



# ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W ROZWIĄZYWANIU LOKALNYCH PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH

DOI: 10.33141/po.2020.02.03

Przeгляд Organizacji, Nr 2(961), 2020, s. 20-27

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

Aldona Andrzejczak

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Organizacje pozarządowe (NGO – *non-governmental organisations*) są jednym z istotnych filarów państwa demokratycznego. Ich działalność stanowi uzupełnienie sektora publicznego i prywatnego. Powstają w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo oraz rynek. Dlatego właśnie na styku wolnego rynku i administracji publicznej znajduje się miejsce dla trzeciego sektora, jak określa się organizacje pozarządowe. Mogą one oferować usługi, których państwo nie oferuje, gdyż dotyczą słabszych konsumentów, albo dostarcza je nieefektywnie, a rynek w ogóle ich nie produkuje (Hau-sner, 2006, s. 7).

Wąska definicja NGO obejmuje przede wszystkim fundacje i stowarzyszenia (bez Ochotniczych Straży Pożarnych), natomiast szeroka – bardzo zróżnicowane organizacje grup obywatelskich, jak Polski Czerwony Krzyż, komitety rodzicielskie, związki zawodowe i związki pracodawców, kółka rolnicze, koła gospodyń wiejskich itp. Organizacje pozarządowe w Polsce zaczęły intensywnie rozwijać się na skutek przemian społeczno-ekonomicznych lat 90., pod wpływem procesów demokratyzacji państwa oraz urynkwienia gospodarki (Schmidt, 2012; Tyrakowski 2007, s. 172). Były wyrazem dążeń do stworzenia społeczeństwa obywatelskiego, ale tradycje działalności charytatywnej i różnego rodzaju stowarzyszeń były znane także wcześniej, choć w PRL-u znacznie ograniczane. Rozwój inicjatyw społecznych był w znacznej mierze związany z uzupełnieniem działalności opiekuńczej państwa. Z czasem NGO zaczęły reagować bardziej proaktywnie na potrzeby społeczne (Iwankiewicz-Rak, 2002; Leś, 2000; Schmidt, 2012). Pojawiła się też kwestia ewolucji amatorskiego entuzjazmu w kierunku działań bardziej profesjonalnych.

Profesjonalizacja jest najczęściej rozumiana jako proces doskonalenia, instytucjonalizacji pewnych czynności, a także wysokiego poziomu kompetencji członków zespołu i wysokiej jakości działania (Kafel, 2014, s. 99–100). Z tego punktu widzenia jest pożądanym procesem, umożliwiającym organizacji bardziej skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych. Najważniejsze kierunki profesjonalizacji zarządzania w NGO powinny uwzględniać trzy perspektywy: marketingową, polegającą na zorientowaniu na potrzeby interesariuszy, perspektywę planistyczną, obejmującą rozwiązywanie problemów na bazie analizy wewnętrznej i otoczenia oraz orientację na skuteczność

i efektywność (Baumbacher i in., 2018, s. 35–36.) W tym kontekście podejście do współpracy z interesariuszami oraz diagnozowania potrzeb lokalnych i oceny efektów własnych działań mogą być traktowane jako przejawy tak rozumianej profesjonalizacji.

Celem artykułu jest próba oceny profesjonalizmu działań organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Przedmiotem analizy jest ocena sposobu diagnozowania potrzeb społecznych i efektów swoich działań oraz współpraca NGO z partnerami zewnętrznymi w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Badany też jest związek tych działań z modyfikowaniem planów i strategii NGO. Analiza jakościowa jest oparta na studium przypadku 10 organizacji pozarządowych działających w Wielkopolsce. Materiał badawczy został pozyskany w 2018 roku poprzez arkusze samooceny, a następnie audyty przeprowadzone w badanych organizacjach<sup>1</sup>.

## Rola i funkcje organizacji pozarządowych w społeczeństwie obywatelskim

Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji pozarządowych wyjaśniane są głównie na gruncie ekonomii, socjologii i nauk politycznych (Golinowska, 1999; Kafel, 2014; Schmidt, 2012). W ostatnim okresie NGO stały się także przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, które dążą do wypracowania metod zwiększenia ich skuteczności (Bogacz-Wojtanowska, 2006; Drucker, 1992; Kafel, 2014). Ważnym wyróżnikiem NGO jest zasada dobrowolności i zachęcania obywateli do samoorganizacji i budowania społeczeństwa obywatelskiego (Iwankiewicz-Rak, 2002, s. 126; Makowski, 2015, s. 66). Kolejnym cechę NGO jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, wykorzystując w tym celu środki publiczne i prywatne, kierując się dobrem społecznym a nie zyskiem czy wynagrodzeniem za wyniki (Domański, 2018; Drucker, 1992; Grzełowska, 2011, s. 322; Janoś-Kresło, 2013, s. 139; Mikołajczak, 2017, s. 33; Tyrakowski, 2007, s. 173). Stąd podstawowe role NGO mogą być określone jako ekonomiczne, polityczne i społeczne. Ekonomiczna rola NGO polega na dostarczaniu produktów i usług, których nie byłoby na skutek niedoskonałości państwa i rynku. Rola polityczna wyraża

się w promowaniu swobód i praw obywatelskich, w tym możliwości zrzeszania się, natomiast rola społeczna polega na samoorganizacji i dobrowolnych inicjatywach obywateli. J. Hausner (2006, s. 11) wymienia następujące funkcje trzeciego sektora: zaspokojenie potrzeb społecznych, których nie może zaspokoić ani państwo, ani rynek, przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu, obniżanie kosztów świadczenia niektórych usług, mobilizowanie jednostek i grup, powiększanie kapitału społecznego, pobudzanie dyskursu społecznego i innowacyjności, socjalizacja obywatelska, społeczna kontrola państwa i biznesu, krytyka i blokowanie działań o negatywnych efektach zewnętrznych, ułatwianie zmian systemowych. Każda organizacja może spełniać kilka funkcji.

Wśród zadań NGO, które mają wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych, M. Tyrakowski (2007, s. 184) wymienia: zaspokajanie potrzeb indywidualnych i społecznych w niewielkiej grupie, czynną postawę obywatelską w zakresie spraw ludzkich i lokalnych, propagowanie różnorodności życia społecznego, tworzenie sektora realizacji zadań będącego pewną alternatywą dla rządowego podejścia, tworzenie mechanizmów współudziału społecznego w podejmowaniu decyzji istotnych społecznie. Z kolei A. Mempel-Snieżyk (2013, s. 100) zwraca uwagę, że dla rozwoju lokalnego istotne znaczenie ma współpraca pomiędzy NGO, administracją samorządową i biznesem. Jednocześnie wskazuje, że w Polsce brak zasad takiej współpracy, a samorządy nie zawsze decydują się na wsparcie z budżetu organizacji pozarządowych. Podstawową zasadą działalności NGO jest konstytucyjna zasada pomocniczości, która zakłada popieranie inicjatyw obywatelskich i wsparcie przez instytucje publiczne grup i instytucji społecznych w realizacji ich celów. W praktyce jednak często to NGO realizują zadania publiczne mieszczące się w kompetencjach samorządu terytorialnego. W rezultacie NGO realizują zadania zlecone przez administrację publiczną, co w istocie stanowi odwrócenie zasady subsydiarności (Kafel, 2014, s. 71; Makowski, 2015, s. 75). Obecny system finansowania może sprzyjać uzależnieniu NGO od instytucji publicznych (rządziej grantodawców prywatnych), co może skutkować przesunięciem koncentracji działalności organizacji z obszarów będących w polu ich zainteresowania ku tym, na których zależy grantodawcy (Janoś-Kresło, 2013; Mikołajczak, 2017). Dla jakości funkcjonowania NGO ogromne znaczenie ma ich otwartość i wrażliwość na zmiany w otoczeniu, gdyż generuje ono ciągle nowe wartości, normy i warunki, co wymaga od NGO działań adaptacyjnych (Baumbacher i in., 2018, s. 44).

W Polsce na początku lat 90. rozwój sektora NGO miał charakter spontanicznego altruizmu (Leś, 2000). Początkowo gwałtownie, a potem nieco wolniej rosła liczba organizacji pozarządowych, jednak o małej liczbie członków, niewielkim potencjale ekonomicznym, posługujących się głównie zasobami nierynkowymi i pracą społeczną. Zwłaszcza w pierwszym okresie polityka „cięż budżetowych” skłaniała obywateli do aktywności w zakresie realizacji własnych potrzeb (Iwankiewicz-Rak, 2002, s. 127). Dopiero późniejsze regulacje prawne, a zwłaszcza

przystąpienie Polski do UE oraz wymagania zagranicznych grantodawców, przyczyniły się do budowania zasad współpracy pomiędzy NGO a jednostkami administracji, wypracowania standardów oraz upowszechnienia metody projektowej.

Obok różnych funkcji sektora trzeciego, można też wspomnieć o funkcji zatrudnieniowej. Powstające tu stanowiska (najczęściej w niepełnym wymiarze) były często związane z „prekaryzacją pracy”, to znaczy ekspansją pracy niskopłatnej, w ramach niestabilnych form zatrudnienia, niegwarantujących pełni praw pracowniczych wynikających z kodeksu pracy. Jednak rynek pracy w sektorze NGO rośnie, co wyraża się wzrostem zatrudnienia etatowego. Według raportu Klon/Jawor za 2018 rok, już tylko 36% NGO działa wyłącznie w oparciu o pracę społeczną członków. Obecnie 37% organizacji zatrudnia co najmniej jedną osobę na stałe, natomiast 27% zleca różne prace jednorazowo lub nieregularnie, a 63% organizacji współpracuje z wolontariuszami. Natomiast liczba wolontariuszy zaangażowanych w poszczególnych organizacjach zmniejsza się; o ile w 2015 roku było ich średnio 10, to obecnie przeciętna organizacja współpracuje z 6 wolontariuszami, z czego tylko połowa działa regularnie, to znaczy minimum raz w miesiącu (Charycka, Gumkowska, 2019).

Według najnowszego raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor, w 2018 roku zarejestrowanych było 143 tys. organizacji pozarządowych (w tym 17 tys. Ochotniczych Straży Pożarnych), ale szacuje się, że tylko 65% z nich jest aktywna. Najwięcej NGO działa w obszarze sportu, turystyki, rekreacji i hobby (28 tys.), kultury i sztuki (11 tys.), edukacji i wychowania (10 tys.), ochrony zdrowia (6 tys.), usług socjalnych i pomocy społecznej (5 tys.) oraz rozwoju lokalnego (4 tys.). Najczęściej beneficjentami ich działalności są dzieci i młodzież (73%), lokalne społeczności (62%) oraz seniorzy (39%). Źródłem finansowania działalności NGO w Polsce są środki publiczne (65%), składki członkowskie (63%), środki filantropii prywatnej i instytucjonalnej (63%), a 25% korzysta z odpisu 1%. Roczny budżet przeciętnej organizacji w 2017 r. wynosił 28 tys. zł (Charycka, Gumkowska, 2019).

## Metoda badawcza

Celem artykułu jest poznanie i ocena profesjonalizmu organizacji pozarządowych w zakresie diagnozowania potrzeb społecznych i oceny swoich działań oraz współpracy z partnerami, a w tym kontekście ocena skuteczności NGO w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. W szczególności przedmiotem analizy było poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1) Jakie potrzeby społeczne zaspokajają obecnie NGO, 2) Z jakimi podmiotami NGO współdziałają w celu rozwiązania problemów społecznych, 3) W jaki sposób NGO diagnozują lokalne potrzeby społeczne i oceniają efekty swoich działań, 4) Czy istnieje związek pomiędzy współpracą z partnerami społecznymi w otoczeniu i profesjonalizacją podejścia do diagnozy potrzeb lokalnych i oceny efektów działania a modyfikacjami strategii organizacji i planów długookresowych.



Wykorzystane w niniejszym artykule dane stanowią fragment szerszego badania, które miało wyłonić najlepiej zarządzane organizacje pozarządowe w Wielkopolsce. W ramach wspomnianego konkursu, zorganizowanego w 2018 roku przez Zespół badawczy ds. zarządzania organizacjami non profit przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, organizacje nadsyłały kwestionariusze samooceny, a następnie wśród 10 organizacji zakwalifikowanych do drugiego etapu konkursu przeprowadzono audyty. Podstawą analiz jakościowych w tym miejscu są zatem arkusze samooceny oraz raporty z audytu zawierające dane o 10 NGO z Wielkopolski. W istocie wykorzystano jedynie część zgromadzonych tam informacji, odnoszącą się do celu artykułu. W szczególności, oprócz danych metryczkowych, zwrócono uwagę na pytanie: *Proszę opisać, w jaki sposób realizujecie Państwo misję i strategię organizacji? Czy były one w ostatnim okresie modyfikowane?* Następnie analizowano odpowiedzi na pytanie: *Proszę wymienić najważniejsze formy współpracy Państwa organizacji z innymi podmiotami.* Zwrócono też uwagę na odpowiedzi na pytanie o *przykład współpracy w 2017 roku, która zakończyła się sukcesem.* Te same co wymienione wyżej aspekty były przedmiotem analizy w raportach z audytów, podczas których dodatkowo

badano *podejście NGO do diagnozy potrzeb lokalnych oraz oceny efektów działalności.* Celem audytów była weryfikacja oraz uszczegółowienie informacji przedstawionych w kwestionariuszach samooceny.

## Charakterystyka badanych NGO

W tabeli 1 przedstawiono podstawowe informacje charakteryzujące badane NGO, takie jak rok założenia, formę prawną, sytuację kadrową oraz zakres prowadzonej działalności.

Wśród badanych występują dwie fundacje, z czego jedna bardzo duża, działająca w oparciu o płatny personel, a druga mała, korzystająca głównie z pracy wolontariuszy. Pozostałe organizacje to stowarzyszenia, z czego dwa zrzeszają blisko 100 członków, a w działalność pozostałych zaangażowana jest znacznie mniejsza liczba osób. Badane organizacje różnią się nie tylko pod względem wielkości, ale także sposobu powiązania z zaangażowanymi osobami. Większość badanych organizacji ma już swoją historię i działa od kilku lat; najkrócej cztery lata. Jedynie dwie z nich mają jeden ściśle określony zakres działania. Pozostałe deklarują działalność w kilku obszarach. Aż sześć zadeklarowało działania w zakresie edukacji, głównie pozaszkolnej.

Tabela 1. Podstawowe informacje o badanych NGO w 2017 r.

NGO	Rok zał.	Forma prawna	Pracownicy umowa o pracę	Pracownicy umowa cywilnoprawna	Członkowie stowarzyszenia	Wolontariusze	Zakres prowadzonej działalności
A	2013	Fundacja	0	3	–	16	Kultura i sztuka
B	2001	Fundacja	701	274	–	2	Edukacja
C	2007	Stowarzyszenie	26	12	21	3	Edukacja, niepełnosprawni, pomoc społeczna
D	2005	Stowarzyszenie	9	0	0	0	Edukacja, młodzież, niepełnosprawni, pomoc społeczna,
E	2004	Stowarzyszenie	13	4	19	1	Niepełnosprawni, seniorzy, zdrowie, pomoc społeczna
F	2013	Stowarzyszenie	0	7	21	0	Młodzież, profilaktyka uzależnień, sport i rekreacja
G	2015	Stowarzyszenie	1	1	19	b.d.	Edukacja, zdrowie, ochrona środowiska
H	2001	Stowarzyszenie	1	10	86	62 + szkoły	Edukacja, zdrowie, pomoc społeczna
I	2000	Stowarzyszenie	0	0	18	5	Edukacja, pomoc społeczna, współpraca międzynarodowa, inne formy wspierania aktywności obywatelskiej
J	2008	Stowarzyszenie	0	4	70–100	15	Młodzież, seniorzy, profilaktyka uzależnień, sport i rekreacja, turystyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy samooceny

## Problemy społeczne podejmowane w badanych NGO

**B**adane NGO mają świadomość swojej misji: wsparcie aktywizacji społeczno-zawodowej osób, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu młodzieży, szerzenie idei opieki paliatywnej, wsparcie niepełnosprawnych dotkniętych chorobą Alzheimera i innymi zaburzeniami otępiennymi oraz ich rodzin i opiekunów, wspomaganie rozwoju dzieci i młodzieży ze złożoną niepełnosprawnością oraz pomoc ich rodzinom, prowadzenie działalności edukacyjnej na każdym etapie rozwoju człowieka poprzez wspieranie powszechnego

dostępu do publicznej opieki przedszkolnej i szkolnej, propagowanie zdrowego trybu życia, zwiększenie dostępu społeczeństwa do kultury i sztuki. Potwierdza to zorientowanie NGO na człowieka i gotowość do kreatywnego podejścia do zaspokajania jego potrzeb (Domański, 2018, s. 18). Natomiast istotne jest, że przeważnie organizacje nie rozróżniają wyraźnie misji, strategii i działań wynikających ze statutu. Przykładem jest organizacja J, która zamiast misji wymieniła cele zgodne ze statutem. Z kolei organizacja G ma precyzyjnie sformułowaną misję propagowania zdrowego trybu życia – „zdrowie, rozwój, energia” i wykorzystuje różne obszary działalności.

Tabela 2. Przykłady przedsięwzięć zrealizowanych w 2017 roku we współpracy z partnerami

NGO	Partnerzy w projekcie	Opis projektu zrealizowanego z sukcesem	Stali partnerzy, z którymi współpracują:
A	Marszałek Województwa, Urząd Miasta, Wydział Kultury Ambasady RP, uczelnia ekonomiczna	Symposium poświęcone propagowaniu form innowacyjnego mecenatu kulturalnego i kierunków jego rozwoju, w tym promocji oferty kulturalnej w Chinach. Organizacja panelu na temat zwiększenia roli edukacji kulturalnej Kultura 500+, konferencja na temat współpracy biznesu i sztuki oraz warsztaty w ramach Akademii Rynku Sztuki	Administracja rządowa, samorząd terytorialny, uczelnia, NGO
B	Gmina Miejska Poznań, MTP, firma językowa	Utworzenie ogólnodostępnego żłobka na terenie targów na 26 miejsc. Projekty polegające na przeprowadzeniu kursów języka angielskiego zagranicą dla nauczycieli i dyrektorów placówek oświatowych	Firmy prywatne, jednostki samorządu terytorialnego, administracja rządowa, uczelnia, NGO
C	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Urząd Miasta, klub gospodarczy	Targi Ekonomii Społecznej, w ramach których promowano ideę oraz formy działalności łączące cele społeczne i ekonomiczne, prezentacja podmiotów ekonomii społecznej, organizacja warsztatów	Samorząd terenowy, kościół, biznes, NGO, szkoły
D	Firma ubezpieczeniowa, PFRON, agencja modelek, wydawnictwo	Pozyskanie finansowania citylightów i bilbordów promujących kampanię społeczną i zbiórkę pieniędzy na podopiecznych, wygranie konkursu na kolejny projekt, sprzedaż charytatywnego kalendarza – wsparcie działalności. Wydanie 2 książek o tematyce niepełnosprawności i adopcyjnej	Biznes, NGO, media, instytucje państwowe
E	Urzędy Gminy i Miasta, Spółdzielnia socjalna	Projekt „Wsparcie dla wielkopolskich rodzin”, w ramach którego szkoli się kadry do samodzielnego tworzenia ośrodków wsparcia dla rodzin z problemem demencji. W efekcie w dwóch ośrodkach władze przeznaczyły środki na prowadzenie w/w działalności	Administracja państwowa, Urząd Miasta, media
F	Urząd Miasta	Zrealizowanie 14 oddolnych inicjatyw młodzieży w ramach Centrum Inicjatyw Lokalnych, angażującego młodzież na rzecz społeczności sąsiedzkich i koleżeńskich. Między innymi: warsztaty graffiti, „szkoła przetrwania”, wsparcie nastoletnich rodziców, treningi sportowe itp.	NGO, biznes, jednostki administracji
G	Zielarnia, Centrum Medyczne, wydawnictwa	W zamian za promowanie współpracujących firm podczas organizowanych wydarzeń, fundują one nagrody dla uczestników	NGO, media, biznes
H	Firma X, szkoły i przedszkola	Projekt polegający na rozbudowie wolontariatu akcyjnego dla rozwoju świadomego społeczeństwa, w ramach wsparcia dla osób z chorobą nowotworową i ich rodzin; spotkanie z 3700 osobami w przedszkolach i szkołach. Wykształcono 29 wykwalifikowanych wolontariuszy medycznych, przygotowano 3 filmy edukacyjne dla różnych grup wiekowych	Biznes, samorządy, NGO, uczelnia
I	Urząd Miasta	Współpraca w organizacji Kongresu Kobiet w Poznaniu. Organizacja panelu: Kobieta zaangażowana, wydawnictwo poświęcone miejscom pracy przyjaznym dla kobiet, spotkanie zachęcające do aplikowania o środki, przekazanie kilku mikrodotacji (do 5 tys. zł)	Urzędy, NGO, biznes
J	Urząd Miasta, Burmistrz Gminy	Organizacja akcji Ergometr dla Wszystkich dla młodzieży oraz Mistrzostw Szkół Podstawowych na ergometryze wioślarskim	Samorząd, radni i posłowie, NGO, szkoły i uczelnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie arkuszy samooceny i raportów z audytu



Istotnym uzupełnieniem wiedzy o problemach społecznych podejmowanych przez badane NGO mogą być informacje, które one same wskazały jako swoje osiągnięcie. Warto przytoczyć tu zaledwie kilka wypowiedzi: *Sukcesem jest prowadzenie działalności od 10 lat i w dużej mierze samofinansowanie się*, prowadzenie dwóch ośrodków dziennego pobytu i wdrożenie nowatorskich form terapii, wspieranie innych organizacji pozarządowych, stworzenie kompetentnego zespołu, wzrost obrotów i przychodów z 11 tys. w pierwszym roku działalności do 2 mln, *sukcesem jest traktowanie Hospicjum jako domu na czas choroby, dlatego jego mieszkańcy uczestniczą w koncertach i występach artystów i zespołów*. W tabeli 2 zestawiono informacje o zrealizowanych w 2017 roku z sukcesem projektach, które NGO podały jako przykład owocnej współpracy z partnerami. Ze względu na wymóg anonimowości informacje są dość ogólne. W tabeli ujęto także inne podmioty, z którymi badane organizacje współpracują. Wynika z nich, że działalność NGO skupiała się wokół dwóch kwestii: promowania określonej idei i edukacji społeczeństwa oraz pozyskiwania funduszy na opiekę nad osobami, którymi organizacje się zajmują.

## Współpraca z otoczeniem zewnętrznym

W tabeli 2 zawarte są informacje, które pozwalają ocenić aktywność organizacji w znajdowaniu partnerów, dzięki którym mogą one efektywniej uczestniczyć w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Uwzględniono tam zarówno stałych partnerów, jak i tych, którzy współpracowali w wymienionym projekcie. Wszystkie NGO, co zrozumiałe, wskazały urzędy administracji państwowej lub samorządowej jako swoich partnerów. Drugim najczęściej wymienianym partnerem były inne NGO, co oznacza, że społeczność zaangażowana w tych organizacjach wzajemnie się wspiera w realizacji różnych projektów. Biznes znalazł się na kolejnym miejscu (7), a dalej szkoły i uczelnie (5). Rzadziej wskazywano jako partnera media (3) oraz kościół (1).

Współpraca przybiera różne formy. Najczęściej mówi się ogólnie o współpracy z wieloma podmiotami i uzyskiwaniu grantów (A, D). Często jest to wymiana korzystna także dla partnera – *oni wspierają nas finansowo, my ich promocyjnie*. Niektóre organizacje wspierają także inne NGO lub inne podmioty (B, C, F, H, I, J). Przykładowo B współpracuje z uniwersytetem *w zakresie wzajemnych wykładów, uczestniczenia w konferencjach, prowadzenia praktyk studenckich*. Często wymienia się też spotkania edukacyjno-informacyjne w szkołach (C, H). Wspomina się także o informowaniu mediów o realizowanych projektach i docieraniu do beneficjentów tą drogą oraz rozpowszechnianiu wiedzy (E, G). Jedna z organizacji stwierdziła: *Pracując z młodzieżą i ich rodzinami ze środowisk zagrożonych, podejmujemy współpracę z lokalnymi szkołami, zespołami kuratorskimi czy ośrodkami pomocowymi*. Kolejna organizacja współpracuje z firmami na zasadzie wolontariatu pracowniczego, ale też zaprasza pracowników

oraz mieszkańców na organizowane wydarzenia (pikniki, koncerty). Formy współpracy są zróżnicowane i zależą od charakteru działalności NGO.

Oceniając poziom współpracy NGO z otoczeniem, zastosowano skalę: 1 – brak współpracy, 2 – współpraca jedynie z administracją w celu pozyskania środków, 3 – współpraca z różnymi podmiotami, głównie w celu pozyskania wsparcia, 4 – współpraca z różnymi podmiotami także poprzez oferowanie wsparcia. Wyniki przedstawiono w tabeli 3. Świadczą one o bardzo wysokim poziomie współpracy badanych NGO z otoczeniem. W większości NGO oferują swoim partnerom także korzystne dla nich możliwości, co wzmacnia ich rolę w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Potwierdza to fakt, że NGO należą do kategoryzacji sieciowej, opartej na współpracy, konkurencji i kooperacji, gdzie wygrana jednego gracza oznacza wygraną pozostałych lub brak przegranych (Czakon, 2018, s. 20–21).

## Diagnozowanie potrzeb społecznych i ewaluacja działań w badanych NGO

Dla oceny roli badanych NGO w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych istotne znaczenie ma ich podejście do diagnozowania potrzeb społecznych, a także stopień znajomości otoczenia i zaawansowanie działań ewaluacyjnych. Większość badanych organizacji dość ogólnie zadeklarowała: rozmowy z pracownikami, obserwacje czy wywiady, ale przeważnie były to mało konkretne deklaracje, również w trakcie audytu rzadko potwierdzone przykładami konkretnych działań. Dlatego zastosowano arbitralną skalę do oceny poziomu zaawansowania diagnozy potrzeb: 1 – oznacza brak systematycznych działań, 2 – niesformalizowane diagnozowanie potrzeb, 3 – zorganizowane badanie potrzeb wewnątrz, 4 – szersze badania poza osobami korzystającymi. Podobną skalę przyjęto dla ustalenia poziomu zaawansowania wewnętrznych działań ewaluacyjnych: 1 – oceny nieformalne, 2 – oceny na podstawie zaplanowanych rozmów, 3 – oceny formalne, 4 – system oceny.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że cztery z badanych organizacji (A, B, I, H) diagnozują potrzeby społeczne systematycznie oraz wykorzystując liczne zewnętrzne źródła informacji – *Źródłami danych są klienci organizacji, urzędnicy i liczne dokumenty. Organizacja monitoruje ogólnopolskie i europejskie trendy społeczno-gospodarcze*. W kolejnym przypadku źródłami informacji są *dane statystyczne z hospicjów i szpitali, analizy i opracowania Uniwersytetu Medycznego i Ministerstwa Zdrowia*. Dzięki temu podejściu szacuje się potrzeby dotyczące potencjalnej liczby podopiecznych oraz rodzaj i skalę potrzebnych szkoleń dla członków. We wszystkich czterech przypadkach organizacje mają przemyślane podejście i współpracujący partnerzy uczestniczą w diagnozie potrzeb. W dalszych trzech NGO także stwierdzono zorganizowane badanie zapotrzebowania na usługi i zidentyfikowane źródła danych. Jedynie trzy badane organizacje ograniczają zasięg diagnozy potrzeb

Tabela 3. Poziom profesjonalizacji NGO w zakresie diagnozy potrzeb społecznych, oceny uzyskanych efektów, współpracy z podmiotami otoczenia oraz modyfikacja planów działania

NGO	Diagnoza potrzeb	Ocena efektów	Współpraca z otoczeniem	Zmiana strategii
A	4	1	3	Tak
B	4	4	4	Tak
C	3	3	4	Tak
D	2	2	3	Tak
E	2	3	4	Nie
F	3	3	4	Nie
G	3	1	4	Tak
H	4	3	4	Tak
I	4	3	4	Tak
J	1	1	4	Tak

Źródło: opracowanie własne

do opinii pracowników lub beneficjentów. Można więc stwierdzić, że większość badanych NGO ma wypracowaną metodykę diagnozowania potrzeb społecznych, co w połączeniu ze współpracą z partnerami społecznymi zapewnia ich udział w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych.

W odniesieniu do działań ewaluacyjnych, które bezpośrednio mogą się przekładać na lepsze dopasowanie działalności do potrzeb społecznych, stwierdzono, że w większości ma ona charakter zewnętrzny i jest związana z rozliczeniem środków pozyskanych w ramach różnego rodzaju programów i projektów. Wewnętrzna ocena świadcząca o profesjonalnym podejściu do zarządzania występuje stosunkowo rzadziej. Tylko jedna organizacja uzyskała najwyższą ocenę (B). Co prawda organizacje deklarują stosowanie ankiet, ale przeważnie są one wymuszone przez programy zewnętrzne, natomiast brak praktyki regularnego analizowania ich wyników i wykorzystywania do korekty działań organizacji. Wydaje się zresztą, że uwzględniając charakter i wielkość organizacji, większą rolę niż ankiety powinny tu odgrywać inne formy ewaluacji, jak choćby zakładane wskaźniki (B, H) czy rutynowość dokonywania ocen w regularnych odstępach czasu (B, D, E). W trzech badanych organizacjach stwierdzono niski poziom działań ewaluacyjnych, co oznacza, że jest to obszar do poprawy w całym sektorze.

W tabeli 3 przedstawiono zbiorcze zestawienie wyników oceny poziomu profesjonalizacji diagnozowania potrzeb społecznych i oceny efektów projektów oraz poziomu współpracy z partnerami w powiązaniu z informacją o modyfikacji strategii organizacji w ostatnim okresie.

## Podsumowanie

**P**odjęta analiza działalności 10 NGO z Wielkopolski miała odpowiedzieć na pytanie, czy poziom pro-

fesjonalizacji działań związanych z diagnozą potrzeb społecznych i oceną efektów działania oraz współpraca z partnerami zewnętrznymi przyczynia się do zwiększenia skuteczności NGO w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych poprzez lepsze dopasowanie ich działań do lokalnych potrzeb. Badane NGO są aktywne w różnych obszarach, które trudno porównywać i wartościować ich znaczenie. Realizowane w 2017 roku projekty promowały różne istotne idee albo pozyskiwały środki na realizację własnych misji. Badane NGO funkcjonują już co najmniej 4 lata i współpracują z różnymi partnerami społecznymi. W większości (8) zadeklarowały modyfikację swoich strategii i planów długookresowych, co oznacza, że podjęły działania dostosowawcze do lokalnych problemów, pod wpływem posiadanych informacji, gdyż dokonują diagnozy potrzeb społecznych oraz poddają ocenie swoje działania. Choć poziom profesjonalizmu tych zabiegów nie zawsze jest wysoki, to jednak w połączeniu z zaangażowaniem i poczuciem misji oraz współpracą z interesariuszami prowadzi do rozwiązywania części lokalnych problemów społecznych.

Podjęty problem badawczy okazał się niezwykle trudny ze względu na brak możliwości zmierzenia znaczenia realizowanych projektów dla społeczności lokalnych wynikający z ich nieporównywalności. Nawet uwzględnienie wysokości zaangażowanych środków finansowych nie rozwiązałoby tego problemu ze względu na niematerialny charakter większości usług. Jednak w świetle przeprowadzonych badań stwierdzić można, że połowa badanych NGO osiągnęła wysoki poziom profesjonalizmu w zakresie współpracy z partnerami społecznymi oraz diagnozowania potrzeb i oceny efektów swoich działań. Dzięki tej współpracy poziom profesjonalizmu w zakresie diagnozy potrzeb jest wyższy niż w zakresie ewaluacji działalności. Zatem w poprawie podejścia do oceny zrealizowanych projektów tkwią



rezerwy w zakresie zwiększenia skuteczności NGO w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych.

Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, w jakim stopniu badane organizacje realizują głównie zadania, na które administracja publiczna skłonna jest przeznaczyć środki, a w jakim stanowią przykład społeczeństwa samoorganizującego się do rozwiązywania lokalnych problemów. Profesjonalne podejście większości badanych NGO do kształtowania relacji z otoczeniem, z uwagi na to, że były to organizacje uczestniczące w finale konkursu na najlepiej zarządzaną organizację pozarządową, nie charakteryzuje wszystkich NGO. Wskazuje jednak sposoby zwiększenia skuteczności sektora w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych i stanowi kierunek dalszych badań nad profesjonalizacją zarządzania NGO.

---

**prof. dr hab. Aldona Andrzejczak**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Instytut Ekonomiczno-Społeczny**  
**ORCID: 0000-0002-3024-2786**  
**e-mail: aldona.andrzejczak@ue.poznan.pl**

### Przypis

- 1) Badane organizacje były finalistami konkursu na najlepiej zarządzaną organizację pozarządową w Wielkopolsce, organizowaną pod auspicjami rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu przez działający na tej uczelni Zespół badawczy ds. zarządzania organizacjami non profit, którym kieruje autorka.

### Bibliografia

- [1] Baumbacher U., Gmuer M., Lichtsteiner H. (2018), *NPO Management – A European Approach. The Fribourg Management Model for Nonprofit Organizations*, HauptVerlag, Berne.
- [2] Bogacz-Wojtanowska E. (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [3] Charycka B., Gumkowska M. (2019), *Kondycja organizacji pozarządowych. Raport z badań 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- [4] Czakon W. (2018), *Problem krótkowzroczności strategicznej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 17–22.
- [5] Domański J. (2018), *Kreatywność w organizacjach non-profit – perspektywa personalistyczna*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 15–20.
- [6] Drucker P. (1992), *Managing the Non Profit Organizations. Principles and Practices*, Harper Business, New York.
- [7] Golinowska S. (1999), *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*, [w:] S. Golinowska, D. Głogosz (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne – między państwem a społeczeństwem*, Wyd. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 14–18.
- [8] Grzełowska U. (2011), *Rola sektora non profit w polskiej gospodarce*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 4(71), s. 325–344.

- [9] Hausner J. (2006), *Organizacje pozarządowe – trzeci sektor współczesnego społeczeństwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 714, s. 6–21.
- [10] Iwankiewicz-Rak B. (2002), *Słabe państwo – silny sektor trzeci? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, [w:] P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak (red.), *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego – sektor trzeci*, Wyd. Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, s. 121–132.
- [11] Janoś-Kresło M. (2013), *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- [12] Kafel T. (2014), *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [13] Leś E. (2000), *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Wyd. Elipsa, Warszawa.
- [14] Makowski G. (2015), *Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r.*, „Studia BAS”, Nr 4(44), s. 57–85.
- [15] Mempel-Śnieżyk A. (2013), *Organizacje pozarządowe i społeczności lokalne, a skuteczne działania dla rozwoju lokalnego*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica”, Nr 289, s. 89–103.
- [16] Mikołajczak P. (2017), *Źródła i instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [17] Schmidt J. (2012), *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wyd. Akademickie SEDNO, Warszawa
- [18] Tyrakowski M. (2007), *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, ZNZE WSiIZ w Rzeszowie, Nr 2(4), s. 172–196.

### Non-governmental Organisations in Solving Local Social Problems

#### Summary

The purpose of the article is to assess the professionalism of NGOs in solving local social problems. The subject of interest was the NGO's approach to diagnosing social needs and evaluating effects of their activities as well as the scope of their cooperation with external partners. An attempt has been made to determine whether professionalism in these activities is associated with modifying long-term goals and strategies. Qualitative research has been conducted on the basis of 10 NGOs from Wielkopolska based on self-assessment questionnaires and reports from audits. It has been found that the level of professionalism of the respondents is diverse. Despite this, they are able to adapt their activities to the mission of the organisation and social needs.

#### Keywords

non-governmental organizations (NGOs), diagnosing social needs, assessment of results, social partners