Ważną rzeczą dla nich jest eksponowanie ich logo lub nazwy na materiałach reklamowych, plakatach oraz podziękowaniach w mediach. Ta grupa interesariuszy często traktuje pomoc finansową dla Stowarzyszenia jako pewnego rodzaju inwestycję. Pomagają, ale oczekują czegoś w zamian. Choć są bardzo ważną grupą z punktu widzenia finansowania organizacji, to niestety w przypadku Stowarzyszenia Sursum Corda - niezbyt liczną. Nie można wyodrębnić konkretnych programów, w które angażują się najchętniej, ani form pomocy jakiej najczęściej udzielają. Na tym poziomie wielkości wsparcia i liczebności tej grupy interesariuszy trudno zauważyć jakąś regułę postępowania. Próby budowania trwałych relacji z darczyńcami instytucjonalnymi oraz starania w kierunku pozyskania strategicznych darczyńców z tej grupy interesariuszy na razie nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.

Darczyńcy (zarówno indywidualni jak i instytucjonalni) to grupa interesariuszy, która jest bezpośrednio związana z finansowaniem badanej organizacji. Ich wpływ w tym zakresie nie może być w żaden sposób zakwestionowany. Istotny choć nie tak bezpośredni wpływ na kondycję finansową Stowarzyszenia mają również inne grupy interesariuszy, które zostaną poddane analizie poniżej.

Waga znaczenia mediów lokalnych jako interesariusza organizacji rozpatrywana jest w aspekcie skuteczności i zasięgu ich przekazu. Ich istotność dla organizacji z punktu widzenia finansowania działalności Stowarzyszenia jest pochodną właśnie tych czynników. Trudno bowiem wyobrazić sobie jakąkolwiek kampanię Stowarzyszenia bez udziału mediów. Nawet największa liczba ulotek i plakatów nie zastąpi reklamy w telewizji, radio, czy choćby drobnej wzmianki w gazecie. Stowarzyszenie korzysta z siły przekazu jaka dysponują media nie tylko przy nagłaśnianiu swoich akcji, zbiórek,



czy inicjatyw, lecz także by realizować przyjęte przez siebie zasady przejrzystości, sprawozdawczości, podtrzymywania dobrych relacji z pozostałymi interesariuszami. Za ich pośrednictwem Stowarzyszenie może informować o efektach swoich działań, składać podziękowania darczyńcom, przysyłać życzenia świąteczne, itp. Ponadto media mają znaczny udział w kształtowaniu opinii publicznej, w tym także potencjalnych darczyńców Stowarzyszenia. Nie bez znaczenia jest zatem utrzymywanie dobrych kontaktów właśnie z przedstawicielami mediów. Ich zaufanie i przychyłność przełożone na pozytywny artykuł lub wywiad w telewizji czy radio z pewnością przyczynią się do większej rozpoznawalności Stowarzyszenia wśród społeczności lokalnej a w konsekwencji powiększą grono darczyńców.

Samorząd lokalny jako interesariusz występuje w charakterze partnera, z którym organizacja współdziała a nawet przejmuje część jego zadań oraz jako otoczenie, które samorząd stanowi i w którym organizacja musi funkcjonować. Kierownictwo organizacji nie jest do końca zadowolone ze współpracy z przedstawicielami samorządu lokalnego. Uważa, że Stowarzyszenie nie otrzymuje od Miasta takiej pomocy, na ile byłoby to możliwe z korzyścią dla obu stron. Samorząd bowiem posiada narzędzia do wspierania lokalnych organizacji non-profit, m.in. poprzez decydowanie o polityce lokalnej i kształcie budżetu miasta (a zatem i o wysokości dotacji dla organizacji niedochodowych), posiadanie powierzchni reklamowych oraz lokali użytkowych, które można wynajmować podmiotom trzeciego sektora po preferencyjnych cenach, obejmowanie swoim patronatem organizowanych przez te organizacje imprez, itp. Mimo, iż możliwości bezpośredniego wsparcia finansowego samorządu nie są ograniczone, to dobre relacje z tym interesariuszem mają duże znaczenie, ponieważ przychyłność samorządu lokalnego może przełożyć się na dobre relacje z pozostałymi interesariuszami i tym samym w sposób pośredni wpłynąć na kondycję finansową organizacji.

Inne organizacje non-profit, z którymi Stowarzyszenie styka się w swojej działalności to grupa interesariuszy, którzy również mają związek z finansowaniem działalności Stowarzyszenia. Niejednokrotnie bywają źródłem, z którego badana organizacja pozyskuje środki finansowe w ramach ogłaszanych przez nie konkursy. Ponadto organizacje non-profit często również łączą swoje siły i przystępują do realizacji wspólnych programów. Ta grupa interesariuszy nie jest pojmowana jako konkurencja w ścisłym tego słowa znaczeniu. Owszem, badana organizacja, jak pewnie każda stara się dotrzeć do potencjalnych darczyńców wszelkimi możliwymi kanałami



przekazu, stosując różne metody, ale ma również świadomość, że do którejkolwiek organizacji te pieniądze trafią, to i tak zostaną dobrze wykorzystane. W przypadku kampanii dotyczącej przekazania 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego chodzi nie tylko o zdobycie jak największej kwoty na własną działalność, lecz o przekonanie podatników do przekazania części swojego podatku w ogóle, jakiegokolwiek organizacji. Z punktu widzenia finansowania działalności Stowarzyszenia nie jest to najważniejsza grupa interesariuszy, ale na pewno zasługuje, aby o niej wspomnieć.

Członkowie i pracownicy Stowarzyszenia do najmniej liczna grupa interesariuszy, ale bardzo ważna. Bez ich pomysłów, pracy i zaangażowania organizacja by nie istniała. Własne wartości intelektualne przetwarzają na korzyści materialne dla Stowarzyszenia. Ta grupa swoimi działaniami wpływa na zachowania wszystkich pozostałych interesariuszy, również w kontekście finansowania Stowarzyszenia. Pracownicy i członkowie badanej organizacji są autorami i współwykonawcami wszystkich pomysłów, projektów i inicjatyw Stowarzyszenia. Podczas ubiegania się o pieniądze pochodzące z konkursów, na które trzeba przygotować odpowiednie projekty organizacja nigdy nie korzystała z zewnętrznych zasobów kadrowych ponieważ wszystkich formalności dokonują jej pracownicy. Kondycja finansowa organizacji w dużej mierze zależy od jej działań marketingowych, bodźców stosowanych w odniesieniu do potencjalnych darczyńców oraz jakości relacji utrzymywanych z poszczególnymi grupami interesariuszy. Za te wszystkie działania odpowiadają właśnie pracownicy i członkowie Stowarzyszenia. Dlatego analizując interesariuszy związanych z finansowaniem działalności organizacji nie można pominąć tej grupy.

W odniesieniu do każdej grupy interesariuszy można by wskazać mniej lub bardziej silne związki z finansowaniem działalności organizacji. Najważniejsze z grup interesariuszy w tej kwestii zostały przedstawione powyżej. Pozostałe, znaczące z punktu widzenia ogólnej działalności Stowarzyszenia, nie są jednak tak istotne w rozważaniach dotyczących problemu finansowania działalności badanej organizacji.

W analizie poszczególnych grup interesu organizacji bardzo przydatnym narzędziem jest macierz interesariuszy (Tabela 5.6). Pozwala ona zilustrować zakres wzajemnych wpływów organizacji i jej interesariuszy a w konsekwencji określić sposób postępowania z poszczególnymi grupami.

**Tabela 5.6 Macierz interesariuszy Stowarzyszenia Sursum Corda**

	grupy mające mały wpływ na organizację	grupy mające duży wpływ na organizację
grupy przejawiające duże zainteresowanie działalnością organizacji	beneficjenci, wolontariusze	media, darczyńcy, pracownicy i członkowie Stowarzyszenia
grupy przejawiające małe zainteresowanie działalnością organizacji	inne organizacje non-profit,	Samorządy

Źródło: opracowanie własne

Kluczowymi partnerami dla badanej organizacji są zatem darczyńcy, media oraz pracownicy i członkowie Stowarzyszenia, którzy przejawiają bardzo duże zainteresowanie organizacją i jednocześnie mają na nią duży wpływ. To tej właśnie grupie interesariuszy organizacja powinna poświęcać najwięcej uwagi, wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom i dbać o jak najlepsze relacje. O tak wysokiej randze tej a nie innej grupy interesariuszy świadczą również liczby. Udział darczyńców w ogólnej sumie przychodów wynosi aż 75%. Wynik ten jest osiągany w dużej mierze poprzez działania pracowników i członków Stowarzyszenia oraz za pośrednictwem mediów. Nie ma więc grupy interesariuszy, która bardziej zasługiwałaby na specjalne traktowanie niż ci kluczowi partnerzy. Organizacja powinna podjąć próbę zidentyfikowania oczekiwań tych grup interesariuszy, a następnie poszukać sposobów ich realizacji.

Podmioty, które wykazują równie duże zainteresowanie organizacją, co poprzednia grupa ale nie mają na nią tak dużego wpływu to beneficjenci oraz wolontariusze. Organizacja może ograniczyć się zatem do informowania tych grup interesariuszy o swoich działaniach. Wolontariusze oczywiście robią bardzo dużo dla Stowarzyszenia, które bez ich pracy nie mogłoby funkcjonować, ale w kontekście celu przeprowadzanej analizy nie należą niestety do najistotniejszej grupy, ponieważ nie mają związku z generowaniem przychodów dla organizacji..

Stosunkowo małe zainteresowanie działaniami organizacji przejawiają samorządy lokalne i ich przedstawiciele, chociaż możliwości ich wpływu na funkcjonowanie Stowarzyszenia są dość duże. To oni bowiem posiadają narzędzia do wspierania lokalnych organizacji non-profit, m.in. poprzez stanowienie prawa lokalnego, tworzenia budżetu, użyczenia powierzchni reklamowych którymi dysponują, wynajmowanie lokali użytkowych po preferencyjnych cenach, itp. Zachowanie organizacji w stosunku do tej grupy interesariuszy powinno polegać na podtrzymywaniu ich satysfakcji. Stowarzyszenie może również próbować podjąć działania, które mogą sprawić, że ta grupa interesariuszy znajdzie się w innym polu tej macierzy i stanie się jednym z kluczowych partnerów.

Najmniej wysiłku ze strony Stowarzyszenia wymagają interesariusze, którzy przejawiają małe zainteresowanie organizacją, przy jednocześnie niewielkiej się wpływu. Do grupy tej należą inne organizacje non-profit. Przejawiają zainteresowanie organizacją tylko wówczas, gdy planują wspólną realizację jakiegoś projektu lub w kontekście współzawodniczenia o pieniądze darczyńców, a ich siła wpływu ogranicza się do kontroli wydatkowania powierzonych funduszy jeśli tak sytuacja ma miejsce.

Niezależnie od poziomu wpływu poszczególnych grup interesariuszy na finansowanie działalności Stowarzyszenia, można wysunąć może daleko idący ale słuszny wniosek, że w interesie organizacji leży utrzymywanie dobrych relacji z każdą grupą interesariuszy, nawet z tymi, które w naszej ocenie nie mają żadnego wpływu na kondycję finansową organizacji. W każdej bowiem instytucji, czy urzędzie (podmiotach, które zostały uznane za grupy interesariuszy mniemające wpływu na finansowanie działalności Stowarzyszenia) pracują ludzie, którzy dobrym słowem i przychylną opinią o organizacji, mogą zdziałać równie dużo, co bezpośredni darczyńcy organizacji.

## **5.5 Rekomendacje związane z zarządzaniem relacjami z interesariuszami Stowarzyszenia Sursum Corda**

Stowarzyszenie Sursum Corda jest organizacją stosunkowo młodą. Jej kondycję finansową można ocenić jako dobrą w wyraźną tendencją wzrostową. Jest to wynikiem co najmniej kilku czynników: bardzo dużą aktywnością organizacji i ciężką pracą jej członków, dostępnością do różnych metod i narzędzi marketingowych, wzrastającą świadomością społeczeństwa, popularnością medialnych kampanii społecznych, wprowadzeniem przez ustawodawcę korzystnego uregulowania prawnego (1% podatku). Wśród tych czynników nie znalazło się opracowanie i wdrożenie strategii



zarządzania relacjami z interesariuszami, ponieważ badana Stowarzyszenie jej nie posiada. Wszelkie działania organizacji cechują się bardzo dużą samodzielnością (pracownicy posiadający kierunkowe wykształcenie, przekładają własną wiedzę na konkretne działania, organizacja nie korzysta z zewnętrznych zasobów kadrowych przy pisaniu projektów) oraz spontanicznością (kroki podejmowane w kierunku zarządzania relacjami z interesariuszami są raczej doraźne, nieusystematyzowane). Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że pracownicy Stowarzyszenia prawie całą energię wkładają w bieżącą działalność organizacji, realizację projektów, szukanie dróg odpowiedzi na obserwowane i zgłaszane przez otoczenie potrzeby. Większość natomiast działań zmierzających do budowania i utrzymywania relacji z interesariuszami jest bardziej wynikiem odpowiedzi na dostrzegane bodźce, reakcją na pewne zdarzenia niż wynikiem realizacji wcześniej przyjętej strategii. Ponadto, Stowarzyszenie jako organizacja młoda wciąż jeszcze uczy się wielu rzeczy, w tym również zarządzania relacjami z interesariuszami.

Działania podejmowane przez organizację mające wpływać na relacje z interesariuszami rzadko są odnoszone do konkretnych grup tych podmiotów. Częściej są stosowane uniwersalne metody, pasujące do wszystkich grup. Jako przykład można podać zasadę przejrzystości, która towarzyszy organizacji od początku jej istnienia i jest bardzo konsekwentnie realizowana. Jest to jedno z głównych założeń Stowarzyszenia mające wyróżniać je spośród innych organizacji, dawać siłę przebicia, budować wiarygodność organizacji w oczach wszystkich grup interesariuszy i niezaprzeczalnie spełnia swoją funkcję. Do pozostałych zabiegów stosowanych w celu budowania poprawnych relacji z interesariuszami, mających związek z finansowaniem działalności należą m.in.:

- umieszczanie na stronie internetowej wykazów darczyńców;
- publikowanie w prasie i mediach podziękowań dla darczyńców, prezentowanie logo firm wspierających organizację;
- informowanie za pomocą mediów i Internetu o efektach działalności Stowarzyszenia, sposobach wydatkowania zebranych pieniędzy;
- nagłaśnianie w mediach realizowanych programów, akcji, zbiórek;
- przesyłanie darczyńcom rocznych sprawozdań finansowych, życzeń świątecznych;
- aktywność społeczna, pokazywanie się w mediach;
- dystrybuowanie materiałów reklamowych z logo Stowarzyszenia.



Na tym etapie rozwoju organizacji i przy obecnych jej rozmiarach powyższe działania przynoszą oczekiwane efekty, lecz w obliczu dalszego rozwoju konieczne stanie się wprowadzenie przemyślanych działań w odniesieniu do poszczególnych grup interesu. Każda bowiem grupa interesariuszy ma inne oczekiwania względem organizacji. Ich zidentyfikowanie będzie bardzo pomocne w opracowanie metod oraz sposobów ich zaspokojenia ( Tabela 5.7).

**Tabela 5.7 Oczekiwania interesariuszy Stowarzyszenia Sursum Corda**

Interesariusze	Oczekiwania wobec Stowarzyszenia
Darczyńcy	Przejrzystość działania, sprawozdawczość, właściwa redystrybucja powierzonych środków finansowych, prezentacja logo i/lub nazwy firmy, poczucie więzi z organizacją, popularność i rozpoznawalność organizacji
Samorządy	Przejęcie realizacji części zadań publicznych, poprawne relacje w otoczeniu lokalnym, aktywność społeczna
Media lokalne	Przejrzystość działania, zaufanie, aktywność społeczna, wzajemna współpraca
Członkowie i pracownicy Stowarzyszenia	Satysfakcja z wykonywanej pracy, przejrzystość działania, rozwój osobisty

Źródło: Opracowanie własne

Analizując powyższą tabelę można wysnuć wnioski co do sposobu postępowania z poszczególnymi interesariuszami. Pewne działania oczywiście okażą się uniwersalne i będą pomocne w budowaniu relacji z wszystkimi grupami badanych podmiotów, niemniej jednak należy podjąć szereg kroków zmierzających do poprawy relacji z każdą grupą z osobna.

Darczyńcy, jak wspomniano już wcześniej to najliczniejsza i najważniejsza z punktu widzenia finansowania organizacji grupa interesariuszy. Dlatego organizacja powinna poświęcić im najwięcej uwagi. Można uznać, że ich oczekiwania związane z przejrzystością działania organizacji są w pełni zaspokajane. Działania takie jak podawanie do publicznej wiadomości wysokości zebranych kwot, sposobu ich wydatkowania, efektów działalności, publikowanie raportów, sprawozdań finansowych; z pewnością zaspokoją nawet najbardziej wymagających i nieufnych darczyńców. Ci interesariusze muszą mieć jednak świadomość, że organizacja, którą wsparli pamięta o nich, traktuje każdego z nich podmiotowo, że żaden z nich nie zniknie w tłumie pozostałych donatorów. Organizacja składa podziękowania swoim darczyńcom w mediach oraz za pośrednictwem swojej strony internetowej. Jest to jak najbardziej uzasadniony i piękny gest z ich strony lecz można by zastanowić się, co można zrobić więcej w tej kwestii, zwłaszcza w obliczu braku systematycznego wsparcia organizacji



przez przedsiębiorców i firmy prywatne. Umiejętne zarządzanie relacjami z tymi darczyńcami mogłoby pomóc wypracować wśród lokalnych przedsiębiorców tradycję pomocy nie tylko tej ale i innym organizacjom non-profit. To co robi obecnie Stowarzyszenie, czyli przypominanie donatorom o ich powiązaniach z organizacją poprzez wysyłanie rocznych sprawozdań jest pierwszym krokiem w tym kierunku. Kolejne mogłyby polegać np. na przyznawaniu certyfikatów lub statuetek dla osób lub firm, które kilka razy z rzędu wsparły organizację dość znaczącą kwotą pieniędzy, lub też obdarowywaniu ich upominkami mającymi bezpośredni związek z przedmiotem działalności organizacji. To z pewnością pomogłoby wzmocnić wzajemne więzi. Bardzo dobrym rozwiązaniem, z którego organizacja już korzysta jest przyznawanie tytułu Honorowego Członka Stowarzyszenia Sursum Corda. Zabieg ten jest najlepszą formą podziękowania za wkład w działalność organizacji i jak żaden inny buduje wzajemną więź.

Jak wspomniano wcześniej, darczyńcy instytucjonalni często traktują pomoc organizacjom non-profit jako swego rodzaju inwestycję – oczekują prezentacji swojego logo i nazwy firmy. Oprócz tradycyjnych metod prezentacji, które organizacja stosuje obecnie przedsiębiorcom można by zaoferować umieszczenie na stronach internetowych ich firm informacji, z których wynikałoby, że wspierają konkretną akcję, lub ogólnie organizację (np. w formie odznaki lub medalu eksponowanego przy nazwie firmy z hasłem „jestem przyjacielem Sursum Corda” lub „pomagam chorym dzieciom”, itp.). W obliczu rosnącego znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu, takie hasła mogą za jakiś czas stać się ważnym czynnikiem w podejmowaniu wielu decyzji konsumenckich i niewykluczone, że sami przedsiębiorcy będą się starać, aby w ten sposób budować swój pozytywny wizerunek.

Stowarzyszenie powinno systematycznie przypominać o swoim istnieniu tak, by faktyczni i potencjalni donatorzy mieli poczucie, że pomagają organizacji, która jest stale aktywna, angażuje się w ciekawe inicjatywy (które należy ludziom wyraźnie prezentować, ponieważ sami się tym nie zainteresują jeżeli nie zadziałają na nich odpowiednie bodźce). Ludzie z natury chętniej pomagają organizacjom znanym, o których stale słychać. Szeroka aktywność społeczna, częste występowanie w mediach sprawia, że ludzie zaczynają się identyfikować z tą organizacją i chętniej ją wspierają. Stowarzyszenie Sursum Corda stara się prezentować swoją działalność przy okazji różnych akcji i inicjatyw eksponując swoje logo oraz wszelkie materiały reklamowe. W budowaniu wizerunku aktywnej organizacji pomocne mogłoby być organizowanie



corocznych dni otwartych Stowarzyszenia. Obecni byliby na nich beneficjenci organizacji, jako „żywy” dowód na efektywne wykorzystanie zebranych pieniędzy. Dodatkowo, uczynienie z tego wydarzenia imprezy masowej (np. na płycie rynku), nagłośnionej medialnie mogłoby stać się doskonałą okazją na przeprowadzenie aukcji przedmiotów wykonanych przez podopiecznych Stowarzyszenia. Zorganizowanie takich dni otwartych, w których oprócz prezentacji działalności Stowarzyszenia oraz jej efektów miała by miejsce jakaś konferencja, lub wykład z pewnością przybliżyłoby istotę działalności organizacji szerszemu gronu ludzi. Dobrym pomysłem byłoby również urozmaicenie typowych zbiórek publicznych i organizowanie ich w formie różnorodnych imprez, np. zawodów sportowych, biegów ulicami miasta, uroczystego obchodzenia dnia dziecka, itp. Ponadprzeciętna aktywność we wszystkich możliwych dziedzinach, tak by stale istnieć w świadomości całej społeczności lokalnej może okazać się kluczem do sukcesu w zarządzaniu relacjami z darczyńcami.

Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że relacje Stowarzyszenia Sursum Corda z przedstawicielami lokalnego są jedynie poprawne. Z korzyścią dla obu stron byłoby, aby stały się lepsze. Rozwiązań można szukać na wielu polach. Pomocna mogłaby okazać się aktywność społeczna, o której była mowa powyżej. Władze miasta widząc takie zaangażowanie ze strony organizacji z pewnością traktowały by ją przychylniej. W związku z tym, iż samorządy lokalne oczekują, że organizacje non-profit przejmą od nich realizację części zadań publicznych, w każdym przypadku gdzie to ma miejsce należałoby to wyraźnie podkreślić, tak aby przedstawiciele władz nie zapomnieli ile dobrego dla społeczności lokalnej robi organizacja. Sposobem na zainteresowanie władz działalnością Stowarzyszenia mogłoby być bezpośrednie zapraszanie ich przedstawicieli na imprezy organizowane przez organizację: wystawy, koncerty charytatywne, aukcje, czy wspomniane wcześniej dni otwarte. Prośby o objęcie honorowym patronatem np. Prezydenta Miasta poszczególnych inicjatyw Stowarzyszenia z pewnością przybliżyłoby władzom samorządowym istotę działalności organizacji i zwiększyło ich przychylność. Dobrym kierunkiem rozwoju jest tutaj członkostwo Prezesa Stowarzyszenia w Zespole Konsultacyjnym ds. Organizacji Pozarządowych przy Prezydencie Miasta. Ostatnią z inicjatyw była próba zaapelowania do Sądeckich Władz Samorządowych oraz Rady Miasta o zwiększenie zakresu i finansowania zadań publicznych zlecanych w ramach otwartych konkursów ofert. W ramach tego pomysłu oddelegowano przedstawiciela Zespołu na sesję Rady Miasta.

Angażowanie się w takie przedsięwzięcia może zaowocować bardzo pozytywnymi efektami.

Media lokalne to dość specyficzna grupa interesariuszy, która w odróżnieniu od wszystkich pozostałych bez stosowania wyszukanych zabiegów ze strony organizacji, przejawia zainteresowanie jej działalnością. Wynika to bowiem z istoty funkcjonowania mediów. Wystarczy, że Stowarzyszenie będzie wykazywać aktywność społeczną, a media same znajdą się na właściwym miejscu, co oczywiście nie znaczy, że należy rezygnować z zapraszania ich przedstawicieli na organizowane przez Stowarzyszenie wydarzenia. Jak najczęstsza współpraca z mediami przy okazji wszelkich inicjatyw Stowarzyszenia z pewnością pomaga wytworzyć wzajemną więź, budować trwałe relacje i zdobywać przychylność ich przedstawicieli. Należy przyznać, że w tym polu Stowarzyszenie Sursum Corda osiągnęło bardzo wiele. Kontakty organizacji z mediami są bardzo częste i widać, że cieszy się ona dużym zaufaniem w środowisku mediów lokalnych.

Podsumowując powyższe rozważania należałoby dokonać pewnej syntezy przedstawionych zaleceń dotyczących zarządzania relacjami z interesariuszami i wskazać kierunek, w którym organizacja mogłaby pójść, aby usprawnić swoje działania w kontekście, o którym mowa. W propozycjach usprawnień w relacjach z poszczególnymi grupami interesariuszy jeden wątek powtarza się bardzo często, inny zaś wydaje się być ważniejszy od pozostałych. Stąd, można wskazać na dwa pola, które powinny stać się przedmiotem szczególnego zainteresowania organizacji: szeroko pojęta aktywność społeczna organizacji oraz nacisk na budowanie trwałych relacji z darczyńcami.

Znaczenie aktywności Stowarzyszenia jest tak duże, ponieważ jej konsekwencje uwidaczniają się niemal w każdym polu działalności. Poprzez ciągłą obecność w życiu społeczności lokalnej, władz samorządowych i mediów organizacja staje się rozpoznawalna, zdobywa wiarygodność, zaufanie oraz zainteresowanie swoją działalnością, czyli elementy niezbędne, stanowiące fundament w budowaniu relacji z interesariuszami. Nie można nie wspomnieć, że Stowarzyszenie Sursum Corda w tej kwestii robi bardzo dużo. Ilość programów i inicjatyw, w które angażuje się badana organizacja jest naprawdę imponująca, co więcej ciągle pojawiają się nowe.

Drugim istotnym elementem w zarządzaniu relacjami z interesariuszami jest budowanie trwałych relacji z darczyńcami, zwłaszcza instytucjonalnymi. W tym polu jest jeszcze wiele do zrobienia, czego członkowie Stowarzyszenia są świadomi



i w miarę swoich możliwości próbują różnych metod. To, że do tej pory nie udało się osiągnąć większych sukcesów w tym polu nie jest wynikiem niedostosowania przedsięwziętych w tym celu środków. Duży wpływ na to ma niestety brak tradycji stałego wspierania organizacji pożytku publicznego w Polsce jak ma to miejsce w innych krajach. Społeczna odpowiedzialność biznesu też nie jest zbyt popularna wśród przedsiębiorców, szczególnie w naszym regionie, gdzie wiele firm nie ma jeszcze ustabilizowanej sytuacji finansowej i całą swoją uwagę skupia na własnym przetrwaniu. Niemniej jednak należy wierzyć, że sytuacja ta ulegnie zmianie i członkowie Stowarzyszenia znajdą sposób na pozyskanie strategicznych sponsorów.

Patrząc na historię organizacji oraz widoczny gołym okiem zapał do pracy i ciągłego wzrostu a także niewyczerpana ilość nowych pomysłów wśród pracowników i członków Stowarzyszenia oraz wolontariuszy, można mieć niemal pewność, że będą oni szukać nowych rozwiązań, tak by relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy były coraz lepsze, co z pewnością znajdzie swoje odbicie w wyniku finansowym organizacji.



## ZAKOŃCZENIE

Głównym celem pracy było dokonanie charakterystyki interesariuszy i źródeł finansowania organizacji non-profit oraz analiza i sformułowanie zaleceń związanych z zarządzaniem relacjami z interesariuszami dla skutecznego pozyskiwania funduszy na działalność Stowarzyszenia Sursum Corda. Do osiągnięcia tego celu przyczyniło się opracowanie odpowiedzi na postawione wcześniej pytania badawcze:

### **Jakie są podstawowe cechy i funkcje organizacji niedochodowych?**

Wyznaczyków określających organizacje non-profit jest bardzo dużo, niemniej jednak do podstawowych ich cech można zaliczyć nadrzędny charakter zadań społecznych, uniezależnienie celów od korzyści ekonomicznych, prowadzenia działań przede wszystkim o charakterze usługowym oraz w znaczącej mierze finansowanie zewnętrzne. Do funkcji jakie spełniają te organizacje zalicza się natomiast: bezpośrednią pomoc świadczoną na rzecz osób potrzebujących, aktywizację jednostek i grup społecznych, reprezentowanie interesów, edukację i wychowanie, redystrybucję środków finansowych, dóbr i usług, tworzenie wartości dodanej do redystrybuowanych środków (wkład pracy wolontariuszy i środków własnych), a także wprowadzanie innowacji (bycie nośnikiem zmian, nowych pomysłów, rozwiązań).

### **Jaka jest struktura organizacji niedochodowych w Polsce (formy organizacyjno-prawne, obszary działalności)?**

Organizacje non-profit działają w bardzo wielu dziedzinach gospodarki, nie tylko w tych, które najbardziej kojarzą się z tego typu organizacjami jak: usługi socjalne i pomoc społeczna, ochrona środowiska, sport, turystyka, rekreacja, hobby, kultura i sztuka, czy edukacja i wychowanie. Angażują się także w takie dziedziny jak: rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym, rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa, sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe, badania naukowe, wsparcie instytucji, organizacji pozarządowych, religia, działalność międzynarodowa oraz wiele innych. Tak szeroki i różnorodny zakres obszarów działalności sprawia, że podmioty trzeciego sektora funkcjonują w postaci licznych form organizacyjno-prawnych, wśród których wymienia się: stowarzyszenia, fundacje, związki zawodowe, organizacje pracodawców, partie polityczne, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, z wyjątkiem organizacji, w których członkostwo jest obligatoryjne (Izby Lekarskie, Rady Adwokackie itp.), jednostki Kościołów i związków wyznaniowych prowadzące

działalność świecką oraz inne świeckie organizacje społeczne działające na mocy odrębnych przepisów.

### **Jakie źródła finansowania wykorzystują organizacje niedochodowe?**

Jak wiadomo organizacje non-profit, ze względu na istotę swojej działalności zmuszone są do ciągłego zdobywania środków pieniężnych oraz korzystania głównie z zewnętrznych źródeł finansowania, którymi są m.in.: źródła publiczne - rządowe, samorządowe oraz zagraniczne (w tym także środki z Unii Europejskiej), wsparcie od innych krajowych i zagranicznych organizacji non-profit, darowizny od osób fizycznych, instytucji i firm, dotacje przekazane przez inny oddział/element tej samej organizacji, dochody z kampanii, zbiórek publicznych, czy akcji charytatywnych. Organizacje non-profit mogą również częściowo finansować swoją działalność za pomocą wewnętrznych źródeł finansowanie czyli poprzez składki członkowskie, odsetki bankowe, zyski z kapitału, udziałów i akcji, dochody z majątku, opłaty za działania stanowiące realizację zadań statutowych, dochody z działalności gospodarczej nie będącej bezpośrednią działalnością statutową.

### **Jaki jest wpływ interesariuszy na działalności organizacji?**

Interesariusze to podmioty przejawiające zainteresowanie organizacją oraz posiadające narzędzia do skutecznego wpływania na jej działania. Ujawniają w stosunku do organizacji pewne oczekiwania i mają nadzieję, że zostaną one spełnione. Wśród nich możemy wyróżnić m.in. zwrot kapitałów, wynagrodzenie za pracę, dostarczanie produktów i usług, długoterminowe stosunki, bezpieczeństwo, harmonijne współdziałanie, wkład na rzecz społeczności, itp. Interesariusze są zaangażowani zarówno na wejściu, oferując organizacji między innymi pracę, kapitał, technologię i informacje, jak i na wyjściu, gdyż korzystają z produktów i usług przedsiębiorstwa, lub ogólniej mówiąc - z osiągniętych przez organizację celów. W związku z tym wysuwają żądania (również natury moralnej) względem organizacji mając świadomość, że organizacja jest od nich zależna (ale jednocześnie oni są także zależni od organizacji). Pozostają w związku kontraktowym z organizacją i tak samo jak organizacja, bywają zagrożeni ryzykiem.

### **Jakie są źródła finansowania działalności Stowarzyszenia Sursum Corda?**

Głównym źródłem finansowania działalności badanej organizacji są obecnie środki pochodzące z odpisów z 1% podatku oraz ze zbiórek publicznych. Do pozostałych należą darowizny pieniężne od osób fizycznych, firm i instytucji, dotacje

organizacji pozarządowych, dotacje instytucji rządowych i samorządowych, przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego oraz składki członkowskie.

**Jakie grupy interesariuszy związane są ze Stowarzyszeniem Sursum Corda i jaka jest ich charakterystyka w kontekście pozyskiwania funduszy?**

Do interesariuszy Stowarzyszenia Sursum Corda można zaliczyć: beneficjentów organizacji oraz i ich rodziny, wolontariuszy, członków i pracowników Stowarzyszenia, darczyńców, samorządy, agendy rządowe, inne organizacje non-profit oraz media lokalne. W kontekście pozyskiwania środków finansowych na działalność Stowarzyszenia Sursum Corda najistotniejszą grupą interesariuszy są darczyńcy. Jest to grupa bezpośrednio związana z tym aspektem działalności badanej organizacji, generująca największą część przychodów Stowarzyszenia. Darczyńcy instytucjonalni zwracają szczególną uwagę na wiarygodność organizacji, indywidualni zaś bardziej kierują się w swoich wyborach celem konkretnej akcji, są bardziej spontaniczni.

Ważnym interesariuszem jest również samorząd, który posiada narzędzia do wspierania lokalnych organizacji non-profit: decyduje o polityce lokalnej i kształcie budżetu miasta (a zatem i o wysokości dotacji dla organizacji niedochodowych), jest właścicielem powierzchni reklamowych oraz lokali użytkowych, które może wynajmować podmiotom trzeciego sektora po preferencyjnych cenach, może obejmować swoim patronatem organizowane przez nie przedsięwzięcia, itp. Poza tym przychylność samorządu lokalnego może przełożyć się na pozytywne relacje także z pozostałymi grupami interesariuszy.

Istotność mediów lokalnych w kontekście finansowania działalności Stowarzyszenia jest pochodną ich skuteczności oraz siły przekazu. Poza tym media mają znaczny udział w kształtowaniu opinii publicznej, w tym także potencjalnych darczyńców Stowarzyszenia. Wszystkie działania podejmowane przez organizację wspierane są przekazem medialnym. Bez udziału mediów żadna akcja, czy zbiórka przeprowadzana przez Stowarzyszenie nie miałyby szans na tak duże powodzenie jak to ma miejsce teraz.

Z punktu widzenia finansowania działalności ważną grupą interesariuszy są także pracownicy i członkowie Stowarzyszenia. Są oni autorami i współwykonawcami wszystkich pomysłów, projektów i inicjatyw organizacji. Kondycja finansowa Stowarzyszenia w dużej mierze zależy od jego działań marketingowych, bodźców stosowanych w odniesieniu do potencjalnych darczyńców oraz jakości relacji utrzymywanych z poszczególnymi grupami interesariuszy. Za te wszystkie działania



odpowiadają właśnie pracownicy i członkowie Stowarzyszenia. Pozostałe z wymienionych grup interesariuszy są ważne dla ogólnej działalności organizacji, lecz z punktu widzenia jej finansowania nie są aż tak istotne, jak te wymienione powyżej.

Ostatnim z postawionych pytań badawczych, będącym jednocześnie głównym celem pracy jest pytanie: **W jaki sposób zarządzać relacjami z interesariuszami Stowarzyszenia Sursum Corda w celu skutecznego pozyskiwania funduszy na działalność?**

Aby zoptymalizować wysiłki organizacji w zakresie zarządzania relacjami z interesariuszami należy najpierw dokonać segmentacji interesariuszy pod kątem ich istotności w zakresie finansowania działalności i największy nacisk kłaść na budowanie relacji z tymi, którzy mają bezpośredni związek z pozyskiwaniem środków finansowych, a dalszej kolejności z pozostałymi. Pomocne w zarządzaniu relacjami z interesariuszami jest zidentyfikowanie ich oczekiwań wobec organizacji i podejmowanie działań zmierzających do ich zaspokojenia. Głównymi kierunkami, w których Stowarzyszenie powinno zmierzać chcąc właściwie zarządzać relacjami z interesariuszami są: szeroko pojęta aktywność społeczna organizacji (wpływająca korzystnie na relacje z wszystkimi grupami interesariuszy) oraz nacisk na budowanie trwałych relacji z darczyńcami.

Mimo, iż większość organizacji non-profit niejako poprzez istotę swojej działalności skazana jest na korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania, to posiadają one szereg narzędzi do tego, aby wpływać na poziom otrzymywanej pomocy. Jednym z nich jest właśnie właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami. Nie ulega bowiem wątpliwości, że przekłada się ono na wynik finansowy tych podmiotów. Organizacje, funkcjonując w otoczeniu coraz większej ilości interesariuszy, o wzrastającej sile wpływu i wyższych wymaganiach powinny kłaść szczególny nacisk na budowanie kapitału relacyjnego, gdyż z pewnością przyniesie on długoterminowe korzyści, których nie da się osiągnąć żadnymi innymi metodami.

## BIBLIOGRAFIA

### Wydawnictwa zwarte:

1. M. Abramowicz (red.), Organizacja pozarządowa od A do Z, Kampania Przeciw Homofonii, Warszawa 2007
2. M. Arczewska, Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005
3. A. Baczek, A. Ogrocka, Wolontariat, filantropia, 1 %. Raport z badania, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008,
4. M. Chmaj, Teoria partii politycznych, Morpol, Lublin 2001
5. L. Edvinsson, M.S. Malone, Kapitał intelektualny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001,
6. B. Filipiak, Drugi i trzeci sektor w realizacji zadań publicznych : wybrane problemy teorii i praktyki, Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej, Szczecin 2004
7. W. Gasparski, Wykłady z etyki biznesu: nowa edycja, Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004
8. P. Gliński, B. Lebenstein, A. Siciński (red.), Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002,
9. M. Gulczyński, wiedza o partiach i systemach partyjnych: podręcznik akademicki, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008
10. M. Gumkowska, Z jakich usług finansowych korzystają organizacje pozarządowe? Czego potrzebują?, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2008
11. M. Gumkowska, J. Herbst, Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008
12. A. Kozina, Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Procesu zarządzania
13. M. Krzyżanowska, Marketing usług organizacji niekomercyjnych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000
14. M. Halszka Kurlito, Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2008
15. K. van der Heijden, Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000
16. M. Huczek, Marketing organizacji non profit Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003,
17. B. Iwankiewicz-Rak, Organizacje non-profit – obszary działalności międzynarodowej, w: Szanse i zagrożenia rynkowe przedsiębiorstw polskich w kontekście procesów integracyjnych, red. nauk. A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004
18. S. Jasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy, oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
19. A. Kidyba, J. Łobocki Instytucje non-profit w restrukturyzacji regionu : doświadczenia Lubelskiej Fundacji Rozwoju, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 1993
20. J. Kopyra, Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: komentarz, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005,
21. E. Leś, Działalność dobroczynna w Europie i Ameryce. Tradycje i współczesność, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2001
22. E. Leś, S. Nałęcz, J.J. Wygnański, S. Toepler, L. Salamon, Sektor non-profit w Polsce – szkic do portretu, Warszawa, marzec 2000,



23. E. Leś, Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce, Prószyński i Spółka, Warszawa 2001
24. A. Limański, I. Drabik, Marketing w organizacjach non-profit, Centrum Doradztwa i Informacji DIFIN, Warszawa 2007,
25. M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
26. I. Mendryk, Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w: A. Sitko-Lutek, Polskie firmy wobec globalizacji: luka kompetencyjna, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
27. A. Nalepka, Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, Nowy Sącz : Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University w Nowym Sączu, 2008
28. A. Styś (red.), Szanse i zagrożenia rynkowe przedsiębiorstw polskich w kontekście procesów integracyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004,
29. P. Suski, Stowarzyszenia i fundacje, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005
30. M. Romanowska (red.), Leksykon Zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
31. A. Witek-Crabb,, Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, w: Przedsiębiorstwo kooperujące, Z. Dworzecki (red.), Euro Export, Warszawa 2002
32. Witek-Crabb, Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, (red.) A. Nalepka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2006,
33. M. Załuska, J. Boczoń (red.), Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1998,

#### **Wydawnictwa ciągłe:**

1. U. Bukowska, Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi, „Zeszyty Naukowe” Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 711/2006
2. W. Kwak, Misja organizacji non-profit a struktura wartości dla interesariuszy, „Marketing i Rynek” 11/2006
3. J. Otto, Możliwości aplikacji marketingu relacji, „Marketing i Rynek”, 8-9/2000, s. 17
4. J. Otto, Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu, “Marketing i Rynek”, 8-9/2000
5. H. Sterniczuk, Nadzór, rozwój korporacji i satysfakcja interesariuszy, „CEO Magazyn Top Menedżerów”, Kwiecień 2006

#### **Strony internetowe:**

1. [www.pfcg.org.pl](http://www.pfcg.org.pl)
2. [portalwiedzy.onet.pl/](http://portalwiedzy.onet.pl/)
3. [www.venture-capital.pl](http://www.venture-capital.pl)
4. [www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl)
5. [www.innowacyjnosc.gpw.pl](http://www.innowacyjnosc.gpw.pl)
6. [www.wolontariat.org.pl](http://www.wolontariat.org.pl)
7. [www.wiadomosci.ngo.pl](http://www.wiadomosci.ngo.pl)
8. [www.civicpedia.ngo.pl](http://www.civicpedia.ngo.pl)



9. [www.ofos.opole.pl](http://www.ofos.opole.pl)
10. [www.tns-global.pl](http://www.tns-global.pl)
11. [www.bib.wtl.us.edu.pl](http://www.bib.wtl.us.edu.pl)
12. [www.egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl)
13. [www.e-biznes.pl](http://www.e-biznes.pl)
14. [www.regiony.nck.pl](http://www.regiony.nck.pl)
15. [www.malopolskie.pl](http://www.malopolskie.pl)
16. [www.mps.gov.pl](http://www.mps.gov.pl)
17. [www.biurose.sejm.gov.pl](http://www.biurose.sejm.gov.pl)
18. [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl)
19. [www.osektorze.ngo.pl](http://www.osektorze.ngo.pl)

#### **Akty prawne:**

1. Dekret z 3 stycznia 1919 roku o stowarzyszeniach, DZ.Pr.P.P. Nr 3, poz. 88. Zastąpiony przez rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 27 października 1932 – prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. Nr 94, poz. 808 ze zm.
2. Dekret z 7 lutego 1919 r. o fundacjach i o zatwierdzaniu darowizn i zapisów, DZ.Pr.P.P. Nr 15, poz. 215
3. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483
4. Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 4 sierpnia 2003 r. w sprawie Rady Działalności Pożytku Publicznego, Dz. U. Nr 147, poz. 1431
5. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach, Dz.U. z 1991 Nr 46, poz. 203 ze zm., tekst jednolity
6. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 ze zm.
7. Ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle, Dz.U. Nr 17 z 1989 r. poz. 92 ze zm.
8. Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców. Dz.U. Nr 121 z 1997 r. poz. 770
9. <sup>1</sup> Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych Dz.U. Nr 35 z 1989 r. poz. 195 ze zm.
10. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, art. 1-3, Dz.U. Nr 79 z 2001 r., poz. 854.
11. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz.U. z 2001 r. Nr. 142, poz 1591 ze zm., tekst jednolity
12. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873
13. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. Przepisy wprowadzające ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z dnia 29 maja 2003 r.
14. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r., Prawo zamówień publicznych, Dz. U. z 2006 r. Nr 79, poz. 551, tekst ujednolicony
15. Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2005 nr 249 poz. 2104

## SPIS TABEL I RYSUNKÓW

TABELA 1.1 TYPOLOGIA ORGANIZACJI NON-PROFIT .....	10
TABELA 2.1 OBSZARY DZIAŁAŃ ORGANIZACJI NON-PROFIT .....	19
TABELA 3.1 CZĘSTOTLIWOŚĆ KORZYSTANIA ORAZ ZNACZENIE POSZCZEGÓLNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI NON-PROFIT W POLSCE W LATACH 2001-2003 (W PROCENTACH).....	26
TABELA 3.2 WSPARCIE UDZIELONE ORGANIZACJOM NON-PROFIT PRZEZ ADMINISTRACJĘ PUBLICZNĄ W 2005 ROKU. ....	27
TABELA 3.3 POWODY PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI ODPLATNEJ PRZEZ ORGANIZACJE NON-PROFIT W 2006 ROKU. ....	29
TABELA 3.4 METODY PRZEKAZYWANIA PIENIĘDZY PRZEZ POLAKÓW .....	31
TABELA 3.5 ŹRÓDŁA I NAJCZĘŚCIEJ STOSOWANE FORMY FINANSOWANIA ORGANIZACJI NON-PROFIT ....	36
TABELA 4.1 OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY ORGANIZACJI .....	41
TABELA 4.2 GRUPY INTERESARIUSZY W OTOCZENIU ORGANIZACJI. ....	47
TABELA 5.1. OBSZARY DZIAŁAŃ STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA .....	60
TABELA 5.2 INDEKS KLIENTÓW I FORM POMOCY STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA .....	61
TABELA 5.3 ŹRÓDŁA DOCHODÓW STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA W LATACH 2006-2008 .....	64
TABELA 5.4 UDZIAŁ POSZCZEGÓLNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA W CAŁOŚCI PRZYCHODÓW W KOLEJNYCH LATACH.....	64
TABELA 5.5 KLASYFIKACJA INTERESARIUSZY WEDŁUG POSZCZEGÓLNYCH KRYTERIÓW .....	68
TABELA 5.6 MACIERZ INTERESARIUSZY STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA .....	73
TABELA 5.7 OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY STOWARZYSZENIA SURSUM CORDA .....	76
RYSUNEK 2.1 PRACUJĄCY SPOŁECZNIE NA RZECZ ORGANIZACJI NON-PROFIT WEDŁUG POŁA DZIAŁANIA .....	21
RYSUNEK 2.2 ROZPOWSZECHNIANIE WSPIERANIA FINANSOWEGO ORGANIZACJI NON-PROFIT WEDŁUG DZIEDZINY DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI .....	21
RYSUNEK 3.1 KONDYCJA FINANSOWA SEKTORA NON-PROFIT .....	37
RYSUNEK 4.1 INTERESARIUSZE ORGANIZACJI NON-PROFIT .....	40
RYSUNEK 4.2 PROCES STAWANIA SIĘ DONATOREM ORGANIZACJI NON-PROFIT .....	43
RYSUNEK 4.3 PRZEDSIĘBIORSTWO I INTERESARIUSZE .....	46
RYSUNEK 4.4 OD MARKETINGU TRANSAKCYJ DO MARKETINGU RELACJI .....	50
RYSUNEK 4.5 MODEL KLASYFIKACJI KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO.....	52
RYSUNEK 5.1 WYSOKOŚĆ PRZYCHODÓW STOWARZYSZENIA Z POSZCZEGÓLNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA W LATACH 2006-2008 (W TYSIĄCACH ZŁOTYCH).....	66



## ZAŁĄCZNIK NR 1

Wywiad z Prezesem Stowarzyszenia Sursum Corda, Panem Marcinem Kałużnym przeprowadzony w dniu 5 października 2009r.

**Rozpoczęliście działalność w 2000 roku na lokalnym rynku, sądeckim. Czy obecnie Wasze działania wychodzą poza granice Sądeczyny?**

Rzeczywiście Nowy Sącz jest głównym obszarem działania naszego Stowarzyszenia a dokładniej mówiąc teren byłego województwa nowosądeckiego. Chociaż naszą działalność rozpoczęliśmy w Mszanie Dolnej i tam właśnie mieściła się nasza pierwsza siedziba. Do Nowego Sącza przenieśliśmy się w 2002 roku. Natomiast w tej chwili można powiedzieć, że jesteśmy organizacją, która działa na terenie całego województwa Małopolskiego.

**To koniec Waszej ekspansji, czy może macie ambicje na szerszą działalność?**

Nie. Póki co, zostanie tak jak jest.

**Wasza działalność obejmuje wiele różnych inicjatyw. Z jakich źródeł pozyskujecie środki finansowe na ich realizację?**

Głównym źródłem dochodów są odpisy z 1% podatku. Ponadto w ramach działań, w które się angażujemy są to darowizny od osób prywatnych, firm i instytucji. Znaczącym źródłem dochodów są też pieniądze pozyskane w drodze konkursów. Piszemy projekty, składamy wnioski i w ten sposób też pozyskujemy środki korzystając z dostępnych funduszy i programów wsparcia dla organizacji non-profit.

**Może Pan coś więcej powiedzieć na ten temat, jakie to są projekty?**

Są to projekty mieszczące się w obszarze naszych celów, czyli w obszarze działalności pożytku publicznego. Duża część z nich dotyczy wolontariatu, jego organizacji, promocji. Pisaliśmy też projekty m.in. na kolonie profilaktyczne dla dzieci, Niepubliczną Poradnię Psychologiczno-Pedagogiczną „Tęcza”. Ogólnie mówiąc - na dużą część inicjatyw i działań w które się angażujemy.

**Jakie są źródła pozyskiwanych w ten sposób środków finansowych? Do jakich instytucji, czy organizacji składacie wnioski, o których mowa?**

Są to źródła samorządowe, czyli dotacje na poziomie samorządów lokalnych: gminnych, powiatowych; samorządu wojewódzkiego – urząd marszałkowski, czy urząd wojewódzki; oraz na poziomie krajowym, ministerialnym np. Fundusz Inicjatyw Obywatelskich. Jeżeli pojawiają się konkursy ogłaszane przez organizacje niepubliczne, np. fundacje to też oczywiście staramy się z nich skorzystać

**Czy łatwo jest pozyskać te środki?**



Raczej tak. Powiedziałbym, że pełna dostępność tych funduszy, jeśli oczywiście przygotuje się dobry projekt, ma się ciekawy pomysł na działanie.

**Czy Stowarzyszenie dysponuje odpowiednimi zasobami kadrowymi w związku z pozyskiwaniem funduszy w ten sposób?**

Od początku sami piszemy wnioski i nigdy nie korzystaliśmy z usług zewnętrznych w tej kwestii.

**Czyli rozumiem, że uczyliście się na własnych błędach i z każdym kolejnym przygotowywanym wnioskiem dochodziliście do wprawy?**

Dokładnie tak.

**Czy planujecie uruchomienie innych źródeł finansowania, takich z których w tym momencie nie korzystacie?**

Tak, przymierzamy się do rozpoczęcia działalności gospodarczej i szukamy ludzi, którzy chcieliby się tym zająć.

**A jaka to będzie działalność?**

Jeszcze nie wiemy ale na pewno chcemy pójść w tym kierunku, głównie ze względu na to żeby mieć alternatywne źródło finansowania. Ponieważ wiadomo, że im jest ich więcej, tym bezpieczniejsza sytuacja finansowa Stowarzyszenia.

**Jakie może Pan wymienić formy przyjmowanej przez Stowarzyszenie pomocy?**

**Czy są to tylko środki finansowe, czy też inne korzyści?**

Najczęstszą formą są jednak darowizny finansowe plus odpisy 1% które są różnie interpretowane – nie zawsze jako darowizny. Darowizny rzeczowe też się nam zdarzają ale są to przypadki zupełnie incydentalne. Nie jesteśmy organizacją tego typu, że potrzebne nam są produkty żywnościowe, ubrań itp. Nasza aktywność skupia się na innego rodzaju pomocy.

**A czy mają miejsce sytuacje w których w ramach wsparcia Stowarzyszenia firmy przekazują wam produkty, które wytwarzają lub usługi które świadczą na co dzień swoim klientom. Mam na myśli np. bank, który może prowadzić nieodpłatnie konto Stowarzyszenia. To też byłaby pewna forma pomocy.**

Bank jest instytucją komercyjną i niestety nie daje niczego za darmo, zawsze jest coś za coś. Nas obsługuje bank, w którym stawki opłat możemy indywidualnie negocjować i faktycznie prowadzi nam rachunki za darmo ale w zamian za to są one nieoprocentowane. Jest to dla nas bardziej korzystne, ponieważ nie generujemy w ten sposób stałych kosztów z tego tytułu.

## **A ogłoszenia w prasie, reklama? Czy w tym obszarze też nikt nie świadczy na rzecz Stowarzyszenia swoich usług bezpłatnie?**

Niektóre media stosują względem nas zniżkę natomiast mimo naszych starań nie spotkaliśmy się z sytuacją bezpłatnego użyczenia jakiegokolwiek powierzchni reklamowej.

### **To może chociaż drukarnie?**

Owszem, zdarzają się takie przypadki. I rzeczywiście czasem jakaś firma drukuje nam coś za darmo, albo np. płacimy za sam papier a usługę drukowania mamy za darmo. Nowy Sącz jest regionem specyficznym pod tym względem, że wiele firm jest na dorobku i nie ma tu tradycji wspierania tego typu organizacji jak nasza. Jeśli chodzi o lokalnych przedsiębiorców to nie ma tu tradycji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przez te 9 lat działalności niestety nie udało się nam pozyskać żadnego strategicznego sponsora, pomimo wielu starań. Być może mało profesjonalnie to robiliśmy, ale na pewno nie jest to łatwe. Chętniej wspierane są inicjatywy spektakularne, medialne bądź też dające wymierne korzyści sponsorowi.

## **Na Waszej stronie internetowej widnieje lista instytucji, które udzieliły wam wsparcia. Wśród nich znajdują się inne organizacje non-profit (np. Fundacja im. Stefana Batorego, czy Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży). Jakie formy przybiera ich pomoc?**

Wszystko odbywa się w ramach konkursów grantowych. Są to, tzw. „pieniądze znaczone”, dotacje celowe na konkretny projekt. My przygotowujemy projekt i startujemy do różnego rodzaju konkursów. Jeśli uda nam się pozyskać fundusze, to są to pieniądze na realizację konkretnego zadania, a nie na ogólną działalność Stowarzyszenia.

## **A szkoły, jak pomagają? Bo one też są na tej liście.**

Szkoły my zapraszamy do współpracy w ramach kampanii która służy pozyskiwaniu środków na programy realizowane przez Stowarzyszenie. Jest to np. program „Świąteczne Kartki Dobroczynne”, gdzie szkoły pomagają nam kolportować i sprzedawać te kartki na swoim terenie. Szkoły same w sobie nie posiadają wolnych środków, które mogłyby przekazać jakiegokolwiek organizacji w formie darowizny

## **Czy szkoły mają jakiś udział w pozyskiwaniu wolontariuszy?**

To my chodzimy do szkół i prowadzimy tam nieodpłatnie zajęcia z wolontariatu. Natomiast we wszystkich lokalnych placówkach znane są informacje na nasz temat.



Jeśli ktoś się interesuje wolontariatem i trafi do wychowawcy lub pedagoga szkolnego, to wówczas jest kierowany do nas.

**Jesteście organizacją pożytku publicznego. W związku z tym, prowadzicie działalność odpłatną i nieodpłatną. Jakie formy ona przybiera?**

Prowadzimy działalność odpłatną pożytku publicznego i nieodpłatną pożytku publicznego. Podkreślam to ponieważ nie prowadzimy żadnej innej działalności statutowej. Cała nasza działalność przybiera tylko formy działalności określone w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Angażujemy się w wiele różnych inicjatyw. Nieodpłatna działalność pożytku publicznego to m.in. projekt „Wolontariat – pomagam bo lubię” w ramach którego prowadzimy Młodzieżowe Centrum Wolontariatu oraz sieć Klubów Wolontariatu w województwie małopolskim. Do tej pory pozyskaliśmy i przeszkoliliśmy ponad 700 wolontariuszy. Ponadto prowadzimy program „Starszy brat starsza siostra” dla dzieci w trudnej sytuacji życiowej, program „Podzielmy się wiedzą” w ramach którego prowadzone są korepetycje dla dzieci z rodzin niezamożnych mających trudności w nauce. Prowadzimy też program „Wsparcia dla Młodzieżowego Ośrodka Wychowawczego w Mszanie Dolnej”. Bardzo ciekawym programem jest projekt „Chata”, w ramach którego prowadzimy i modernizujemy dom dla młodzieży opuszczającej placówki opiekuńczo-wychowawcze. No i oczywiście program „Na Ratunek”, w którym w ubiegłym objęliśmy pomocą 6 osób.

**To chyba wasza najbardziej znana inicjatywa?**

Prawdopodobnie tak, ale to ze względu na jej charakter. Jest prowadzona w formie zbiórki publicznej i dość szeroko nagłaśniana w mediach.

**A jakie działania podjęliście w ramach odpłatnej działalności pożytku publicznego?**

Jeśli chodzi o odpłatną działalność pożytku publicznego to w ubiegłym roku były to „Wakacje na plus”, czyli kolonie letnie nad morzem, w których udział wzięło łącznie 149 dzieci, akcja „Dajmy Dzieciom Nadzieję”, która polegała na kolportażu kartek wykonanych przez naszych podopiecznych. Prowadzimy również Niepubliczną Poradnię Psychologiczno-Pedagogiczną „Tęcza”. Z indywidualnej pomocy w 2008 roku skorzystało w niej 116 osób.

**Od stycznia 2004 roku funkcjonuje możliwość przekazania 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego. Bardzo szybko zareagowaliście na pojawienie się dodatkowej możliwości finansowania swojej działalności i**



**jeszcze w tym samym roku uzyskaliście status organizacji pożytku publicznego.**

**Czy trudno było sprostać wymaganiom jakie nakazuje ustawa?**

Bardzo trudno. Gdy występowaliśmy o status OPP sądy jeszcze się uczyły całej tej procedury i zdarzało się, że różni sędziowie różnie interpretowali te same przepisy, które rzeczywiście były mało precyzyjne. Zanim się te procedury się wyklarowały, to budziło to wiele emocji. Musieliśmy skompletować bardzo dużo dokumentów, dopełnić wielu formalności. Posiadanie statusu organizacji pożytku publicznego niesie za sobą przywileje ale również obowiązki. Ogólnie znanym przywilejem jest możliwość korzystania właśnie z odpisów z 1% podatku, ale są to też różnego rodzaju zwolnienia i ulgi podatkowe. Jeśli chodzi zaś o obowiązki, to głównie jest to sprawozdawczość finansowa – podlegamy większej kontroli i weryfikacji. Co roku przedkładamy sprawozdania z naszej działalności czterem instytucjom zewnętrznym.

**Jakie mógłby Pan wymienić wymogi i bariery warunkujące dostęp do źródła finansowania jakim jest 1 % podatku.**

Wymogiem jest właśnie sprawozdawczość i transparentność, o których wspominałem a także forma realizacji działań Stowarzyszenia, którą reguluje ustawa. Ponadto raz w roku musimy przekazać numer naszego rachunku bankowego do Naczelnika Urzędu Skarbowego, żeby wiadomo było gdzie przesłać odpisy, a resztą zajmuje się już sam urząd. Jeżeli organizacja spełni wymagania nałożone przez ustawodawcę, to trudno mówić tu o barierach w dostępie do środków z 1% podatku. Bariery z zdobywaniem 1% podatku może być raczej konieczność dotarcia do świadomości podatników, co niesie za sobą niemałe koszty. Chociaż odsetek Polaków przekazujących 1% swojego podatku na organizacje pożytku Publicznego z roku na rok wzrasta, to wciąż jest bardzo niski. Zgodnie z ustawą OPP powinny mieć swobodny dostęp do mediów publicznych ale to tylko teoria, bo w praktyce żadna telewizja, czy radio nie udostępni nieodpłatnie czasu reklamowego organizacjom, które powinny mieć to zapewnione. W związku z tym organizacja zmuszona jest zainwestować niemałe środki w każdą kampanię, żeby móc potem liczyć na efekty.

**Jednym ze źródeł finansowania organizacji non-profit są składki członkowskie. W waszym przypadku wysokość składek jest bardzo symboliczna. Czemu ma służyć takie rozwiązanie?**



Kwestia składek wynika z przepisów. Każde stowarzyszenie nakłada ten obowiązek na swoich członków. Wysokość składek jest ustalana przez każde stowarzyszenie indywidualnie. My zdecydowaliśmy, że nie będą to duże obciążenia i w większości stowarzyszeń tak jest, choć podkreślić należy fakt, że nawet bardzo niskie składki przy dużej liczbie członków organizacji dają dość pokaźne sumy, czego nie ma u nas ze względu na małą liczbę członków Stowarzyszenia.

**Wymienione na Waszej stronie internetowej obszary działań Stowarzyszenia pokrywają się z kierunkami działań Rządu w zakresie realizacji „Rządowego Programu - Fundusz Inicjatyw Obywatelskich”. Czy Stowarzyszenie korzystało z tego Funduszu?**

Tak, odbywa się to w formie konkursu. Jest to ogólnopolski konkurs na projekty i piszemy do niego wnioski. Każda organizacja może złożyć jeden wniosek w roku. To już drugi rok, kiedy składamy wniosek o grant.

**Wynik bilansowy Stowarzyszenia za ostatni rok w porównaniu do roku 2007 i poprzednich lat jest dość imponujący. To chyba duży sukces?**

Tak, ale zasadniczym źródłem naszych przychodów stał się 1% , który mam nadzieję, że będzie się rozwijał nadal. Myślę, że jest to efekt charakteru naszej działalności i budowania wizerunku w społeczności lokalnej. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że otrzymujemy duży mandat zaufania i dlatego robimy wszystko aby tego zaufania nie zawieść.

**Czyli właśnie odpisy z 1 % podatku przyczyniły się do tego sukcesu?**

Tak, w tym momencie jest to nasze kluczowe źródło dochodów.

**O sukcesach sobie powiedzieliśmy, to teraz porozmawiajmy o trudnościach z jakimi spotykacie się na co dzień. Co sprawia Wam najwięcej problemów w prowadzeniu działalności Stowarzyszenia?**

Do ubiegłego roku była to strona finansowa. Mieliśmy wiele pomysłów, chcieliśmy zapoczątkować nowe inicjatywy ale wszystko rozbijało się o stronę finansową. Pochodną był brak lokalu w którym moglibyśmy funkcjonować jako Stowarzyszenie. Przez pierwsze 4 lata istnienia Stowarzyszenia działaliśmy w naszych prywatnych mieszkaniach, które służyły nam jako biura. Od 2004 mieściliśmy się w wynajętym pomieszczeniu Szkoły Podstawowej nr 20 – było to zaledwie kilkanaście metrów kwadratowych. W ubiegłym roku dzięki pozyskanym środkom finansowym udało się nam wreszcie ten problem rozwiązać. Natomiast na dzień dzisiejszy problem jest w ludziach, którzy chcieliby pracować metodą



projektu, bo taka jest specyfika działalności organizacji pozarządowych w tym kraju. Nie ma ludzi do tego przygotowanych, nie ma ludzi którzy chcieliby się do tego wdrażać na etapie studiów i brakuje specjalistów. Innym problemem jest kwestia przychylności lokalnych władz samorządowych. Oprócz miłych słów i życzliwości werbalnej na niewiele więcej możemy liczyć. Niestety nie otrzymujemy od władz miasta takiej pomocy, na ile uważamy, że moglibyśmy otrzymać z korzyścią dla obu stron. Chcę bowiem zauważyć, że naszą działalność realizujemy głównie w Nowym Sączu i na rzecz jego mieszkańców, ponadto realizujemy zadania publiczne, których część ciąży także na samorządzie.

**Jakie grupy interesariuszy może Pan wymienić w odniesieniu do stowarzyszenia, którym Pan kieruje?**

Z pewnością są to nasi bezpośredni beneficjenci korzystający za pośrednictwem Stowarzyszenia z różnych form aktywności, uczestniczący w naszych projektach, podopieczni, których wspieramy. Ponadto nasi wolontariusze, wszyscy darczyńcy, zarówno osoby fizyczne, firmy jak i instytucje. Wśród interesariuszy mogę wymienić także samorząd od szczebla lokalnego po agendy rządowe, a także inne organizacje pozarządowe. Znajdą się tutaj też wszystkie instytucje w których pracują nasi wolontariusze – są to różnego rodzaju ośrodki pomocowe od przedszkoli, przez szpitale po domy pomocy społecznej i domy starców. W sumie jest to 89 placówek z którymi mamy podpisane umowy. Media lokalne to również ważny interesariusz, który często udziela nam wsparcia. Wspomniałbym tu jeszcze o wszystkich placówkach, z którymi musimy się formalnie kontaktować czyli Urząd Skarbowy, ZUS, sądy oraz wszystkie pozostałe urzędy.

**Jak mógłby Pan scharakteryzować poszczególne grupy interesariuszy w kontekście pozyskiwania środków finansowych.**

Darczyńcy indywidualni skupiają się głównie wokół projektów związanych z konkretnym celem i są to raczej jednorazowe akty pomocy jak reakcja na potrzebę np. chorego dziecka, o czym była mowa już wcześniej. Docieramy do nich poprzez przekaz medialny, w którym staramy się te akcje nagłośnić najbardziej jak jest to możliwe. Osoby przekazujące 1 % podatku to w większości osoby robiące to świadomie, które wiedzą czym się zajmujemy, jakie są efekty naszej pracy i w jakiś sposób może nawet identyfikują się z działalnością, którą prowadzimy. Chociaż jakaś część tej grupy interesariuszy to z pewnością ludzie przypadkowi, którzy dostali do ręki naszą ulotkę, trafili na naszą stronę internetową albo skorzystali z

jakiegoś naszego bezpłatnego programu. Do wszystkich tych osób docieramy mówiąc ogólnie szerokim przekazem medialnym. Instytucjonalni darczyńcy to z kolei grupa interesariuszy, która zwraca szczególną uwagę na wiarygodność organizacji oraz eksponowanie logo, wizerunku, nazwy. Dlatego w kontekście tej grupy staramy się właśnie te potrzeby spełniać. Jeśli chodzi zaś o kontakt, to w tym przypadku staramy się w miarę naszych możliwości docierać do nich indywidualnie, kontaktować osobiście lub za pomocą wszelkich dostępnych nam technologii.

### **Czy darczyńcy wspierający Stowarzyszenie pomagają jednorazowo, czy wiążą się z Wami na dłużej?**

Zauważyliśmy że ludzie chętniej angażują się w akcje, gdzie jest wyraźnie określony cel lub potrzeba i wspierają nie tyle organizację jako taką lecz właśnie konkretne osoby. Klasycznym przykładem jest tutaj program „Na ratunek” – jest potrzeba szybkiej pomocy, np. kosztownej operacji, gdzie w przeciwnym wypadku wystąpi poważne zagrożenie życia tego dziecka, to ludzie potrafią być bardzo ofiarni i chętnie się włączają. Jest to odruch z serca, spontaniczny i w związku z tym raczej jednorazowy, choć zauważyliśmy osoby, których nazwiska powtarzają się na wykazach darczyńców. Jest to jednak specyficzny program, ponieważ Stowarzyszenie z tytułu jego realizacji nie ma żadnego zysku, żadnej zebranej złotówki nie może przeznaczyć na własną działalność. W Polsce nie ma tradycji stałego wspierania organizacji pożytku publicznego jak ma to miejsce w innych krajach, chociażby poprzez przekazywanie stałego, comiesięcznego odpisu, czy przekazywania końcówki zarobków. Jest to realizowane na zachodzie u nas niestety jeszcze nie. Dlatego zdajemy sobie sprawę, że musimy się skupić na budowaniu trwałych relacji z darczyńcami.

### **Jak staracie się budować z nimi dialog, podtrzymywać kontakt?**

Staramy się być z wszystkimi w życzliwym kontakcie, pamiętamy o nich w czasie świąt, utrzymujemy stały kontakt z mediami. Jeśli chodzi o beneficjentów to jesteśmy zawsze dostępni, umożliwiamy im bezpośredni kontakt. Pamiętamy o darczyńcach, przesyłamy im podziękowania, raz w roku sprawozdanie z działalności, żeby wiedzieli jak wydatkujemy zdobyte środki finansowe. Nasza strona internetowa też jest dobrym pośrednikiem w tym zakresie, cieszy się dużą popularnością, odnotowujemy bardzo dużo wejść.



## **Jak organizacja stara się docierać do potencjalnych darczyńców, co robi, aby osoby zdecydowane oddać 1% podatku na jakąś OPP przekazały go właśnie Wam?**

Kierujemy się biblijną zasadą: po owocach ich poznać, czyli staramy się eksponować wyniki i efekty naszych działań. Kluczowym kanałem informacyjnym jest przekaz internetowy za pośrednictwem naszej strony oraz przekaz medialny. Wywiązujemy się z wszystkich obowiązków sprawozdawczych, nawet w szerszym zakresie niż nakazuje to ustawa, zyskując w ten sposób zaufanie i przychyłność ludzi. W wiarygodności upatrujemy naszą siłę. Ponadto staramy się aby nasze logo było jak najczęściej pokazywane, żeby się ludziom „opatrzyło”, dobrze kojarzyło. Im więcej ludzi wie, że istniejemy i czym się zajmujemy, tym lepiej. Nasze wizytówki, papier firmowy i wszystkie dokumenty, które od nas wychodzą, opatrzone są logiem Stowarzyszenia, które ma w sobie również ogólne logo 1%=1:). Poza tym przy okazji każdej inicjatywy, w którą się angażujemy lub jej patronujemy wystawiamy plakaty, banery. Wszędzie tam, gdzie mamy możliwość dotarcia z przekazem umieszczamy nasze ulotki, plakaty i inne materiały reklamowe. Dbamy o każdą formę przekazu reklamowego, bo wiemy, że prędzej czy później przynosi to efekty. Wszystko to odbywa się oczywiście w miarę naszych możliwości ekonomicznych i organizacyjnych. Biorąc od uwagę nasz wynik finansowy można powiedzieć, że z roku na rok idzie nam coraz lepiej.

## **Jaki wpływ mają Interesariusze na działalność Stowarzyszenia?**

Generalnie istniejemy po to aby pomagać. Widząc czyjś problem staramy się tak dopasować działania aby go rozwiązać. Sens i potrzeba istnienia wynika z naszej wewnętrznej potrzeby. Mając na uwadze zaufanie jakim darzą nas interesariusze przykładamy bardzo dużą wagę do przejrzystości naszych działań .

## **Jakie wartości możecie im zaoferować w zamian?**

Nasza współpraca toczy się przede wszystkim wokół czytelnych zasad i przejrzystości. To jest podstawa do wzajemnego współdziałania. Mogą liczyć na pewno na życzliwość, na podmiotowe traktowanie. Zawsze patrzymy na ludzi przez pryzmat indywidualnego człowieka. Każdy może się czuć w jakiś sposób zauważony – i w tym też właśnie upatrujemy pewną wartość, którą możemy zaoferować osobom, które stykają się z naszą organizacją. Wymaga to bardzo dużo czasu ale przynosi efekty. Sponsorzy instytucjonalni mogą liczyć np. na umieszczeniu ich logo na plakatach wspieranej przez nich akcji. Poza tym wszyscy,



którzy stykają się z naszą organizacją, bez względu na to w jakim charakterze występują gwarantujemy satysfakcję i zadowolenie.

**W jaki sposób eksponujecie dowody na właściwe wykorzystanie zebranych środków oraz efekty zainwestowanych przez Was pieniędzy?**

Sprawozdania i rozliczenia znajdują się na stronie internetowej. Jeśli chodzi o Program „Na Ratunek”, który niesie za sobą bardzo duże sumy pieniędzy to w nim szczególnie pilnujemy, aby rozliczyć się z każdej złotówki. Każdemu darczyńcy wysyłamy podziękowanie i sprawozdanie roczne, w którym zawieramy informacje na co pieniądze zostały przeznaczone, jak zamieniamy je na konkretne działania. Są to kroki skierowane do darczyńców, których dane osobowe jesteśmy w stanie uzyskać. Jeśli chodzi zaś o tych których nie znamy z imienia i nazwiska, to używamy mediów z pośrednictwem, których składamy podziękowania i informujemy o wykorzystaniu zebranych pieniędzy, efektach podjętych inicjatyw. Nigdy nie jest tak, że tylko zbieramy pieniądze i zapominamy o danej akcji, zawsze staramy się napisać, że dziecko, dla którego zbieraliśmy pieniądze właśnie pojechało na operację, że zakupiliśmy łóżko rehabilitacyjne, że wysłaliśmy grupę dzieci na kolonie itp.

**Jakie aspekty chcielibyście poprawić, w jakich elementach czujecie, że moglibyście działać lepiej?**

Przede wszystkim chcielibyśmy stworzyć lepsze warunki wolontariuszom i nad tym pracujemy już od pewnego czasu. Mam na myśli strukturę rozwoju tych ludzi, ścieżkę indywidualnego rozwoju wolontariuszy. Wzięło się to stąd iż obserwujemy że spośród wielu osób działających w wolontariacie są jednostki, które wyróżniają się na tle pozostałych, widzimy w nich spory potencjał i chcielibyśmy umożliwić im rozwój. Wymaga to oczywiście podjęcia szeregu działań, stworzenia odpowiedniego zaplecza i przedstawienia konkretnych propozycji dla tych osób. Ponadto chcielibyśmy zdywersyfikować źródła finansowania naszej działalności. zdając sobie sprawę z niestabilności sytuacji w naszym kraju, zwłaszcza jeśli chodzi o trzeci sektor. Chcąc stworzyć trwałą i stabilną organizację musimy coś zmienić w tym obszarze. Chcemy też położyć większy nacisk na budowanie społecznej relacji z darczyńcami. Po części już to robimy ale wiemy że moglibyśmy być lepsi w pewnych względach i staramy się dążyć w tym kierunku.



**Rozwijacie się bardzo prężnie, jest o was coraz głośniejsze, osiągnęliście wynik finansowy godny podziwu, czego zatem można wam życzyć na kolejne lata działalności?**

Żeby zapał nie opadł i żebyśmy spotykali na swojej drodze samych dobrych ludzi. Natomiast strona finansowa w naszym przypadku w dużej mierze jest pochodną właśnie ludzkiej życzliwości i postrzegania organizacji poprzez jej efekty. Zatem można nam życzyć właśnie dobrych efektów działalności.

**W takim razie życzę Państwu niesłabnącego entuzjazmu i zapału do pracy oraz samych spektakularnych sukcesów. Dziękuję za rozmowę.**

