



DIAGNOZA GDAŃSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Raport z badania

dr Krzysztof Stachura

Marta Dietrich

Maria Witecka-Wiese

Lidia Kruszewska

Gdańsk 2025

Raport został sfinansowany z projektu „**Gdańskie
Centrum Organizacji Pozarządowych 2025-2028**”
ze środków Miasta Gdańska



Dofinansowano ze
środków miasta
Gdańska

SPIS TREŚCI CZĘŚĆ I

Diagnoza gdańskich organizacji pozarządowych

Raport z badania kwestionariuszowego

Założenia badawcze	2
Ogólne dane o organizacjach	4
Informacje o organizacji	4
Informacje o respondentach	6
Zróżnicowanie skali działalności i zasobów organizacji	7
Zakres i skala działań	10
Odbiorcy	18
Kapitał społeczny	24
Współpraca	24
Wsparcie dla organizacji pozarządowych	30
Sieciowanie i działalność rzecznicza	35
Kapitał ludzki	37
Członkowie organizacji	37
Zatrudnienie	40
Wolontariusze, praktykanci, stażyści	43
Trening kompetencji	47
Emocje	53
Kapitał materialny	55
Finanse	55
Warunki lokalowe	58
Kapitał strategiczny	61
Autoocena	61
Zmiany strukturalne	63
Bariera w prowadzeniu działalności	64
Przyszłość	66
Opinie o sektorze	69
Wnioski i rekomendacje	72
Wnioski	72
Analiza SWOT	73
Rekomendacje	74

SPIIS TREŚCI

CZĘŚĆ II

Badanie Gdańskich NGO. Badanie jakościowe

Wstęp	76
Kondycja małych organizacji pozarządowych w Gdańsku	78
1. Zidentyfikowane problemy i wyzwania w podziale na obszary	78
2. Analiza jakościowa na podstawie wywiadów indywidualnych	83
3. Małe organizacje pozarządowe w Gdańsku – wywiady fokusowe	85
Kondycja dużych organizacji pozarządowych funkcjonujących w Gdańsku	88
1. Zidentyfikowane problemy i wyzwania w podziale na obszary	88
2. Podsumowanie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z liderami dużych organizacji pozarządowych	93
Wywiady z łącznikami: głos przedstawicieli NGO w radach	96
Perspektywa urzędników i przedstawicieli Wydziału Rozwoju Społecznego	99
Podsumowanie badania jakościowego sektora NGO w Gdańsku	103

CZĘŚĆ I

dr Krzysztof Stachura

DIAGNOZA GDAŃSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Raport z badania kwestionariuszowego

ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Niniejszy raport zawiera prezentację wyników przeprowadzonej jesienią 2025 roku diagnozy gdańskich organizacji pozarządowych. Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu „Gdańskie Centrum Organizacji Pozarządowych 2025–2028”. Na zlecenie Gminy Miasta Gdańska projekt prowadzi Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych (Fundacja RC).

Celem opracowania jest przedstawienie szczegółowych ustaleń umożliwiających określenie kondycji gdańskiego trzeciego sektora. Raport zawiera informacje na temat potencjałów lokalnych organizacji pozarządowych oraz wyzwań, przed jakimi stają. Zebranie informacji na temat funkcjonowania sektora stanowi punkt wyjścia do określenia ścieżek jego dalszego rozwoju. Wyniki zrealizowanego badania zwiększają świadomość problemów związanych z bieżącym funkcjonowaniem organizacji i pozwalają na projektowanie rozwiązań mających na celu wzmocnienie sektora.

Badanie miało charakter ilościowy. Polegało na wypełnieniu przez reprezentantów gdańskich organizacji kwestionariusza ankiety online (w postaci Formularza Google). Kwestionariusz adresowany był do przedstawicieli wszystkich organizacji pozarządowych zarejestrowanych na terenie Gdańska. O jego wypełnienie proszone były osoby mające znaczny poziom wiedzy o sposobie funkcjonowania organizacji.

Dane były zbierane w okresie od 7 listopada do 12 grudnia 2025 roku. Kwestionariusz wypełnili przedstawiciele 154 organizacji (n=154). Dobór próby miał charakter nielosowy i opierał się na zasadzie dostępności. Informacja i zaproszenie do udziału w badaniu kierowane były do organizacji drogą mailową, poprzez materiały (wiadomości, krótkie filmy) w mediach społecznościowych oraz telefonicznie.

Organizacje, które wzięły udział w badaniu, mogły rozpowszechniać informację o realizacji projektu wśród innych podmiotów.

Wyniki badania pozwalają na ocenę mocnych i słabych stron funkcjonowania gdańskich organizacji oraz ich możliwości realizacji zadań wpisujących się w strategiczne kierunki rozwoju miasta. Ukazują przy tym wewnętrzne zróżnicowanie sektora ze względu na czynniki różnicujące (m.in. staż organizacji, szacowaną liczbę odbiorców i wielkość rocznych przychodów).¹

Część zasadnicza raportu, prezentująca wyniki zrealizowanego badania, zorganizowana została wokół pięciu kluczowych obszarów analitycznych, odpowiadających różnym wymiarom funkcjonowania organizacji pozarządowych.

Obejmują one kolejno:

- kapitał operacyjny, odnoszący się do zakresu i skali prowadzonych działań oraz grup odbiorców,
- kapitał społeczny, koncentrujący się na współpracy, sieciowaniu oraz relacjach z instytucjami publicznymi,
- kapitał ludzki, analizujący zasoby osobowe organizacji oraz rozwój kompetencji zespołu,
- kapitał materialny, dotyczący warunków finansowych i lokalowych oraz
- kapitał strategiczny, obejmujący ocenę kondycji organizacji, identyfikację wyzwań oraz planowanie dalszego rozwoju.

W oparciu o zebrane, ustrukturyzowane zgodnie z powyższym opisem dane sporządzono wnioski i rekomendacje do dalszych działań na rzecz trzeciego sektora w Gdańsku.

¹ Wyniki analiz w podziale na zmienne niezależne prezentowane są wówczas, gdy liczebności odpowiedzi w poszczególnych kategoriach pozwalają na interpretacyjnie uzasadnioną analizę porównawczą. Przyjęto, że warunkiem prowadzenia tego typu analiz jest wystarczająca liczebność całej próby, umożliwiająca dalsze dzielenie danych bez nadmiernego rozdrobnienia podprób i ryzyka przypadkowych wahań wyników. W praktyce analizy te realizowano w przypadkach, w których liczebność próby pozwalała na zachowanie stabilności analitycznej (co najmniej n=100).

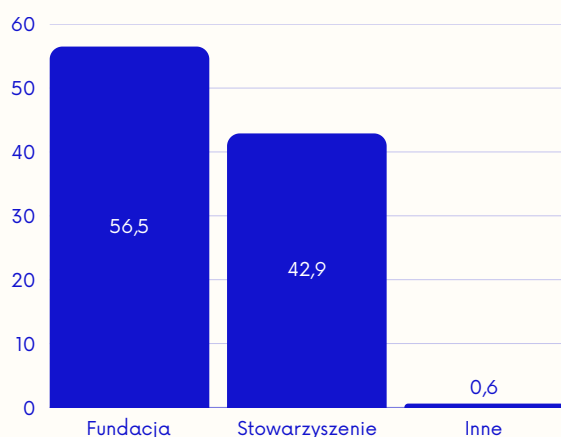


OGÓLNE DANE O ORGANIZACJACH

INFORMACJE O ORGANIZACJI

W badanej próbie dominują fundacje (56,5%). 42,9% respondentów reprezentuje stowarzyszenia. 1 podmiot (0,6%) ma formę spółdzielni socjalnej.

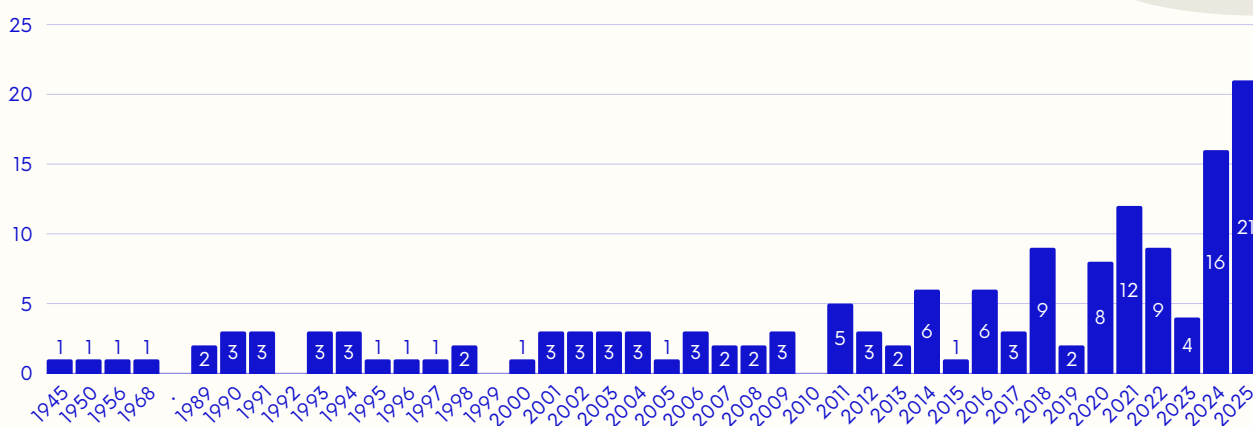
Wykres 1. Status prawny organizacji (dane w %; n=154)



Źródło: opracowanie własne

Kwestionariusz najczęściej wypełniały osoby reprezentujące organizacje z krótkim stażem. Aż 37 ze 154 podmiotów (24%) zostało zarejestrowanych w latach 2024-2025. Średni staż organizacji wynosi 13 lat, natomiast przeciętnie podmioty, których przedstawiciele wzięli udział w badaniu, funkcjonują od 8 lat. Tylko 4 organizacje (2,6%) powstały przed rokiem 1989, który symbolicznie otwiera okres transformacji ustrojowej.

Wykres 2. Rok rejestracji organizacji (n=154)



Źródło: opracowanie własne

Najwięcej organizacji zarejestrowanych jest pod adresami w czterech dzielnicach: Wrzeszczu Górnym (22,7%), Śródmieściu (16,2%), Oliwie (10,4%) oraz Wrzeszczu Dolnym (9,7%).

W pozostałych dzielnicach swoje siedziby ma nie więcej niż 5 organizacji. Dzielnicą Gdańską, na terenie której organizacja jest zarejestrowana, nie determinuje jednak zakresu prowadzonej przez nią działań i typu obsługiwanych grup odbiorców. Aktywność organizacyjna może wykaczać poza zakres terytorialny dzielnicy.

Tabela 1. Dzielnicą Gdańską, na terenie której organizacja jest zarejestrowana (n=154)

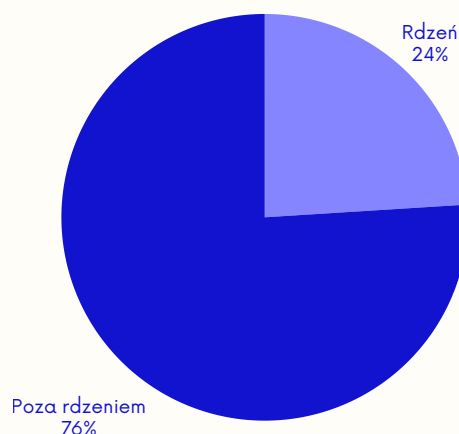
LP.	DZIELNICA	N	%
1.	Wrzeszcz Górny	35	22,7
2.	Śródmieście	25	16,2
3.	Oliwa	16	10,4
4.	Wrzeszcz Dolny	15	9,7
5.	Chełm	5	3,2
6.	Piecki-Migowo	5	3,2
7.	Jasień	4	2,6
8.	Kokoszki	4	2,6
9.	Osowa	4	2,6
10.	Przymorze Wielkie	4	2,6
11.	Brętowo	3	1,9
12.	Przymorze Małe	3	1,9

13.	Siedlce	3	1,9
14.	Strzyża	3	1,9
15.	VII Dwór	3	1,9
16.	Brzeźno	2	1,3
17.	Matarnia	2	1,3
18.	Stogi	2	1,3
19.	Suchanino	2	1,3
20.	Ujeścisko-Łostowice	2	1,3
21.	Żabianka-Wejhera-Jelitkowo-Tysiąclecia	2	1,3
22.	Zaspa-Młyniec	2	1,3
23.	Zaspa-Rozstaje	2	1,3
24.	Aniołki	1	0,6
25.	Letnica	1	0,6
26.	Nowy Port	1	0,6
27.	Orunia-Św. Wojciech-Lipce	1	0,6
28.	Rudniki	1	0,6
29.	Wyspa Sobieszewska	1	0,6

Źródło: opracowanie własne

Na potrzeby prowadzonej analizy dzielnice Gdańska zostały podzielone na dwie kategorie: dzielnice w rdzeniu miasta oraz dzielnice położone w innych lokalizacjach. Do rdzenia zaliczono dzielnice charakteryzujące się wysokim poziomem dostępności komunikacyjnej, koncentracją instytucji publicznych oraz nasyceniem infrastruktury usługowej². Ponad 3/4 organizacji (76%) posiada adres rejestrowy w dzielnicach w rdzeniu Gdańska. Siedziby 24% podmiotów znajdują się w dzielnicach poza miejskim rdzeniem.

Wykres 3. Dzielnica Gdańska, na terenie której organizacja jest zarejestrowana (dane w %; n=154)



Źródło: opracowanie własne

INFORMACJE O RESPONDENTACH

W większości przypadków kwestionariusz wypełniały osoby kierujące podmiotami, np. dyrektorzy lub prezesi (85,1%). Organizacje reprezentowane były również przez pracowników merytorycznych, którzy zarządzają innymi członkami zespołu, np. kierowników działu (7,8%) oraz pracowników merytorycznych, którzy nie realizują funkcji zarządczych, np. specjalistów (5,2%). Pojedyncze organizacje reprezentowali pracownicy techniczni i administracyjni, np. sekretarze (1,9%).

Wykres 4. Stanowisko respondenta w organizacji (dane w %; n=154)

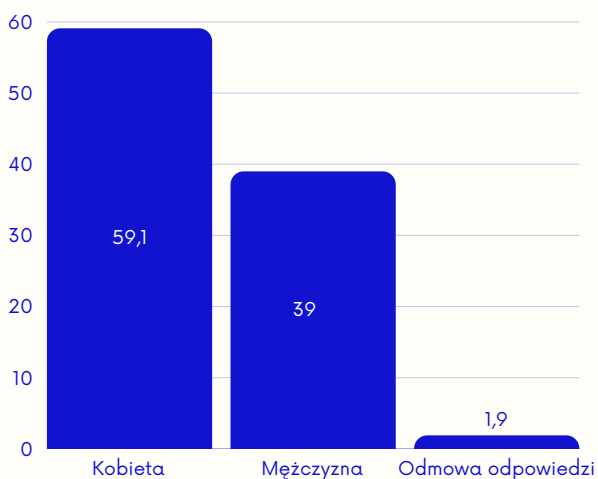


Źródło: opracowanie własne

²Za dzielnice rdzeniowe uznano: Aniołki, Letnicę, Oliwę, Przymorze Małe, Przymorze Wielkie, Siedlce, Strzyżę, Suchanino, Śródmieście, VII Dwór, Wrzeszcz Dolny, Wrzeszcz Górny, Zaspę-Młyniec, Zaspę-Rozstaje oraz Żabiankę-Wejhera-Jelitkowo-Tysiąclecia. Do dzielnic położonych poza miejskim rdzeniem (nie-rdzeń) zaliczono: Brętowo, Brzeźno, Chełm, Jasień, Kokoszki, Matarnię, Nowy Port, Orunię-Św. Wojciecha-Lipce, Osowę, Piecki-Migowo, Rudniki, Stogi, Ujeścisko-Łostowice oraz Wyspę Sobieszewską.

W badanej próbie przeważają kobiety – stanowią 59,1% wszystkich osób biorących udział w badaniu. 39% organizacji reprezentowanych jest przez mężczyzn. W pojedynczych przypadkach (1,9%) respondenci odmówili podania płci.

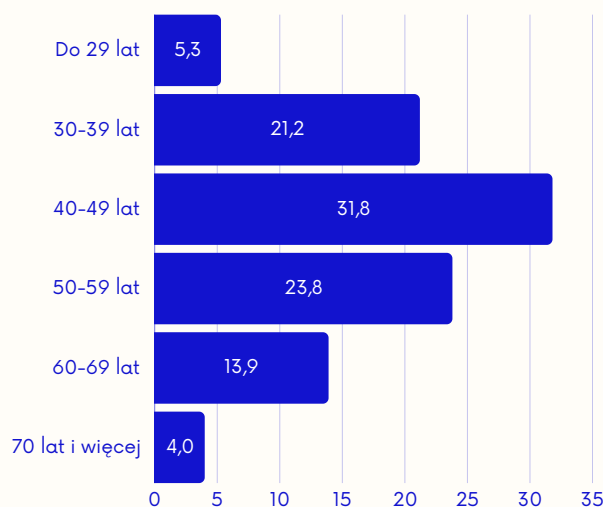
Wykres 5. Płeć respondenta (dane w %; n=154)



Źródło: opracowanie własne

Średni wiek respondentów, którzy wypełniali kwestionariusz, wynosi 48 lat. Mediana wieku jest o rok niższa (wynosi 47 lat). W podziale na przedziały wiekowe dominują badani w wieku od 40 do 49 lat, którzy stanowią niespełna 1/3 próby (31,8%). Znaczący jest też udział osób w wieku 50-59 lat (23,8%) i 30-39 lat (21,2%). Osoby do 29. roku życia stanowią zaledwie 5,3% respondentów – niewiele więcej niż badani w wieku 70 i więcej lat (4%).

Wykres 6. Wiek respondenta (dane w %; n=151)



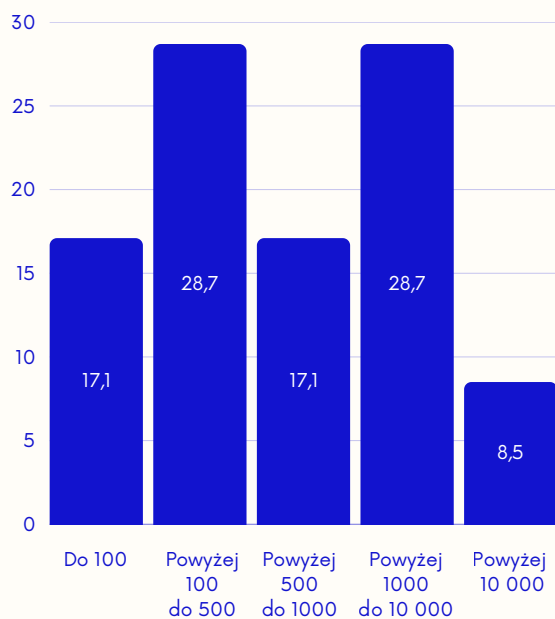
Źródło: opracowanie własne

ZRÓŻNICOWANIE SKALI DZIAŁALNOŚCI I ZASOBÓW ORGANIZACJI

W dalszej części analizy wybrane zmienne socjodemograficzne wykorzystywane są jako kryteria opisu zróżnicowanej kondycji organizacji. Należą do nich: (1) szacowana liczba odbiorców, do których organizacja dociera w skali roku, (2) wielkość rocznych przychodów organizacji oraz (3) fakt zatrudniania pracowników. Kwestie specyfiki odbiorców, skali przychodów i charakterystyki zatrudnienia rozwijane są bardziej szczegółowo w kolejnych rozdziałach. Ogólne dane przedstawione zostają jednak już w części wprowadzającej jako punkt odniesienia do dalszych analiz porównawczych.

Przeciętnie organizacja dociera w skali roku do grupy 1000 odbiorców. Średnio liczba ta jest znacznie wyższa – wynosi 42637. Wynika to z faktu, że pojedyncze organizacje definiują liczbę odbiorców w setkach tysięcy, a nawet w milionach osób. Skala dotarcia do odbiorców wyraźnie różni gdańskie organizacje. O ile 17,1% z nich dociera do mniej niż 100 osób rocznie, 8,5% wskazuje, że grupa ta przekracza 10000 osób.

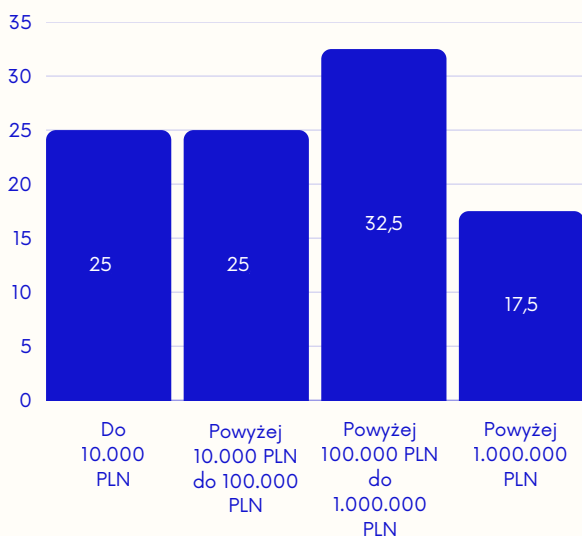
Wykres 7. Szacowana liczba odbiorców, do których organizacja dociera w skali roku (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Gdański trzeci sektor różni też wyraźnie wielkość rocznych przychodów w skali roku. W 2024 roku największy odsetek podmiotów uzyskał przychód w kwocie między 100.000 PLN a 1.000.000 PLN (32,5%). Proporcjonalnie 1/4 podmiotów uzyskała przychody w kwocie odpowiednio do 10.000 PLN i powyżej 10.000 PLN do 100.000 PLN. Pozostałe 17,5% podmiotów uzyskało przychód roczny przekraczający 1.000.000 PLN.

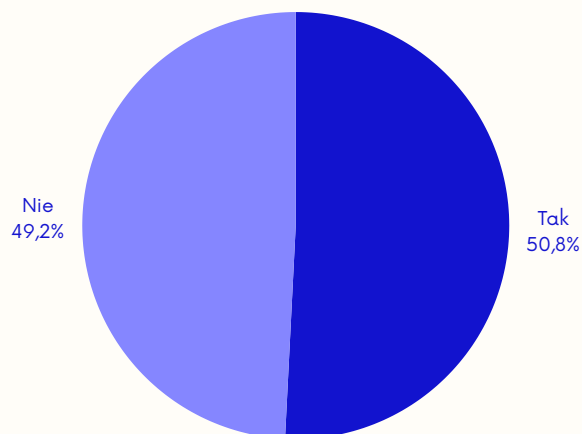
Wykres 8. Wielkość rocznych przychodów organizacji w roku 2024 dane w %; n=80)



Źródło: opracowanie własne

Niemal równoliczne są grupy organizacji, które zatrudniają pracowników (50,8%), oraz tych, które tego nie robią (49,2%).

Wykres 9. Zatrudnienie osób w organizacji (dane w %; n=130)



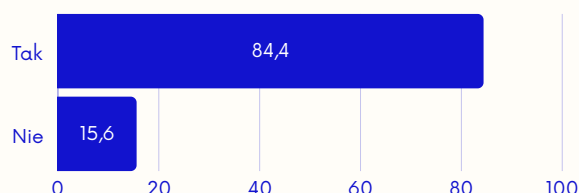
Źródło: opracowanie własne



ZAKRES I SKALA DZIAŁAŃ

84,4% podmiotów, których reprezentanci wzięli udział w badaniu, prowadziło w ostatnich 2 latach działalność. Pozostałe 15,6% organizacji nie realizowało aktywności w omawianym okresie.

Wykres 10. Prowadzenie w ostatnich 2 latach działalności przez organizację (dane w %; n=154)



Źródło: opracowanie własne

Organizacje z długim stażem znacznie częściej prowadzą działalność niż podmioty z krótszą historią. Wynika to przede wszystkim z faktu, że część najmłodszych organizacji dopiero rozpoczyna działalność. Jeśli organizacja funkcjonuje od wielu lat, prawie zawsze prowadzi też aktywne działania. Dane te korespondują z podziałem reprezentantów podmiotów ze względu na wiek. Organizacje prowadzone przez osoby starsze częściej prowadzą działalność. Z minimalnie większą częstotliwością prowadzone są też działania w organizacjach zlokalizowanych poza geograficznym rdzeniem miasta oraz przez mężczyzn.

Powody, dla których organizacja nie prowadziła w ciągu ostatnich 2 lat działalności, są zróżnicowane. Z uwagi na niewielką liczbę organizacji nieaktywnych (n=24) na Wykresie 11 odpowiedzi przedstawiono w postaci liczby wskazań. Znaczna część nieaktywnych organizacji (8) za przyczynę wskazała fakt rozpoczynania działalności – tę odpowiedź badani dodawali do zdefiniowanej kafeterii odpowiedzi. 8 podmiotów wskazało przy tym, że barierą w prowadzeniu działalności były trudności formalno-prawne.

Istotne znaczenie miały też inne uwarunkowania, w tym: brak lokalu lub infrastruktury do prowadzenia działań (7), brak czasu po stronie członków / liderów (6), brak sprzętu lub zasobów materialnych (5) oraz brak możliwości pozyskania dotacji i grantów (5).

Wykres 11. Powody, dla których organizacja nie prowadziła działalności w ciągu ostatnich 2 lat (n=24)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Prowadzenie w ostatnich 2 latach działalności przez organizację w podziale na zmienne niezależne³ (dane w %; n=154)

Kategoria	Staż			Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Organizacje prowadzące działalność	62,9	97,8	100	83,8	86,5	83,5	85	75,3	93,2

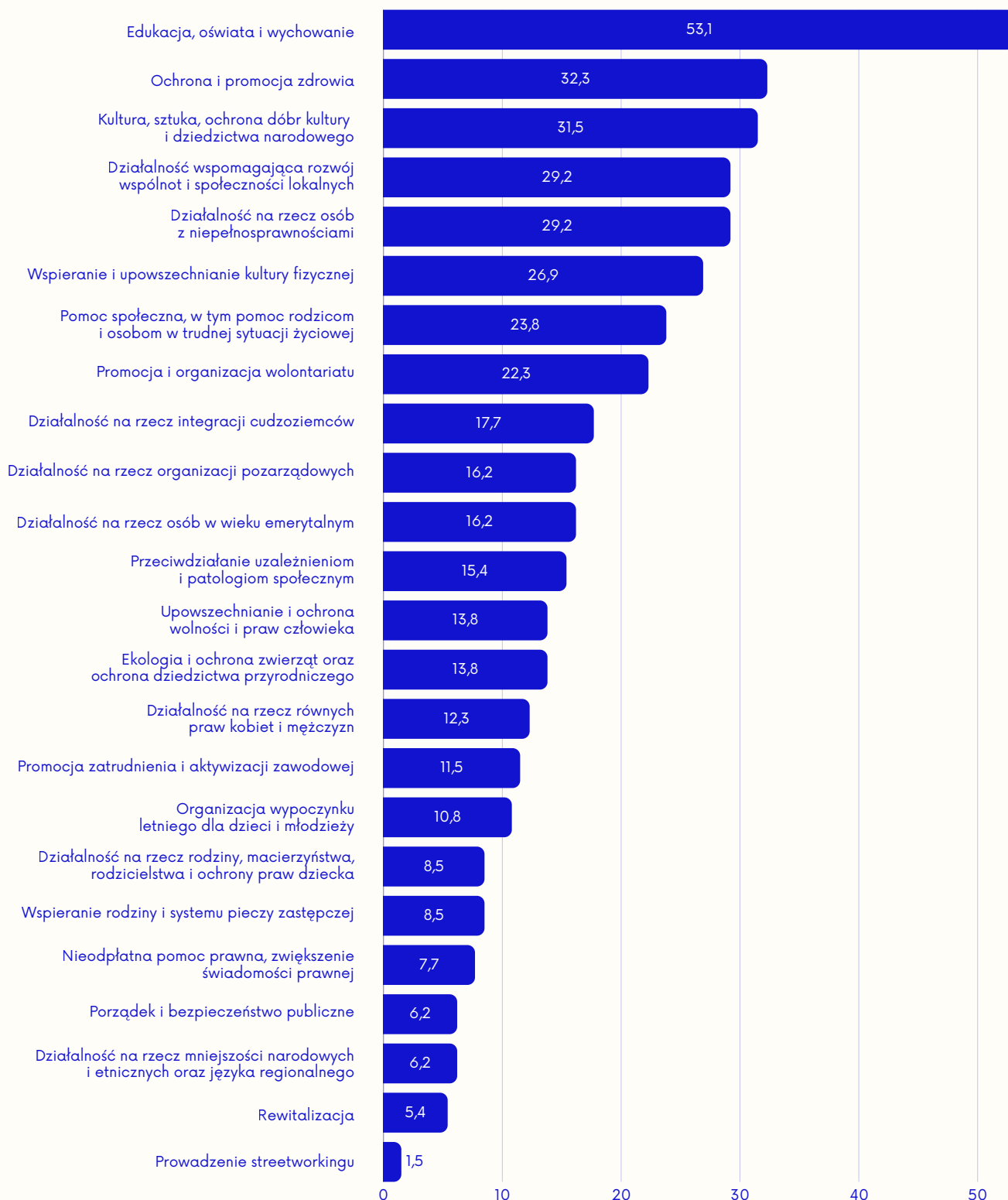
Źródło: opracowanie własne

³Staż: 1-5 – od 1 roku do 5 lat, 6-15 – od 6 do 15 lat, >15 – powyżej 15 lat. Dzielnica: R – rdzeń, N-R – nie-rdzeń. Płeć: K – kobieta, M – mężczyzna. Wiek: ≤47 – do 47 lat, ≥48 – od 48 lat wzwyż. W przypadku wieku kryterium podziału jest mediana, tj. przeciętny wiek osoby wypełniającej kwestionariusz.

Respondenci byli proszeni o określenie, w jakich obszarach w ciągu ostatnich 2 lat działała organizacja, którą reprezentują. Zdecydowanie najczęściej podmioty z gdańskiego trzeciego sektora prowadzą aktywność w obszarze edukacji, oświaty i wychowania (53,1%). Kolejne pod względem częstotliwości wskazań kategorie to ochrona i promocja zdrowia (32,3%),

kultura, sztuka, ochrona dóbr kultury i dziedzictwa narodowego (31,5%), działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych (29,2%) oraz działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami (29,2%).

Wykres 12. Obszary, w których organizacja działała w ciągu ostatnich 2 lat (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Rozkład odpowiedzi wskazuje na zróżnicowany zakres prowadzonej przez organizację działalności. Na potrzeby dalszych analiz szczegółowe obszary działalności zostały zagregowane w pięć szerszych kategorii tematycznych, obejmujących działania o zbliżonym charakterze oraz adresatach wsparcia. Wyodrębniono następujące typy działalności: (1) pomoc społeczną, zdrowie i wsparcie grup wrażliwych, (2) edukację, wychowanie i rozwój, (3) kulturę, sport i aktywność społeczną, (4) prawa człowieka, równość i integrację oraz (5) rozwój społeczności lokalnych i społeczeństwa obywatelskiego.

Tabela 3. Typologia obszarów działalności organizacji w ciągu ostatnich 2 lat

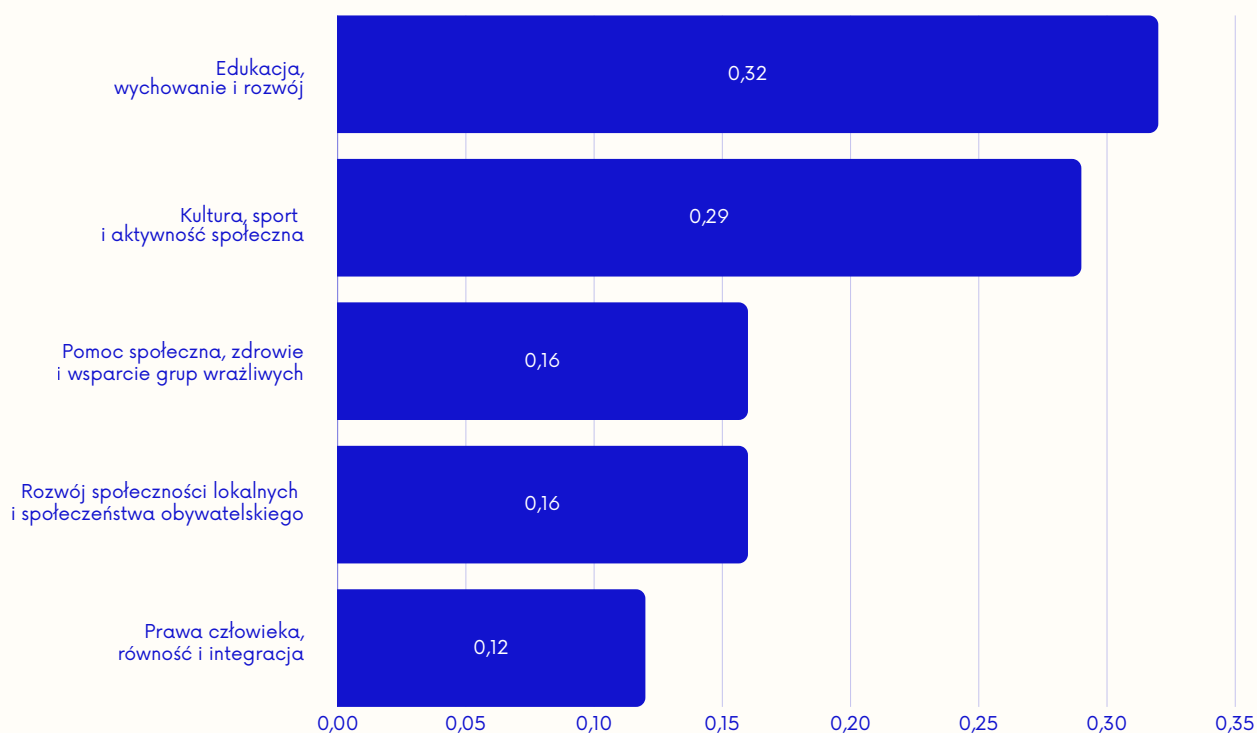
POMOC SPOŁECZNA, ZDROWIE I WSPARCIE GRUP WRAŻLIWYCH		EDUKACJA, WYCHOWANIE I ROZWÓJ	
Pomoc społeczną, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej, jak również w zakresie wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób		Edukacja, oświata i wychowanie	
Działalność na rzecz osób z niepełnosprawnościami		Organizacja wypoczynku letniego dla dzieci i młodzieży	
Przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym		KULTURA, SPORT I AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA	
Ochrona i promocja zdrowia		Kultura, sztuka, ochrona dóbr kultury i dziedzictwa narodowego	
Promocja zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy		Wspieranie i upowszechnianie kultury fizycznej	
Działalność na rzecz osób w wieku emerytalnym, w tym na rzecz kombatantów i osób represjonowanych		PRAWA CZŁOWIEKA, RÓWNOŚĆ I INTEGRACJA	
Prowadzenie streetworkingu		Nieodpłatna pomoc prawna, zwiększanie świadomości prawnej społeczeństwa	
Wspieranie rodziny i systemu pieczy zastępczej		Upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka	
Działalność na rzecz rodziny, macierzyństwa, rodzicielstwa, upowszechniania i ochrony praw dziecka		Działalność na rzecz integracji cudzoziemców	
		Działalność na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego	
		Działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn	
		ROZWÓJ SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH I BEZPIECZEŃSTWO OBYWATELSKIE	
		Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego	
		Promocja i organizacja wolontariatu	
		Działalność na rzecz organizacji pozarządowych	
		Działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych	
		Rewitalizacja	
		Porządek i bezpieczeństwo publiczne	

Źródło: opracowanie własne

Prezentowane na Wykresie 13. wartości mają charakter wskaźników o zakresie od 0 do 1. Dla każdej organizacji obliczono syntetyczny wskaźnik natężenia działalności w danej kategorii tematycznej jako średnią z zero-jedynkowych zmiennych opisujących szczegółowe obszary działań przypisane do tej kategorii. Wartość 0 oznacza brak działań w danym obszarze tematycznym, natomiast wartość 1 – realizację wszystkich przypisanych do niego form aktywności. Wartości pośrednie odzwierciedlają stopień zróżnicowania i zakres podejmowanych działań.

Największą aktywność gdańskie organizacje pozarządowe realizują w obszarze edukacji, wychowania i rozwoju oraz kultury, sportu i aktywności społecznej. Wyraźnie mniejsza jest natomiast intensywność w odniesieniu do pozostałych wyróżnionych obszarów aktywności podmiotów. Relatywnie najrzadziej organizacje podejmują działania z zakresu praw człowieka, równości i integracji.

Wykres 13. Natężenie działalności organizacji w wyróżnionych kategoriach tematycznych w ciągu ostatnich 2 lat (wskaźnik 0-1; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Natężenie działalności organizacji w poszczególnych kategoriach tematycznych jest silniejsze w podmiotach o większym potencjale – osiągających wyższe przychody i zatrudniających pracowników. Wskaźniki są też wyższe w organizacjach, w których liczba odbiorców jest większa. Pozostałe zmienne w sposób niejednoznaczny warunkują poziom natężenia działalności organizacji.

Uwagę zwraca fakt, że organizacje reprezentowane przez kobiety częściej realizują działania w obszarach: edukacyjno-wychowawczym, pomocy społecznej oraz praw człowieka, natomiast w podmiotach reprezentowanych przez mężczyzn zauważalne jest wyższe natężenie aktywności w obszarach kultury i sportu oraz rozwoju społeczności lokalnych.

Tabela 4. Natężenie działalności organizacji w wyróżnionych kategoriach tematycznych w ciągu ostatnich 2 lat w podziale na zmienne niezależne (wskaźnik 0-1; n=130)⁴

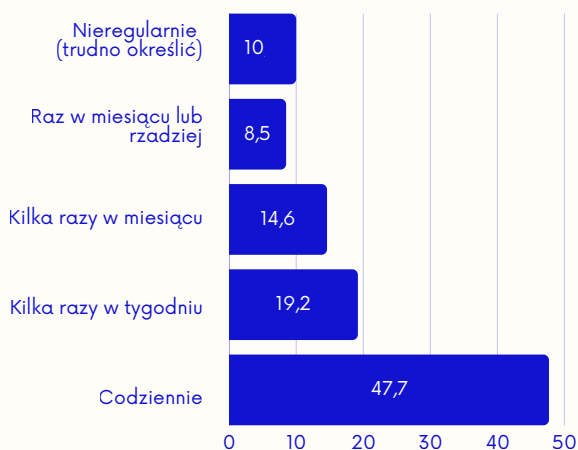
Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤ 100k	> 100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Edukacja, wychowanie i rozwój	0,31	0,33	0,32	0,26	0,38	0,35	0,29	0,27	0,37	0,32	0,31	0,35	0,28	0,35	0,29
Kultura, sport i aktywność społeczna	0,26	0,35	0,27	0,3	0,29	0,3	0,29	0,21	0,37	0,3	0,27	0,26	0,34	0,28	0,29
Pomoc społeczna, zdrowie i wsparcie grup wrażliwych	0,14	0,15	0,2	0,13	0,24	0,18	0,15	0,15	0,17	0,15	0,2	0,18	0,13	0,17	0,16
Rozwój społeczności lokalnych i społeczeństwa obywatelskiego	0,1	0,21	0,15	0,15	0,19	0,16	0,15	0,12	0,19	0,15	0,17	0,14	0,17	0,16	0,15
Prawa człowieka, równość i integracja	0,12	0,11	0,11	0,09	0,11	0,12	0,11	0,1	0,13	0,13	0,06	0,14	0,08	0,11	0,12

Źródło: opracowanie własne

⁴Przychody: ≤100k – do 100 tys. PLN, >100k – powyżej 100 tys. PLN. Zatrudnienie: tak – organizacja zatrudnia pracowników, nie – organizacja nie zatrudnia pracowników. Odbiorcy: <1k – poniżej 1 tys. osób, ≥1k – od 1 tys. osób wzwyż.

Blisko połowa organizacji prowadzi działania w trybie codziennym (47,7%). Pozostałe podmioty działają w innym modelu: aktywności prowadzonej kilka razy w tygodniu (19,2%), kilka razy w miesiącu (14,6%), raz w miesiącu lub rzadziej (8,5%), a co dziesiąta z badanych organizacji – nieregularnie. Średnia wartość wskaźnika częstotliwości działania organizacji wynosi 3,8 w pięciostopniowej skali, na której 1 oznacza działanie nieregularne, a 5 – codzienne. Przeciętna organizacja prowadzi działania częściej niż kilka razy w miesiącu, a ich częstotliwość jest bliska odpowiedzi „kilka razy w tygodniu”.

Wykres 14. Częstotliwość działania organizacji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Częstotliwość działania organizacji wyraźnie różnicują zmienne niezależne. Jest ona zauważalnie większa w przypadku podmiotów z dłuższym stażem, osiągających większe przychody i zatrudniających pracowników. Wyższe wskaźniki częstotliwości działania odnotowuje się także w organizacjach, które adresują ofertę do większego grona odbiorców, prowadzonych przez osoby starsze i kobiety.

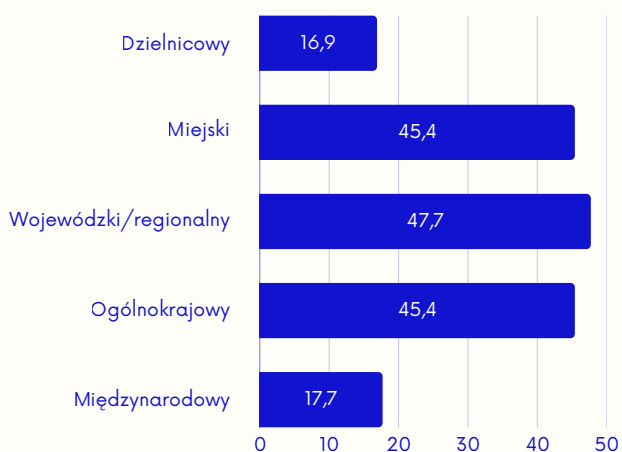
Tabela 5. Częstotliwość działania organizacji w podziale na zmienne niezależne (średnia 1-5; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤ 100k	> 100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Wskaźnik częstotliwości działania organizacji	3,41	3,7	4,38	3,45	4,45	4,44	3,27	3,41	4,3	3,87	3,84	4,05	3,55	3,76	3,99

Źródło: opracowanie własne

Z rozkładu odpowiedzi na pytanie o zasięg terytorialny działania organizacji wynika, że organizacje najczęściej prowadzą aktywność w odniesieniu do przestrzeni miejskiej, regionalnej lub ogólnokrajowej. Takie deklaracje składa między 45,4% a 47,7% respondentów. Wyraźnie rzadziej natomiast zakres ten jest albo lokalny (dzielnicowy) – 16,9%, albo wykraczający poza ramy kraju (międzynarodowy) – 17,7%.

Wykres 15. Zasięg terytorialny działania organizacji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Szerszy zasięg terytorialny działań organizacji można dostrzec częściej w organizacjach, które osiągają wyższe przychody w skali roku, adresują swoją ofertę do większej liczby odbiorców, są zlokalizowane w centralnej części Gdańska, a przy tym prowadzone przez mężczyzn i osoby młodsze. Organizacje zatrudniające pracowników częściej realizują działania w mniejszej skali geograficznej, podczas gdy podmioty, które pracowników nie zatrudniają, są bardziej skłonne prowadzić aktywność w wymiarze ogólnokrajowym bądź międzynarodowym.

Tabela 6. Zasięg terytorialny działania organizacji w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Dzielnicowy	12,8	15,9	21,3	15	22,5	19,7	14,1	9,4	24,2	15,3	21,9	17,1	15,7	13,8	18,8
Miejski	56,4	40,9	40,4	45	47,5	47	43,8	50	40,9	45,9	43,8	43,4	51	46,6	43,5
Wojewódzki / regionalny	35,9	47,7	57,4	40	65	53	42,2	40,6	54,5	52	34,4	43,4	54,9	56,9	39,1
Ogólnokrajowy	53,8	38,6	44,7	47,5	37,5	39,4	51,6	43,8	47	45,9	43,8	39,5	52,9	46,6	42
Międzynarodowy	20,5	20,5	12,8	15	20	16,7	18,8	10,9	24,2	22,4	3,1	11,8	27,5	20,7	14,5

Źródło: opracowanie własne



ODBIORCY

Odsetek organizacji, które docierają w skali roku do większej liczby odbiorców, jest wyższy w grupie podmiotów z większymi przychodami, zatrudniających pracowników i zlokalizowanych w miejskim rdzeniu. Organizacje działające na większą skalę są relatywnie częściej reprezentowane przez mężczyzn i osoby młodsze. Najczęściej są to przy tym podmioty, których staż mieści się w przedziale od 6 do 15 lat.

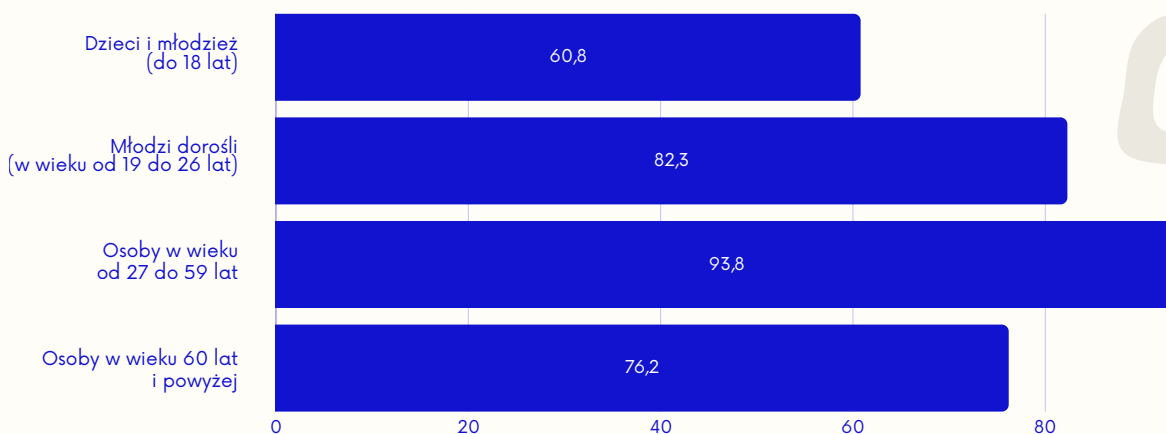
Tabela 7. Szacowana liczba odbiorców, do których organizacja dociera w skali roku w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	R	N-R	K	M	≤47	≥48
1000 osób i więcej	35,9	59,1	55,3	47,5	65	59,1	42,2	53,1	43,8	44,7	56,9	58,6	43,5

Źródło: opracowanie własne

Największa grupa organizacji adresuje ofertę do osób w wieku od 27 do 59 lat (93,8%). 83,2% podmiotów wśród odbiorców oferty uwzględnia młodych dorosłych w wieku od 19 do 26 lat, a 76,2% – osoby w wieku 60 lat i powyżej. Relatywnie najrzadziej odbiorcami oferty organizacji są dzieci i młodzież do lat 18 (60,8%).

Wykres 16. Przedstawiciele grup wiekowych należących do odbiorców oferty organizacji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Zakres grup wiekowych należących do odbiorców oferty podmiotów jest pochodną ich potencjału organizacyjnego. Większy zakres dotarcia do różnych wiekowych grup odbiorców odnotowuje się w podmiotach z dłuższym stażem, z większymi przychodami rocznymi, zatrudniających pracowników, zlokalizowanych w geograficznym rdzeniu miasta. Im starsi są respondenci, tym częściej adresują ofertę do osób w wieku 60 lat i powyżej.

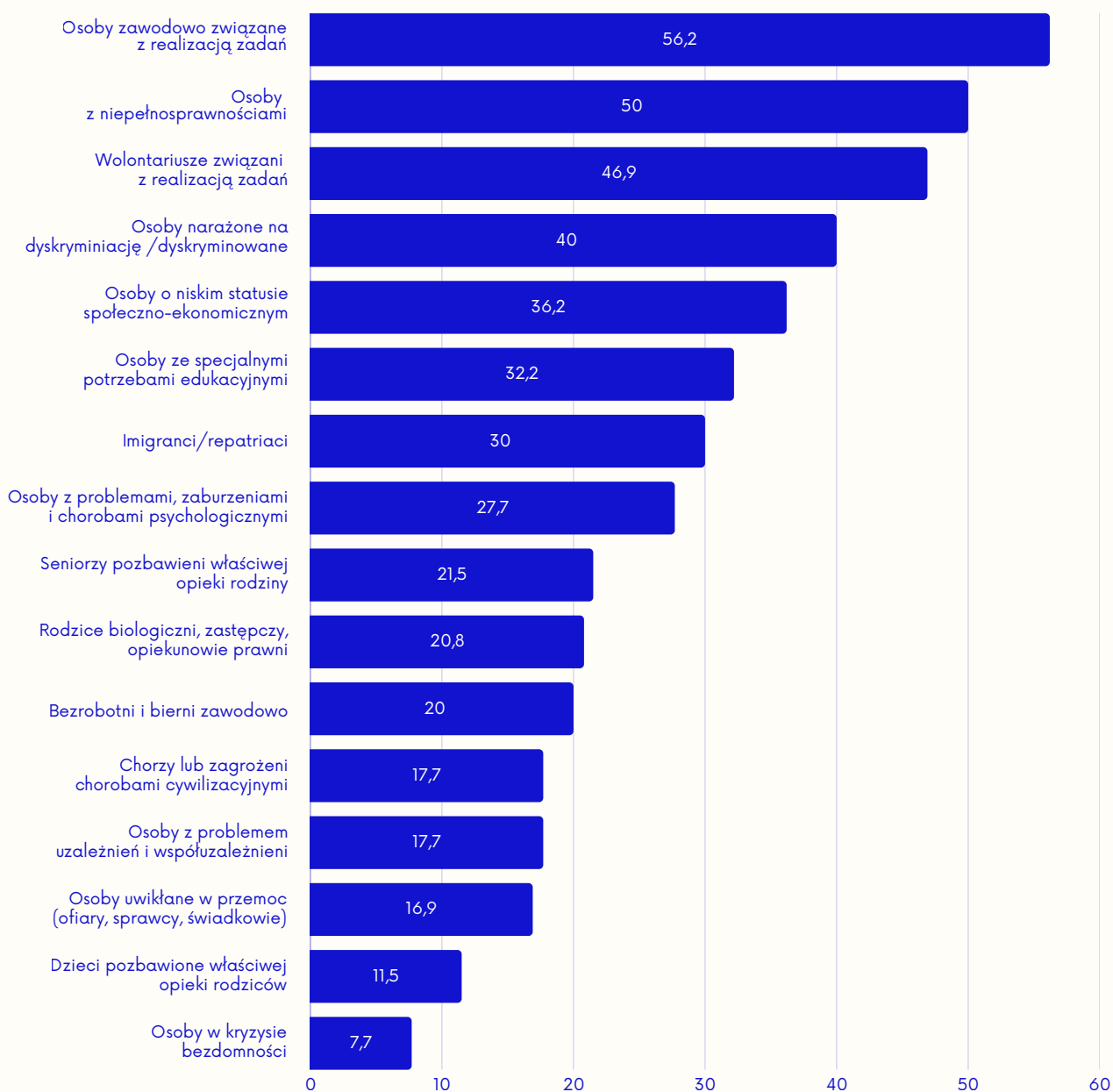
Tabela 8. Przedstawiciele grup wiekowych należących do odbiorców oferty organizacji w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Dzieci i młodzież (do 18 lat)	61,5	50	70,2	50	72,5	69,7	51,6	46,9	74,2	62,2	56,3	63,2	56,9	63,8	58
Młodzi dorośli (w wieku od 19 do 26 lat)	84,6	70,5	91,5	77,5	87,5	87,9	76,6	76,6	87,9	86,7	68,8	80,3	84,3	86,2	78,3
Osoby w wieku od 27 do 59 lat	94,9	90,9	95,7	92,5	95	95,3	92,2	90,6	97	93,9	93,8	96,1	90,2	94,8	92,8
Osoby w wieku 60 lat i powyżej	66,7	68,2	91,5	72,5	82,5	80,3	71,9	64,1	87,9	79,6	65,6	80,3	68,6	65,5	85,5

Źródło: opracowanie własne

Organizacje kierują swoją ofertę do różnych grup odbiorców ze względu na sytuację życiową i specyficzne potrzeby (wynikające np. ze stanu zdrowia czy kondycji edukacyjnej). Najczęściej adresatami oferty są osoby zawodowo związane z realizacją zadań prowadzonych przez organizacje (56,2%). Na kolejnych pozycjach w zestawieniu znajdują się osoby z niepełnosprawnościami (50%), wolontariusze związani z realizacją zadań (46,9%) oraz osoby narażone na dyskryminację i dyskryminowane (46,9%). Szczegółowe zestawienie danych zaprezentowane jest na Wykresie 17.

Wykres 17. Grupy odbiorców oferty organizacji
(dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Rozkład odpowiedzi wskazuje na dużą różnorodność grup odbiorców, do których organizacje kierują swoją ofertę. Szczegółowe kategorie odbiorców zostały zagregowane w trzy szersze kategorie analityczne, obejmujące grupy o zbliżonym charakterze potrzeb oraz podobnym typie interwencji. Wyodrębniono następujące kategorie: (1) problemy zdrowotne i funkcjonalne, obejmujące odbiorców wymagających specjalistycznego wsparcia terapeutycznego lub edukacyjnego, (2) problemy społeczne i życiowe, odnoszące się do osób znajdujących się w trudnej sytuacji społeczno-ekonomicznej, doświadczających kryzysów życiowych, wykluczenia lub braku wsparcia środowiskowego oraz (3) otoczenie i zasoby realizacji działań, obejmujące osoby pełniące role wspierające lub realizacyjne, w tym rodziców i opiekunów, kadrę merytoryczną oraz wolontariuszy.

Tabela 9. Typologia grup odbiorców oferty organizacji

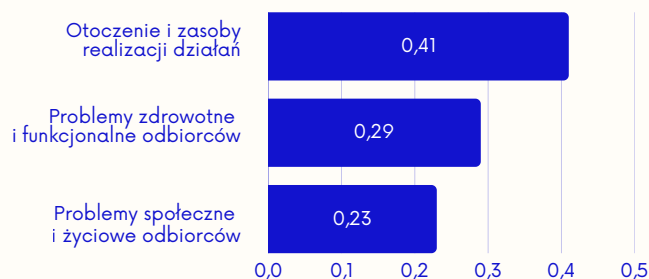
PROBLEMY ZDROWOTNE I FUNKCJONALNE
Osoby z niepełnosprawnościami
Osoby z problemem uzależnień i współuzależnieni
Osoby z problemami, zaburzeniami i chorobami psychicznymi
Osoby ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi
Chorzy lub zagrożeni chorobami cywilizacyjnymi

PROBLEMY SPOŁECZNE I ŻYCIOWE
Imigranci / repatrianci
Osoby narażone na dyskryminację / dyskryminowane
Osoby w kryzysie bezdomności
Bezrobotni i bierni zawodowo
Osoby uwiękane w przemoc (ofiary, sprawcy, świadkowie)
Osoby o niskim statusie społeczno-ekonomicznym
Dzieci pozbawione właściwej opieki rodziców
Seniorzy pozbawieni właściwej opieki rodziny
OTOCZENIE I ZASOBY REALIZACJI DZIAŁAŃ
Rodzice biologiczni, zastępczy, opiekunowie prawni
Osoby zawodowo związane z realizacją zadań
Wolontariusze związani z realizacją zadań

Źródło: opracowanie własne

Z danych wynika, że najsilniejsze natężenie działalności organizacji dotyczy kategorii otoczenia i zasobów realizacji działań. Wskazuje to na istotne zaangażowanie podmiotów w rozwój zaplecza kadrowego oraz wsparcie osób pełniących role realizacyjne i opiekuńcze. Nieco niższe natężenie odnotowano w kategorii problemów zdrowotnych i funkcjonalnych odbiorców, natomiast najniższe – w kategorii problemów społecznych i życiowych odbiorców. Działania adresowane do tej grupy wymagają wysokiego poziomu zasobów organizacyjnych, rozwijania współpracy międzyinstytucjonalnej oraz intensywnego wsparcia indywidualnego, co może ograniczać skalę ich realizacji wśród podmiotów z trzeciego sektora.

Wykres 18. Natężenie działalności organizacji w wyróżnionych kategoriach odbiorców (wskaźnik 0-1; n=130)



Źródło: opracowanie własne

W podziale na szereg zmiennych niezależnych nie zaobserwowano wyraźnych, systematycznych trendów w natężeniu działalności organizacji w wyróżnionych kategoriach odbiorców. Wyjątek stanowi liczba odbiorców oraz płeć. Natężenie działalności organizacji w odniesieniu do wyróżnionych kategorii jest większe w przypadku podmiotów, których oferta dociera do dużej liczby odbiorców oraz tych, które w badaniu reprezentowały kobiety.

Tabela 10. Natężenie działalności organizacji w wyróżnionych kategoriach odbiorców w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Otoczenie i zasoby realizacji działań	0,31	0,48	0,43	0,43	0,42	0,39	0,44	0,34	0,48	0,42	0,4	0,44	0,37	0,45	0,39
Problemy zdrowotne i funkcjonalne odbiorców	0,22	0,34	0,31	0,23	0,34	0,29	0,29	0,27	0,32	0,28	0,33	0,33	0,21	0,27	0,31
Problemy społeczne i życiowe odbiorców	0,17	0,25	0,26	0,19	0,26	0,24	0,22	0,2	0,26	0,22	0,25	0,25	0,17	0,22	0,24

Źródło: opracowanie własne

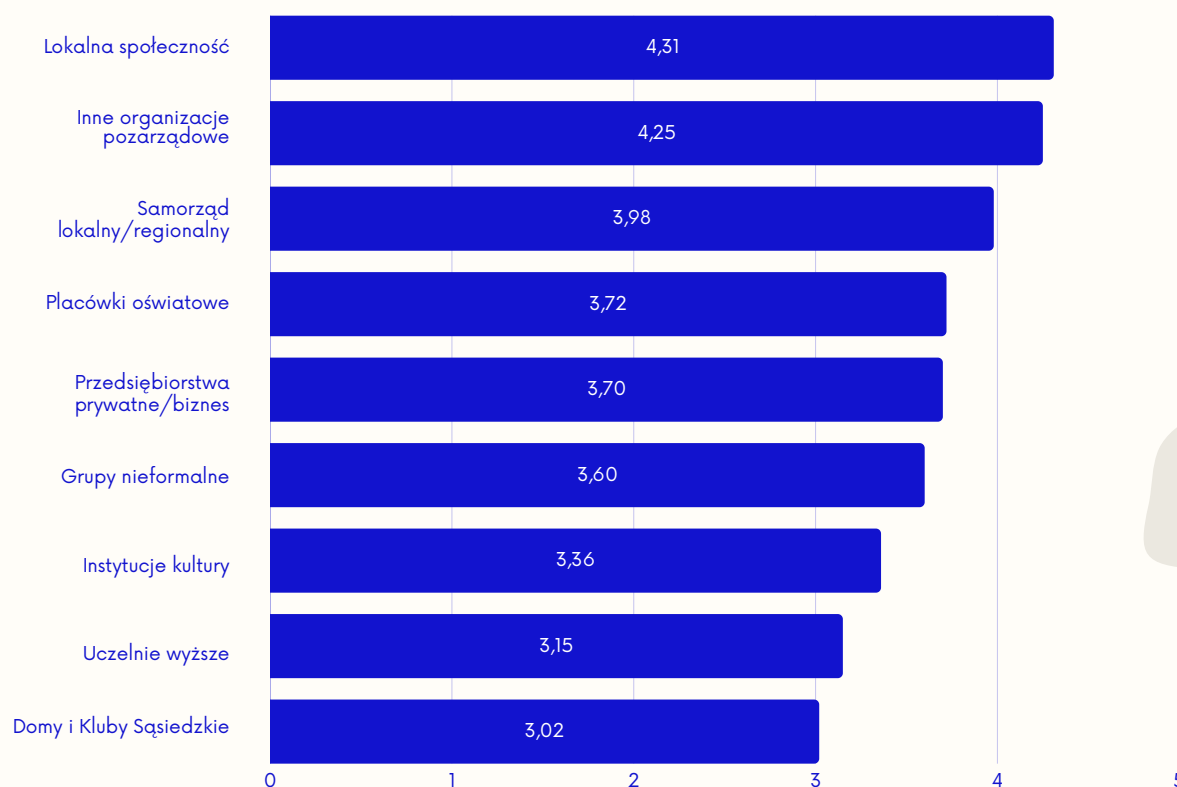


KAPITAŁ SPOŁECZNY

WSPÓŁPRACA

Respondenci mieli możliwość wskazania częstotliwości kontaktowania się organizacji z określonymi grupami instytucji / środowiskami. Wartości wskaźników dla poszczególnych kategorii mierzone są na sześciopunktowej skali, na której 1 oznacza, że organizacja nigdy nie kontaktuje się z daną grupą instytucji, a 6 – że podejmuje taką aktywność bardzo często. Organizacje, które wzięły udział w badaniu, najczęściej kontaktują się z lokalną społecznością, na rzecz której działają (4,31) oraz innymi organizacjami pozarządowymi (4,25). Wartość przekraczająca 4 punkty oznacza, że kontakty podejmowane są częściej niż czasami. Relatywnie najrzadziej organizacje kontaktują się z Domami i Klubami Sąsiedzkimi (3,02) oraz z uczelniami wyższymi (3,15). Wartości wskaźników zbliżone do 3 oznaczają, że daną aktywność podejmuje się rzadko.

Wykres 19. Częstotliwość kontaktowania się organizacji z określonymi grupami instytucji/środowiskami (średnia 1-6; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Szczegółowe grupy instytucji i środowisk zostały zagregowane w trzy szersze kategorie analityczne, odzwierciedlające charakter i funkcję relacji podejmowanych przez organizacje. Wyodrębniono: (1) otoczenie społeczne i partnerskie, obejmujące podmioty i środowiska, z którymi organizacje utrzymują bezpośrednie kontakty oparte na współdziałaniu i zakorzenieniu lokalnym, (2) instytucje publiczne i sektorowe, reprezentujące relacje bardziej sformalizowane, związane z realizacją zadań publicznych i współpracą instytucjonalną oraz (3) partnerów gospodarczych i zaplecze eksperckie.

Tabela 11. Typologia grup instytucji/środowisk, z którymi współpracuje organizacja

OTOCZENIE SPOŁECZNE I PARTNERSKIE	
	Lokalna społeczność
	Inne organizacje pozarządowe
	Grupy nieformalne
INSTYTUCJE PUBLICZNE I SEKTOROWE	
	Samorząd lokalny / regionalny
	Placówki oświatowe
	Instytucje kultury
	Domy i Kluby Sąsiedzkie
PARTNERZY GOSPODARCZY I ZAPLECZE EKSPERCKIE	
	Przedsiębiorstwa prywatne / biznes
	Uczelnie wyższe

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane w podziale na typy relacji instytucjonalnych największe jest natężenie kontaktów z otoczeniem społecznym i partnerskim (4,05). Z mniejszą częstotliwością organizacje współpracują z instytucjami publicznymi i sektorowymi (3,52) oraz partnerami gospodarczymi i zapleczem eksperckim (3,43).

Wykres 20. Natężenie kontaktów organizacji według typów relacji instytucjonalnych (średnia 1-6; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Skala natężenia kontaktów, jakie organizacje utrzymują z różnymi instytucjami, jest pochodną ich potencjału. Większą skalę współpracy odnotowuje się w przypadku podmiotów osiągających wyższe przychody, zatrudniających pracowników i realizujących działania docierające do większego grona odbiorców. Intensywność kontaktów jest też większa wśród instytucji z dłuższym stażem.

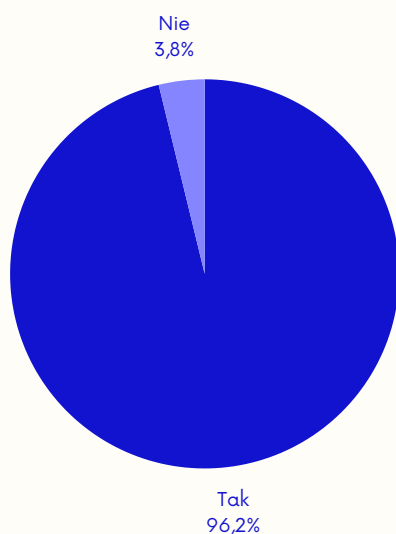
Tabela 12. Natężenie kontaktów organizacji według typów relacji instytucjonalnych w podziale na zmienne niezależne (średnia 1-6; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Otoczenie społeczne i partnerskie	3,89	4,1	4,14	3,87	4,43	4,24	3,85	3,81	4,29	4,05	4,06	4,21	3,78	4,13	4
Instytucje publiczne i sektorowe	2,86	3,61	3,99	3,35	3,94	3,86	3,18	3,2	3,83	3,47	3,69	3,75	3,17	3,45	3,61
Partnerzy gospodarczy i zaplecze eksperckie	3,15	3,58	3,51	3,31	3,85	3,61	3,24	3,12	3,73	3,48	3,27	3,39	3,46	3,67	3,21

Źródło: opracowanie własne

Niemal wszystkie organizacje dostrzegają potrzebę współpracy z administracją publiczną. Taką deklarację złożyło 96,2% respondentów.

Wykres 21. Dostrzeganie przez organizację potrzeby współpracy z administracją publiczną (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Potrzebę współpracy z administracją publiczną dostrzegają częściej respondenci reprezentujący organizacje o najkrótszym stażu, które osiągają znaczące przychody. Relatywnie częściej taką deklarację składają też badani starsi niż młodszy.

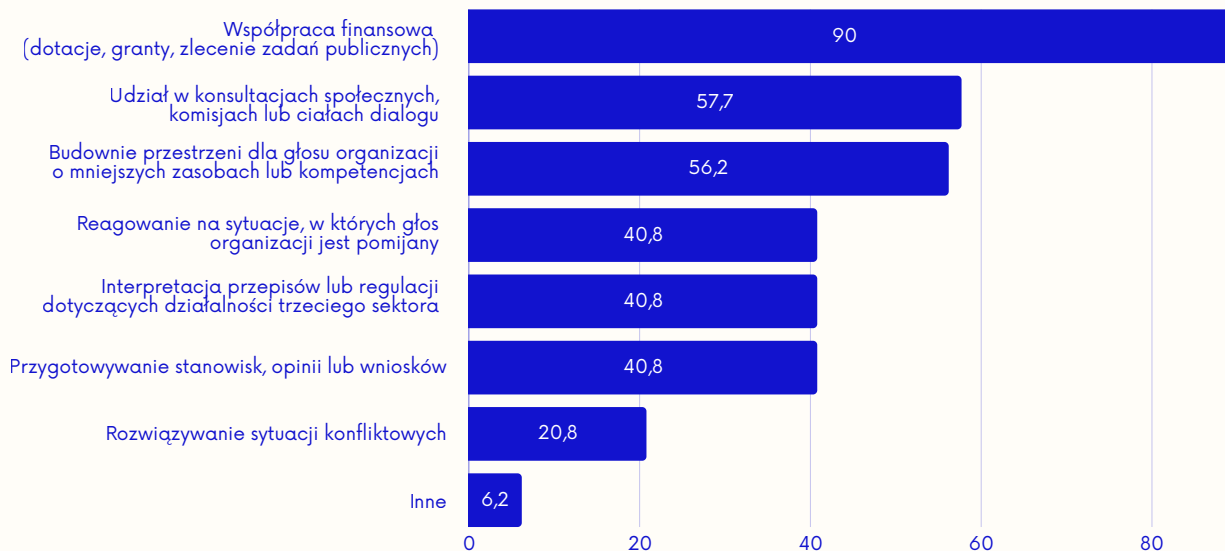
Tabela 13. Dostrzeganie przez organizację potrzeby współpracy z administracją publiczną w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Dostrzeganie potrzeby współpracy	100	93,2	95,7	90	97,5	97	95,3	96,9	95,5	95,9	96,9	97,4	94,1	93,1	98,6

Źródło: opracowanie własne

Organizacje dostrzegają potrzebę współpracy z administracją publiczną przede wszystkim w wymiarze finansowym – taką deklarację złożyło 90% respondentów. Wszystkie inne wskazania są wyrażone rzadsze. Należą do nich między innymi udział w konsultacjach społecznych i ciałach dialogu (57,7%) oraz budowanie przestrzeni dla głosu organizacji o mniejszych zasobach i kompetencjach (56,2%). Wśród innych odpowiedzi niż te sugerowane w kafeterii badani wymieniali wzmacnianie potencjału organizacji (5 wskazań), wpływ systemowy i rzecznictwo (3) oraz partnerstwo w realizacji zadań publicznych (2).

Wykres 22. Obszary, w których organizacja dostrzega potrzebę współpracy z administracją publiczną (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

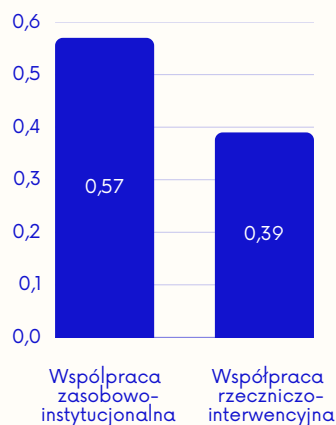
Obszary współpracy organizacji z administracją publiczną można zagregować w dwa główne typy relacji. Współpraca zasobowo-institutionalna obejmuje działania osadzone w formalnych ramach funkcjonowania administracji, związane z obiegiem zasobów, procedurami oraz udziałem organizacji w procesach decyzyjnych. Współpraca rzeczniczo-interwencyjna dotyczy natomiast działań o charakterze reagującym i ochronnym, skoncentrowanych na reprezentowaniu interesów organizacji, wzmacnianiu ich głosu oraz rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych.

Tabela 14. Typologia form współpracy organizacji z administracją publiczną

WSPÓŁPRACA ZASOBOWO-INSTITUCJONALNA	
Przygotowywanie stanowisk, opinii lub wniosków	
Udział w konsultacjach społecznych, komisjach lub ciałach dialogu	
Interpretacja przepisów lub regulacji dotyczących działalności trzeciego sektora	
Współpraca finansowa (dotacje, granty, zlecanie zadań publicznych)	
WSPÓŁPRACA RZECZNICZO-INTERWENCYJNA	
Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych	
Budowanie przestrzeni dla głosu organizacji o mniejszych zasobach lub kompetencjach	
Reagowanie na sytuacje, w których głos organizacji jest pomijany	

Organizacje wyraźnie częściej podejmują współpracę z administracją publiczną, która opiera się na logice zasobowo-institutionalnej (0,57). Rzadziej natomiast współpraca ta ma charakter rzeczniczo-interwencyjny (0,39).

Wykres 23. Natężenie form współpracy organizacji z administracją publiczną (wskaźnik 0-1; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Natężenie form współpracy organizacji z administracją publiczną jest silnie uwarunkowane ze względu na szereg zmiennych niezależnych. Oba typy współprac są częściej podejmowane przez organizacje uzyskujące duże przychody, zatrudniające pracowników i kierujące ofertą do znacznego grona odbiorców. Z większą częstotliwością współpracę z administracją publiczną deklarują organizacje reprezentowane przez kobiety i osoby starsze.

Tabela 15. Natężenie form współpracy organizacji z administracją publiczną w podziale na zmienne niezależne (wskaźnik 0-1; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Współpraca zasobowo-institutionalna	0,53	0,55	0,63	0,53	0,64	0,61	0,54	0,53	0,61	0,57	0,58	0,59	0,54	0,54	0,6
Współpraca rzeczniczo-interwencyjna	0,27	0,48	0,4	0,36	0,46	0,43	0,35	0,36	0,42	0,39	0,4	0,46	0,29	0,35	0,43

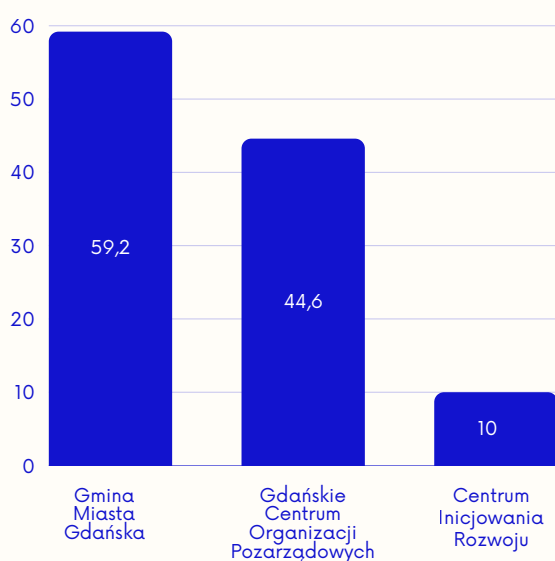
Źródło: opracowanie własne



WSPARCIE DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Organizacje korzystają ze wsparcia instytucjonalnego w prowadzeniu bieżącej działalności. Najczęściej świadczy je Gmina Miasta Gdańska (59,2%), rzadziej Gdańskie Centrum Organizacji Pozarządowych (44,6%), a w 1 na 10 przypadków – Centrum Inicjowania Rozwoju.

Wykres 24. Odsetek organizacji korzystających ze wsparcia wybranych instytucji w ciągu ostatnich 2 lat (średnia 1-5) (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Specyfika korzystania przez organizacje ze wsparcia zależy od organizacji. O ile Gmina Miasta Gdańska i Centrum Inicjowania Rozwoju częściej udzielają wsparcia organizacjom z długim stażem, większymi przychodami i docierającym do znacznej liczby odbiorców, z oferty Gdańskiego Centrum Organizacji Pozarządowych częściej korzystają podmioty młode, mniej zasobne w środki finansowe i prowadzące działania na mniejszą skalę. Wsparcia poszukują przy tym znacznie częściej organizacje zatrudniające pracowników, reprezentowane w badaniu przez kobiety i osoby starsze.



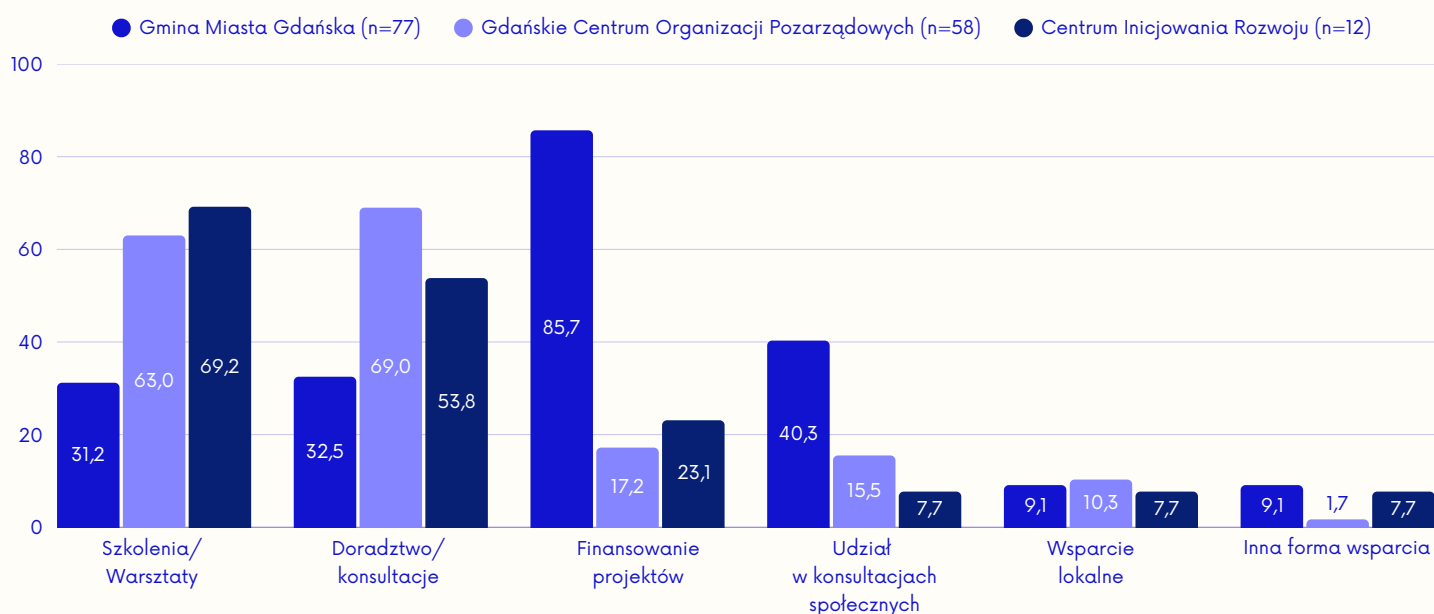
Tabela 16. Odsetek organizacji korzystających ze wsparcia wybranych instytucji w ciągu ostatnich 2 lat w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Gmina Miasta Gdańska	46,2	50	78,7	50	77,5	71,2	46,9	50	68,2	60,2	56,3	68,4	45,1	48,3	68,1
Gdańskie Centrum Organizacji Pozarządowych	53,8	36,4	44,7	57,5	47,5	50	39,1	51,6	37,9	45,9	40,6	48,7	39,2	41,4	46,4
Centrum Inicjowania Rozwoju	5,1	11,4	12,8	5	20	18,2	1,6	6,3	13,6	9,2	12,5	11,8	5,9	8,6	11,6

Źródło: opracowanie własne

Uwzględniając wsparcie ze strony wszystkich trzech badanych instytucji, najczęściej organizacje korzystają z oferty szkoleniowo-warsztatowej oraz doradczo-konsultacyjnej. Gmina Miasta Gdańska jest przede wszystkim postrzegana jako ważny partner wspierający organizacje w wymiarze finansowym. Istotnym wymiarem współpracy z Miastem jest też udział przedstawicieli organizacji w konsultacjach społecznych. Gdańskie Centrum Organizacji Pozarządowych i Centrum Inicjowania Rozwoju pełnią natomiast większą rolę, jeśli chodzi o wsparcie szkoleniowe i doradcze

Wykres 25. Rodzaje działań i form wsparcia instytucjonalnego udzielanego organizacjom w ciągu ostatnich 2 lat (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

W Tabeli 17. przedstawiono dodatkowe rodzaje działań i form wsparcia instytucjonalnego, jakie wskazywały w kwestionariuszu osoby reprezentujące organizacje. Z uwagi na zakres wsparcia większość dodatkowych odpowiedzi wskazano w odniesieniu do oferty wsparcia Gminy Miasta Gdańska.

Tabela 17. Rodzaje działań i form wsparcia instytucjonalnego udzielanego organizacjom w ciągu ostatnich 2 lat – odpowiedzi dodatkowe

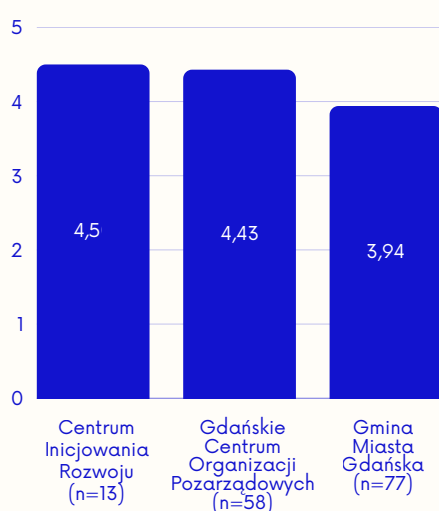
GMINA MIASTA GDAŃSKA
Udział przedstawicieli gminy w uroczystościach organizowanych przez podmioty
Spotkania integrujące środowisko organizacji pozarządowych
Organizacja zajęć w ramach Miesiąca Zdrowia Psychicznego

Organizacja imprez o charakterze turystycznym
Materiały promocyjne
Finansowanie napraw
GDAŃSKIE CENTRUM ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH
Wsparcie w pozyskiwaniu wolontariuszy
CENTRUM INICJOWANIA ROZWOJU
Spotkania z biznesem

Źródło: opracowanie własne

Wsparcie instytucjonalne udzielane organizacjom oceniane jest pozytywnie. Na skali 1-5, na której 1 oznacza ocenę zdecydowanie negatywną, a 5 – zdecydowanie pozytywną, najlepiej oceniono wsparcie oferowane przez Centrum Inicjowania Rozwoju (4,5), a jedynie nieznacznie słabiej – Gdańskie Centrum Organizacji Pozarządowych (4,43). Ocenę poniżej 4 punktów (3,94), oznaczającą, że wsparcie uważane jest za „raczej pozytywne”, otrzymała Gmina Miasta Gdańska.

Wykres 26. Ocena wsparcia instytucjonalnego udzielanego organizacjom w ciągu ostatnich 2 lat (dane w % n=12)



Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do Gminy Miasta Gdańska respondentów proszono o wskazanie, z jaką instytucją, wydziałem lub biurem organizacja współpracowała w ostatnich 2 latach. Na podstawie udzielonych odpowiedzi wyodrębniono wpisy ogólne odnoszące się do Urzędu Miejskiego w Gdańsku jako całości, komórki organizacyjne Urzędu (wydziały i biura), jednostki i usługi miejskie funkcjonujące poza jego strukturą, a także podmioty spoza struktury organizacyjnej miasta. Dodatkowo wydzielono kategorię wpisów zawierających nazwy niewystępujące w formalnej strukturze organizacyjnej miasta, obejmującą potoczne, skrótowe lub niejednoznaczne określenia użyte przez respondentów.



Wśród udzielanych odpowiedzi najczęściej wymieniano Wydział Rozwoju Społecznego (38 wskazań), Biuro Prezydenta ds. Kultury (16) oraz Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Gdańsku (14). Pełne zestawienie wskazywanych instytucji przedstawione jest w Tabeli 18.

Tabela 18. Instytucje, wydziały i biura Gminy Miasta Gdańska, z którymi organizacje współpracowały w ostatnich 2 latach

WPISY OGÓLNE	
Urząd Miejski w Gdańsku	3
WYDZIAŁY I BIURA URZĘDU MIEJSKIEGO W GDAŃSKU (UMG)	
Wydział Rozwoju Społecznego	38
Biuro Prezydenta ds. Kultury	16
Biuro Prezydenta	3
Wydział Edukacji	3
Biuro Prezydenta ds. Sportu	2
Biuro Rozwoju Gdańska	2
Biuro Zastępcy Prezydenta Miasta Gdańska	1
Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego	1
Wydział Ekologii i Energetyki	1
Wydział Gospodarki Komunalnej	1

JEDNOSTKI I USŁUGI MIEJSKIE (POZA STRUKTURĄ UMG)	
Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Gdańsku	14
Gdańskie Fundusze	5
Gdańskie Nieruchomości	4
Centrum Dolna Brama	1
Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego	1
Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości	1
Gdański Archipeląg Kultury	1
Gdański Zarząd Dróg i Zieleni	1
Gdańskie Centrum Równego Traktowania	1
Muzeum Gdańska	1

PODMIOTY SPOZA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ URZĘDU MIEJSKIEGO	
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	2
Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych	2
Rada Dzielnicy	1
Regionalne Centrum Wolontariatu w Gdańsku	1
WPISY Z NAZWAMI NIEISTNIEJĄCYMI W FORMALNEJ STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ MIASTA	
Wydział Kultury	6
Wydział Spraw Społecznych	4
Wydział Zdrowia	2
Biuro Aktywności Mobilnej	1
Wydział Edukacji i Sportu	1
Wydział Kultury Fizycznej i Sportu	1
Wydział Nieruchomości	1
Wydział Sportu i Kultury	1
Wydział Sportu i Turystyki	1

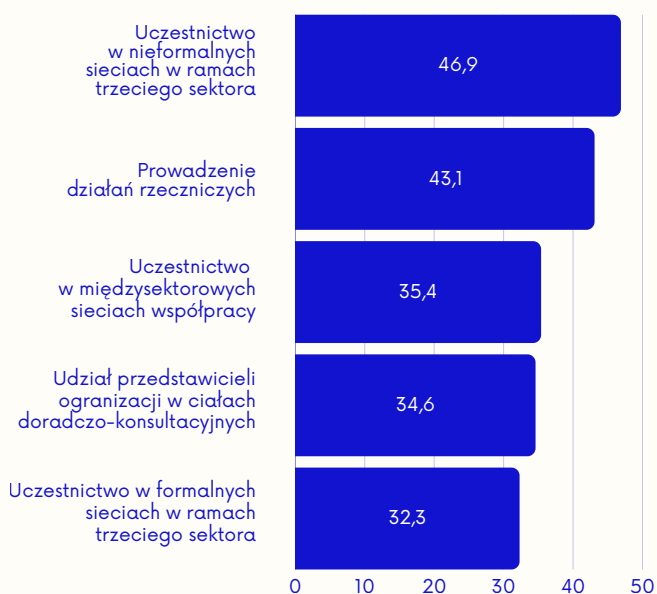
Źródło: opracowanie własne



SIECIOWANIE I DZIAŁALNOŚĆ RZECZNICZA

Gdańskie organizacje przejawiają różne formy aktywności w obszarze sieciowania i działalności rzeczniczej. Poszczególne rodzaje zaangażowania podejmowane są zawsze przez ograniczoną grupę podmiotów. Najwięcej organizacji (46,9%) uczestniczy w nieformalnych sieciach w ramach trzeciego sektora. Działania rzecznicze prowadzi 43,1% organizacji, z czego 33,1% robi to okazjonalnie, a 10% – regularnie. 35,4% podmiotów uczestniczy w międzysektorowych sieciach współpracy, 34,6% poprzez swoich przedstawicieli bierze udział w ciałach doradczo-konsultacyjnych, a 32,3% angażuje się w formalne sieci trzeciosektorowe.

Wykres 27. Aktywność organizacji w obszarze sieciowania i działalności rzeczniczej (dane w %; n=130)

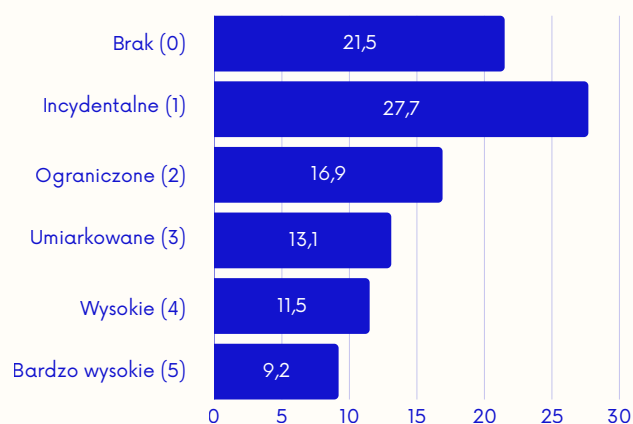


Źródło: opracowanie własne

W oparciu o pięć form aktywności organizacji w obszarze sieciowania i działalności rzeczniczej powstał syntetyczny indeks.

Przyjmuje on wartości od 0 do 5, gdzie 0 oznacza brak podejmowania jakiejkolwiek formy aktywności, a 5 – bardzo wysoki stopień usieciowania i aktywności rzeczniczej. Blisko połowa organizacji (49,2%) albo nie podejmuje aktywności w opisywanym aspekcie, albo robi to incydentalnie. Co piątą organizację (20,7%) charakteryzuje wysoki bądź bardzo wysoki poziom aktywności w odniesieniu do sieciowania i działalności rzeczniczej.

Wykres 28. Indeks sieciowania i działalności rzeczniczej (średnia 0-5; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Średnia wartość indeksu sieciowania i działalności rzeczniczej wynosi 1,93. Oznacza to, że przeciętnie jedna organizacja jest aktywna w niespełna dwóch formach aktywności. Większy poziom aktywności raportują reprezentanci podmiotów o dłuższym stażu, dysponujących większymi rocznymi przychodami, zatrudniających pracowników i adresujących ofertę do dużej grupy odbiorców. Wartości indeksu są też większe w przypadku organizacji zlokalizowanych w geograficznym rdzeniu miasta, reprezentowanych w badaniu przez kobiety i osoby młodsze.

Tabela 19. Indeks sieciowania i działalności rzeczniczej w podziale na zmienne niezależne (średnia 0-5; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Średnia wartość indeksu	1,74	1,89	2,13	1,58	2,5	2,29	1,56	1,75	2,11	1,97	1,81	2,07	1,73	2	1,88

Źródło: opracowanie własne

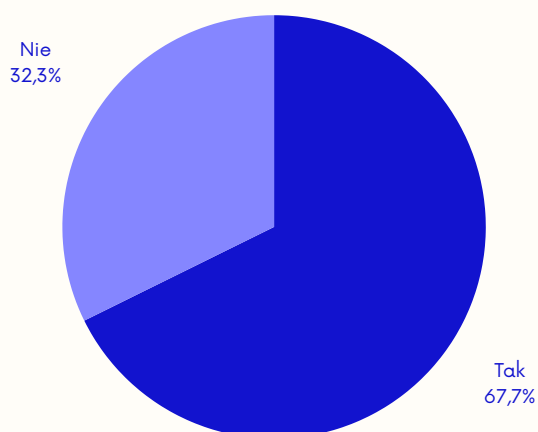


KAPITAŁ LUDZKI

CZŁONKOWIE ORGANIZACJI

Reprezentanci 2/3 badanych podmiotów (67,7%) deklarują, że organizacje posiadają członków.

Wykres 29. Obecność członków w organizacji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Członków częściej mają organizacje o dużym potencjale – dłuższym stażu, większych przychodach, zatrudniających pracowników i adresujących ofertę do dużej liczby odbiorców. Uwagę zwraca fakt, że nieco częściej członkowie są obecni w podmiotach zlokalizowanych poza miejskim rdzeniem. Deklaracje dotyczącą obecności w organizacji członków częściej składają mężczyźni i starsi respondenci.

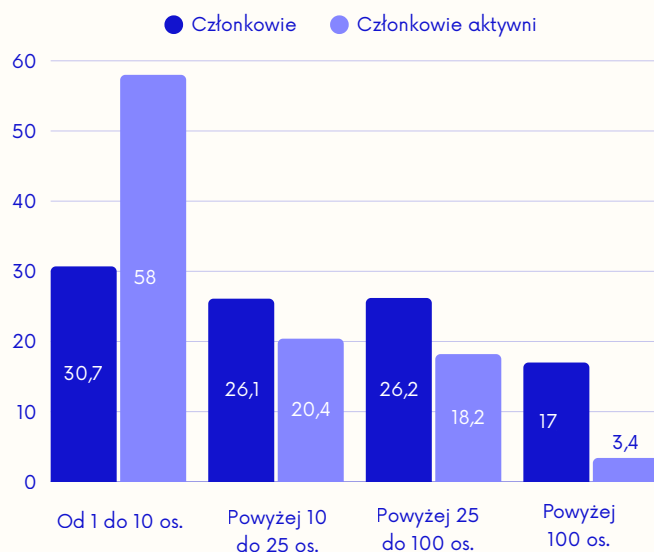
Tabela 20. Obecność członków w organizacji w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Obecność członków w organizacji	53,8	61,4	85,1	62,5	72,5	71,2	64,1	62,5	72,7	66,3	71,9	64,5	70,6	63,8	71

Źródło: opracowanie własne

Średnia liczba członków należących obecnie do organizacji wynosi 231, natomiast mediana członków – 22. Jeśli chodzi o członków aktywnych, angażujących się w działania organizacji (np. uczestniczących w pracach czy poświęcających czas na działanie), średnio jest ich w podmiocie 33, a mediana członków aktywnych wynosi 10. W podziale na przedziały liczba członków rozkłada się w miarę równomiernie między poszczególnymi kategoriami. Przy tak samo zdefiniowanych przedziałach liczba członków aktywnych najczęściej (58%) wynosi od 1 do 10 osób. Tylko w 3 podmiotach (3,4%) liczba aktywnych członków przekracza 100.

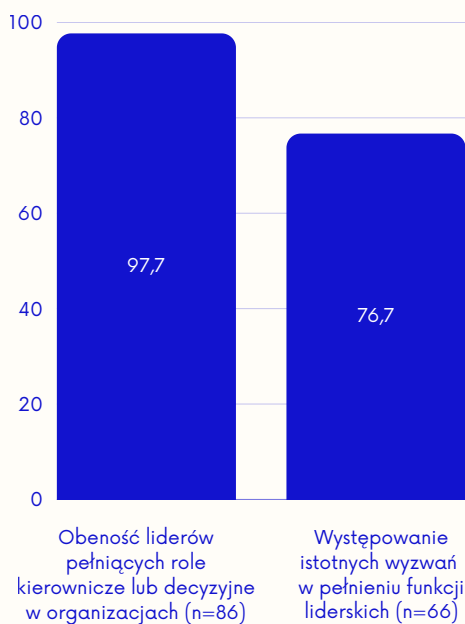
Wykres 30. Liczba członków należących do organizacji i aktywnie działających w organizacji (dane w %; n=88)



Źródło: opracowanie własne

W prawie wszystkich podmiotach, w których obecni są członkowie, funkcjonują także liderzy pełniący role kierownicze lub decyzyjne (97,7%). W ponad 3/4 podmiotów (76,7%) występują przy tym istotne wyzwania związane z pełnieniem funkcji liderskich.

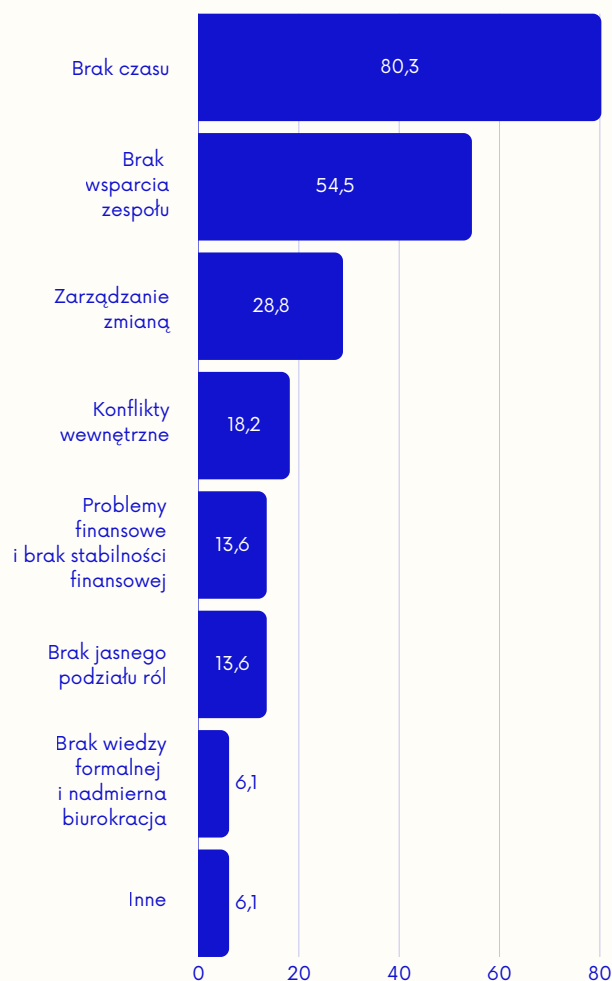
Wykres 31. Obecność liderów w organizacjach oraz występowanie wyzwań związanych z pełnieniem funkcji liderskich (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

Głównym wyzwaniem w pełnieniu przez liderów w organizacjach ich funkcji jest brak czasu (80,3%). Istotnym problemem jest też brak wsparcia zespołu (54,5%). Relatywnie rzadziej zwraca się uwagę na takie kwestie jak zarządzanie zmianą (28,8%) oraz konflikty wewnętrzne (18,2%). W kategorii innych odpowiedzi należy wymienić zapewnianie środków na funkcjonowanie organizacji, rozwiązywanie problemów lokalowych, przekonanie o nierówności szans małych podmiotów w konkurencji o pozyskiwanie środków z większymi organizacjami, konieczność łączenia pracy zawodowej z prowadzeniem organizacji oraz poczucie marazmu w otoczeniu. Pełne zestawienie wyników zaprezentowano na Wykresie 32.

Wykres 32. Wyzwania w pełnieniu w organizacjach funkcji liderskich (dane w %; n=66)



Źródło: opracowanie własne

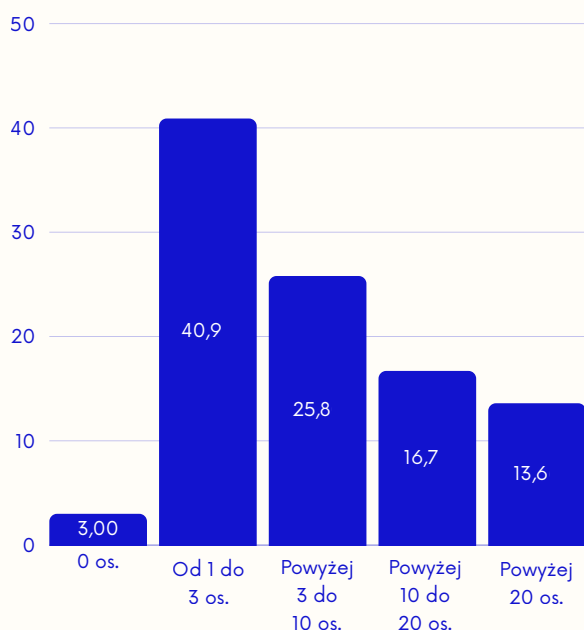


ZATRUDNIENIE

Wśród organizacji, które zatrudniają pracowników, dominują te z dłuższym stażem, większymi rocznymi przychodami, docierające do znacznej grupy odbiorców i zlokalizowane w centralnych częściach Gdańska. Wyraźnie częściej zatrudniają też podmioty reprezentowane w badaniu przez kobiety.

Organizacje zatrudniają średnio 18 osób. Przeciętnie w jednej organizacji zatrudnienie znajduje 5 osób. Najczęściej podmioty zatrudniają od 1 do 3 osób (40,9%) lub powyżej 3 do 10 osób (25,8%). Powyżej 20 osób zatrudnia 13,6% organizacji. 3% podmiotów generalnie zatrudnia pracowników, ale w momencie realizacji badania nikt w tych kilku organizacjach nie pracował.

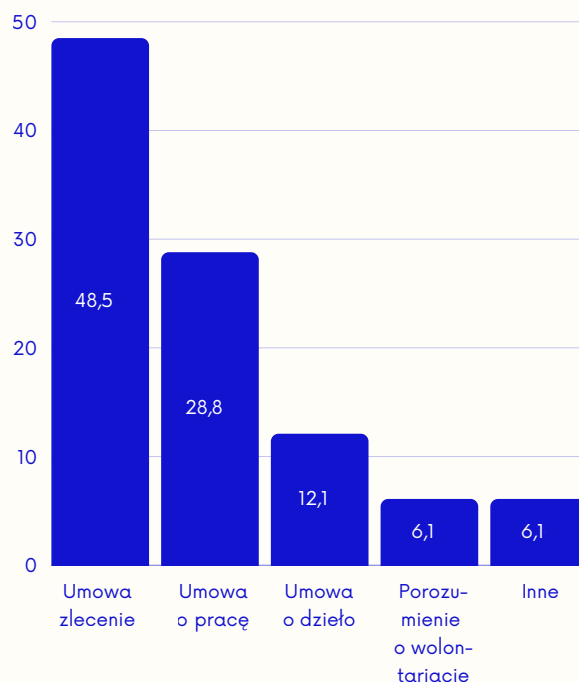
Wykres 33. Liczba pracowników zatrudnionych aktualnie w organizacji (dane w %; n=66)



Źródło: opracowanie własne

Respondenci wskazywali, jaka jest dominująca forma współpracy osób wykonujących zadania w organizacji. Z danych wynika, że najczęściej stosowaną formą zatrudnienia jest umowa zlecenie – takie rozwiązanie preferowane jest w prawie połowie organizacji (48,5%). 28,8% podmiotów zatrudnia osoby przede wszystkim w oparciu o umowę o pracę, a 12,1% – w oparciu o umowę o dzieło. Wśród innych dominujących form współpracy wymieniano działalność gospodarczą (3 wskazania). Jednokrotnie zwrócono uwagę, że w podmiocie nie ma jednej, dominującej formy zatrudnienia. To wskazanie jest istotne – pytanie dotyczyło bowiem nie tyle tego, w jaki sposób organizacja zatrudnia osoby, ale jaka jest dominująca forma zatrudnienia.

Wykres 34. Dominująca forma współpracy osób wykonujących zadania w organizacji (dane w %; n=66)



Źródło: opracowanie własne

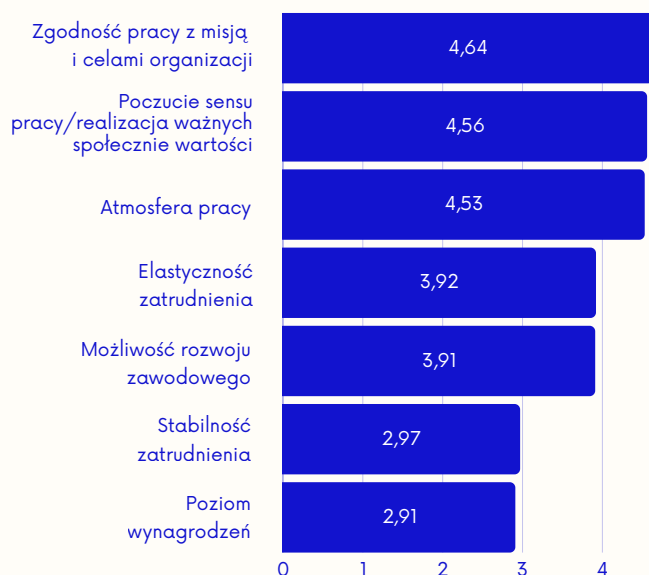
Tabela 21. Zatrudnienie osób w organizacjach w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Zatrudnienie osób w organizacji	41	43,2	66	45	85	42,2	59,1	53,1	43,8	59,2	39,2	51,7	50,7

Źródło: opracowanie własne

Ocena atrakcyjności zatrudnienia zależy od aspektu zatrudnienia. Badani mieli możliwość dokonania oceny w siedmiu wymiarach. Oceny formułowano na skali 5-stopniowej, na której 1 oznaczało ocenę zdecydowanie złą, a 5 – zdecydowanie dobrą. Z uzyskanych danych wynika, że najlepiej oceniano zgodność pracy z misją i celami organizacji (4,64), poczucie sensu pracy i realizację ważnych społecznie wartości (4,56) oraz atmosferę w pracy (4,53). Zdecydowanie gorzej oceniono natomiast stabilność zatrudnienia (2,97) i poziom wynagrodzeń (2,91) – średnie wyniki poniżej 3 punktów oznaczają, że oceny w tych obszarach są niższe od przeciętnej.

Wykres 35. Ocena atrakcyjności zatrudnienia w organizacji w wybranych obszarach (średnia 1-5; n=66)



Źródło: opracowanie własne

Kryteria atrakcyjności zatrudnienia w organizacji można zagregować w dwa główne wymiary. Wymiar warunków zatrudnienia obejmuje elementy o charakterze instrumentalnym, odnoszące się do materialnych i organizacyjnych aspektów pracy, takich jak poziom wynagrodzeń, stabilność i elastyczność zatrudnienia oraz możliwości rozwoju zawodowego. Wymiar sensu pracy koncentruje się natomiast na niematerialnych aspektach funkcjonowania w organizacji, obejmujących atmosferę w pracy, poczucie sensu wykonywanych działań oraz zgodność pracy z misją i celami organizacji.

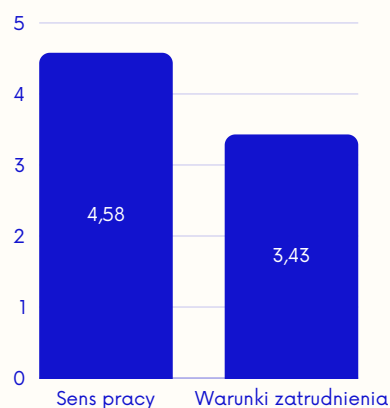
Tabela 22. Typologia kryteriów zatrudnienia w organizacji

WARUNKI ZATRUDNIENIA
Atmosfera w pracy
Poczucie sensu pracy / realizacja wartości
Zgodność z misją i celami organizacji
SENS PRACY
Poziom wynagrodzeń
Stabilność zatrudnienia
Elastyczność zatrudnienia
Możliwość rozwoju zawodowego

Źródło: opracowanie własne

Średnia ocena atrakcyjności zatrudnienia w organizacji wynosi 3,92. Jest więc nieco niższa niż „raczej dobra” (4 punkty). Składowe oceny atrakcyjności zatrudnienia postrzegane są natomiast bardzo różnie. Wysokiej ocenie w aspekcie sensu pracy (4,58) towarzyszy znacznie niższa ocena w aspekcie warunków zatrudnienia (3,43).

Wykres 36. Ocena atrakcyjności zatrudnienia w organizacji w dwóch wymiarach (średnia 1-5; n=66)



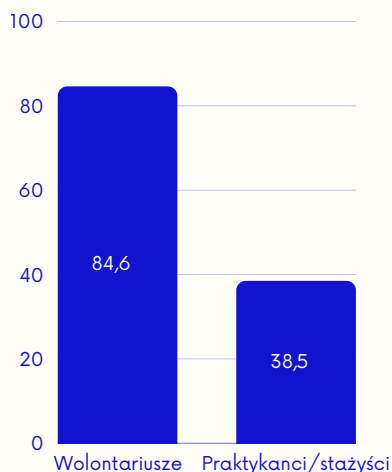
Źródło: opracowanie własne



WOŁONTARIUSZE, PRAKTYKANCY, STAŻYŚCI

Znaczna część organizacji (84,6%) angażuje do współpracy wolontariuszy. Wyraźnie mniejszy jest natomiast odsetek podmiotów, które współpracują z praktykantami oraz stażystami (38,5%).

Wykres 37. Zaangażowanie wolontariuszy i praktykantów/stażystów (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Angażowanie do współpracy zarówno wolontariuszy, jak i praktykantów oraz stażystów jest domeną organizacji z większym potencjałem instytucjonalnym – mających dłuższy staż, osiągających większe przychody w skali roku, zatrudniających pracowników i docierających do większej liczby odbiorców. Większą skalę współpracy odnotowuje się też w przypadku organizacji reprezentowanych przez kobiety oraz starszych respondentów.

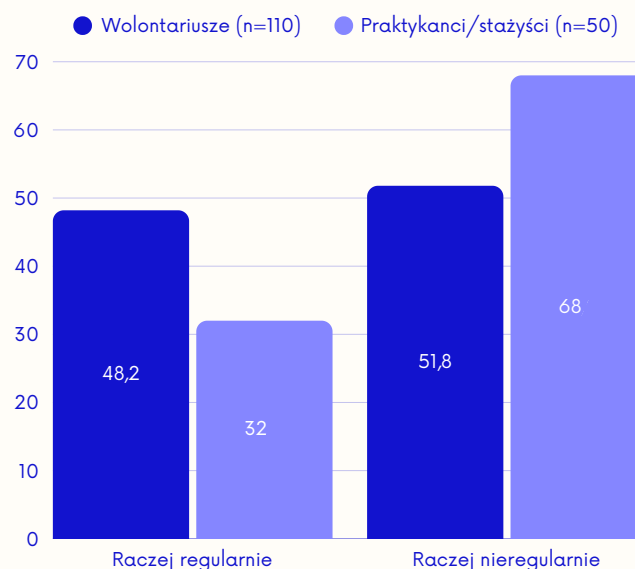
Tabela 23. Zaangażowanie wolontariuszy i praktykantów / stażystów w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Wolontariusze	82,1	84,1	87,2	85	90	89,4	79,7	76,6	92,4	84,7	84,4	93,4	72,5	82,8	87
Praktykanci / stażysty	28,2	34,1	51,1	35	57,5	54,5	21,9	31,3	45,5	37,8	40,6	42,1	33,3	34,5	42

Źródło: opracowanie własne

W przypadku wolontariuszy sektor jest podzielony niemal równomiernie między organizacje współpracujące z wolontariuszami regularnie (48,2%) i nieregularnie (51,8%). Współpraca ze stażystami dużo częściej ma charakter nieregularny (68%).

Wykres 38. Forma współpracy z wolontariuszami i praktykantami/stażystami (dane w %)

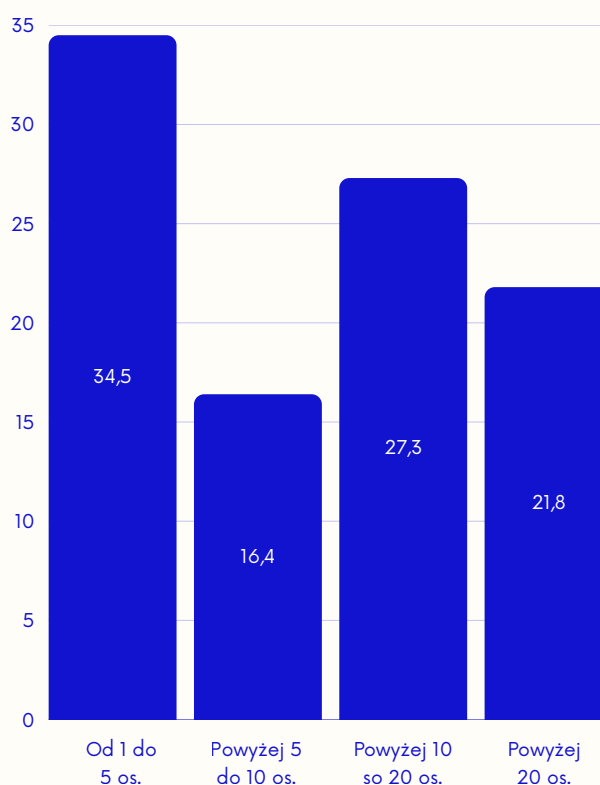


Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak w przypadku podejmowania współpracy z wolontariuszami, jej regularny charakter również jest częstszy, gdy organizacje charakteryzują: dłuższy staż, wyższe przychody, zatrudnienie osób oraz duże grono odbiorców. Ze względu na dzielnicę rejestracji oraz płeć i wiek respondentów układ danych dla regularnej współpracy z wolontariuszami jest inny niż dla podejmowania z nimi współpracy w ogóle. Częściej regularnie z wolontariuszami współpracują organizacje spoza miejskiego rdzenia, reprezentowane przez mężczyzn i osoby młodsze.

W skali roku organizacje średnio współpracują z grupą 43 wolontariuszy. Przeciętnie liczba ta jest znacznie mniejsza – wynosi 10. Największy jest odsetek organizacji, które współpracują z grupą od 1 do 5 wolontariuszy (34,5%). Ponad 1/4 podmiotów (27,3%) współpracuje z grupą powyżej 10 do 20 osób.

Wykres 39. Liczba wolontariuszy, z jakimi organizacja współpracuje w skali roku (dane w %; n=110)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 24. Forma współpracy z wolontariuszami w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=110)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Współpraca raczej regularna	50	35,1	58,5	32,4	66,7	49,2	47,1	40,8	54,1	44,6	59,3	42,3	62,2	54,2	43,3

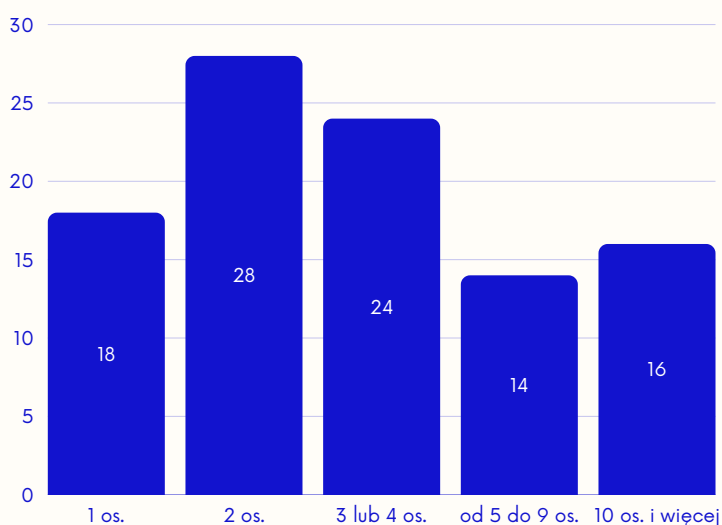
Źródło: opracowanie własne



Analogicznie do rezultatów w odniesieniu do skali i regularności współpracy, liczba wolontariuszy zależy od potencjału organizacji. Jest ona większa w przypadku podmiotów z dłuższym stażem, osiągających wyższe roczne przychody, zatrudniających pracowników i docierających do znacznego grona odbiorców. Dodatkowo, wolontariuszy jest więcej w podmiotach z geograficznego rdzenia, reprezentowanych w badaniu przez mężczyzn i osoby młodsze.

Liczba praktykantów/stażystów, z jakimi współpracują organizacje, jest mniejsza niż liczba wolontariuszy. Średnio w skali roku jedna organizacja współpracuje z grupą 9 stażystów. Jeśli podmiot współpracuje ze stażystami, najczęściej jest ich w skali roku dwoje (28%) lub troje (24%).

Wykres 40. Liczba praktykantów / stażystów, z jakimi organizacja współpracuje w skali roku (dane w %; n=50)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 25 Średnia liczba wolontariuszy, z jakimi organizacja współpracuje w skali roku w podziale na zmienne niezależne (średnia; n=110)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Średnia liczba wolontariuszy	16	30	76	13	102	57	28	12	69	51	19	42	48	54	33

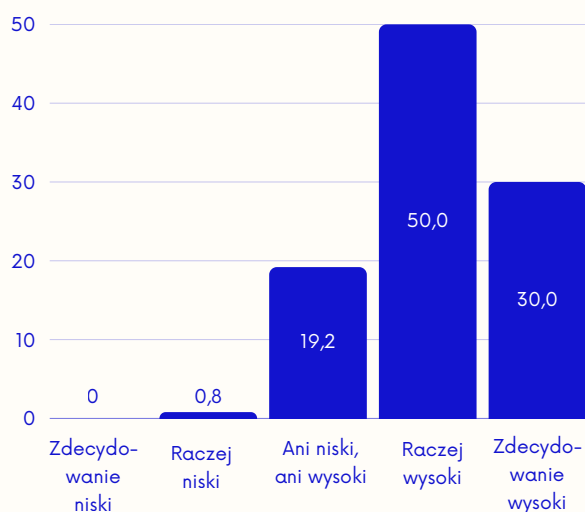
Źródło: opracowanie własne



TRENING KOMPETENCJI

Respondenci wskazywali, że ogólny poziom kompetencji osób działających w organizacji (np. wiedza merytoryczna, umiejętności organizacyjne, zdolności komunikacyjne) jest raczej wysoki. Średni wskaźnik na skali 1-5, na której 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 – najwyższą, przekracza 4 punkty (4,09).

Wykres 41. Ogólna ocena poziomu kompetencji osób działających w organizacji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Średnią ocenę poziomu kompetencji osób działających w organizacji różni kondycja organizacji. Układ danych jest w tym przypadku odmienny niż w przypadku wielu innych aspektów funkcjonowania podmiotów. Deklarację wyższego poziomu kompetencji składają bowiem osoby reprezentujące organizacje z mniejszym potencjałem – z krótkim stażem, niższymi przychodami rocznymi, niezatrudniające pracowników i adresujące ofertę do mniejszej grupy osób.

Tabela 26. Średnia ocena poziomu kompetencji osób działających w organizacji (średnia 1-5; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Średnia ocena poziomu kompetencji	4,21	3,93	4,15	4,15	4,1	4,08	4,11	4,13	4,06	4,14	3,94	4,14	4,02	4	4,16

Źródło: opracowanie własne

Respondenci określali częstotliwość korzystania przez osoby w organizacji z wyróżnionych formuł treningu kompetencji. Oceny można było dokonać w oparciu o 6-stopniową skalę, na której 1 oznacza, że z danej formuły nie korzysta się nigdy, natomiast 6 – bardzo często. Średni wynik dla wszystkich formuł treningu kompetencji wynosi 3,27, co oznacza, że poszczególne formuły podejmowane są nieco częściej niż rzadko (3 punkty), ale z mniejszą częstotliwością niż czasami (4 punkty). Najczęściej realizowaną formułą treningu kompetencji jest wymiana doświadczeń z osobami realizującymi podobne działania (4,18), natomiast najrzadziej – mentoring i tutoring (2,52) oraz studia i kursy zawodowe (2,44).

Wykres 42. Częstotliwość korzystania przez osoby w organizacji z wyróżnionych formuł treningu kompetencji (średnia 1-6; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Formy treningu kompetencji wykorzystywane w organizacjach można uporządkować w trzy zasadnicze kategorie. Do form wydarzeniowych zaliczono warsztaty oraz konferencje i seminaria, które mają charakter czasowy i są realizowane w ramach określonych wydarzeń edukacyjnych. Formy społeczne obejmują działania oparte na relacjach i uczeniu się poprzez doświadczenie. Z kolei formy zinstytucjonalizowane odnoszą się do działań realizowanych w sformalizowanych ramach organizacyjnych i edukacyjnych.

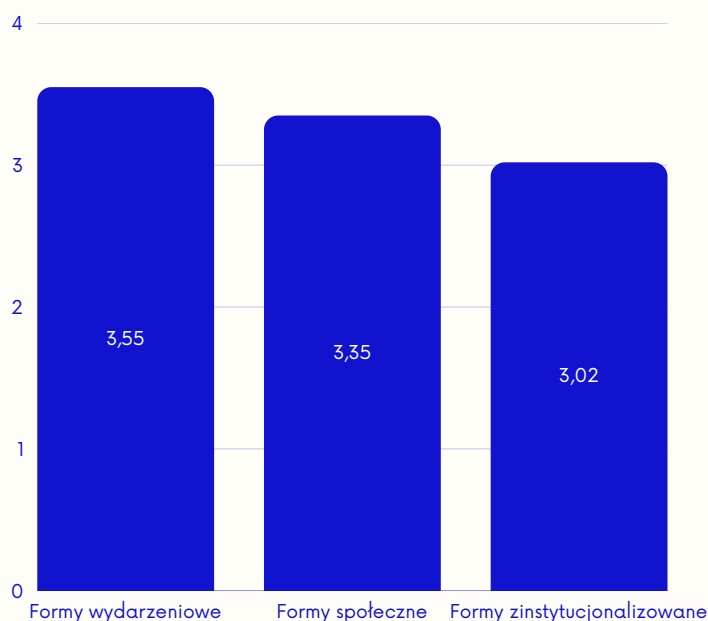
Tabela 27. Typologia formuł treningu kompetencji

FORMY WYDARZENIOWE
Warsztaty
Konferencje i seminaria
FORMY SPOŁECZNE
Wymiana doświadczeń z osobami realizującymi podobne działania
Mentoring i tutoring
FORMY ZINSTYTUCJONALIZOWANE
Szkolenia zewnętrzne
Szkolenia wewnętrzne
Studia (wyższe, podyplomowe) / kursy zawodowe

Źródło: opracowanie własne

Organizacje relatywnie najczęściej korzystają z wydarzeniowych formuł treningu kompetencji (3,55). Nieco rzadziej podejmują działania w zakresie formuł społecznych (3,35), zaś najrzadziej – formuł zinstytucjonalizowanych (3,02).

Wykres 43. Częstotliwość korzystania przez osoby w organizacji z wyróżnionych kategorii formuł treningu kompetencji (średnia 1-6; n=130)

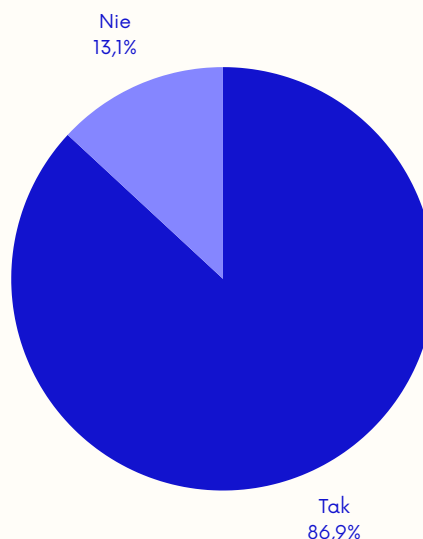


Źródło: opracowanie własne

Analiza częstotliwości korzystania z różnych formuł treningu kompetencji wskazuje na inny układ danych niż ten dotyczący autooceny poziomu kompetencji. O ile bowiem autoocena jest wyższa w przypadku organizacji z mniejszym potencjałem, faktyczną aktywność w zakresie treningu kompetencji podejmują podmioty o innym profilu – z większym stażem, osiągające wyższe przychody, zatrudniające pracowników i kierujące ofertę do szerokiego grona odbiorców. Paradoks ten można próbować wyjaśnić odmiennym sposobem konceptualizacji rozwoju kompetencji. Prawdopodobnie w mniejszych organizacjach kompetencje rozwijane są w sposób niewyodrębniony i nierozpoznawany jako odrębna aktywność, co sprzyja wysokiej autoocenie przy jednocześnie niskiej deklarowanej częstotliwości korzystania z form treningu. W organizacjach o większym potencjale rozwój kompetencji jest wyraźnie zinstytucjonalizowany i raportowany, co zwiększa intensywność praktyk szkoleniowych, ale sprzyja bardziej krytycznej samoocenie.

Zdecydowana większość respondentów (86,7%) wyraża przekonanie, że osobom zaangażowanym w działania organizacji potrzebny byłby trening kompetencji.

Wykres 44. Przekonanie o potrzebie treningu kompetencji wśród osób zaangażowanych w działania organizacji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 28. Częstotliwość korzystania przez osoby w organizacji z wyróżnionych kategorii formuł treningu kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnia 1-6; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Formy społeczne	3,1	3,34	3,57	3,18	3,7	3,54	3,16	3,25	3,45	3,39	3,23	3,48	3,16	3,45	3,28
Formy wydarzeniowe	3,33	3,39	3,88	3,56	3,85	3,72	3,38	3,28	3,81	3,67	3,19	3,55	3,57	3,51	3,61
Formy zinstytucjonalizowane	3,13	2,65	3,27	2,79	3,42	3,17	2,86	2,91	3,13	3,02	3	3,1	2,93	2,93	3,09

Źródło: opracowanie własne

Relatywnie silniejsze przekonanie o potrzebie treningu kompetencji dostrzegalne jest wśród podmiotów o średnim stażu, osiągających niższe przychody roczne, niezatrudniających pracowników i kierujących ofertę do szerokiego grona odbiorców. Układ ten ma nietypowy charakter – łączy bowiem organizacje z większym i mniejszym potencjałem. Silniejsze przekonanie o potrzebie treningu kompetencji wyrażają też respondentki-kobiety oraz badani z organizacji zlokalizowanych w geograficznym rdzeniu miasta.

Respondenci wskazywali, w jakich obszarach osobom zaangażowanym w działania organizacji przydatne byłyby szkolenia lub inne formy rozwoju kompetencji. Najczęściej wskazywano na fundraising i projektowanie działań (72,6%), zarządzanie i organizację (69%) oraz działania komunikacyjno-promocyjne (64,6%). Wśród dodatkowych proponowanych odpowiedzi wymieniono: prowadzenie działalności gospodarczej, kursy językowe (certyfikacyjne) oraz indywidualne konsultacje.

Zdecydowana większość respondentów (86,7%) wyraża przekonanie, że osobom zaangażowanym w działania organizacji potrzebny byłby trening kompetencji.

Wykres 45. Potencjalne obszary treningu kompetencji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 29. Przekonanie o potrzebie treningu kompetencji wśród osób zaangażowanych w działania organizacji w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Przekonanie o potrzebie treningu kompetencji	87,2	90,9	83	87,5	85	89,4	84,4	81,3	92,4	87,8	84,4	92,1	82,4	87,9	88,4

Źródło: opracowanie własne

Potencjalne obszary treningu kompetencji zostały uporządkowane w trzy główne kategorie, odzwierciedlające różne wymiary funkcjonowania organizacji. Kompetencje operacyjno-menedżerskie obejmują zagadnienia związane z zarządzaniem, finansami oraz pozyskiwaniem zasobów. Kompetencje relacyjno-komunikacyjne koncentrują się na budowaniu relacji, współpracy oraz efektywnej komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Z kolei kompetencje merytoryczno-techniczne odnoszą się do zaplecza eksperckiego i umiejętności technicznych, w tym kompetencji cyfrowych oraz wiedzy specjalistycznej związanej z profilem działalności organizacji.

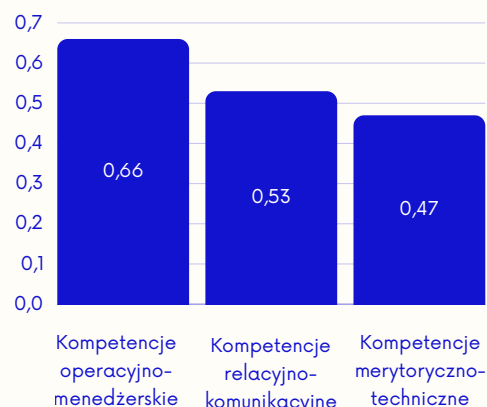
Tabela 30. Typologia potencjalnych obszarów treningu kompetencji

KOMPETENCJE OPERACYJNO-MENEDŻERSKIE
Zarządzanie / organizacja
Prawo / finanse / administracja
Fundraising / projektowanie działań
KOMPETENCJE RELACYJNO-KOMUNIKACYJNE
Komunikacja / promocja
Współpraca / partnerstwa
Umiejętności miękkie
KOMPETENCJE MERYTORYCZNO-TECHNICZNE
Kompetencje cyfrowe
Wiedza merytoryczna związana z profilem organizacji

Źródło: opracowanie własne

Badani wskazują, że najsilniej odczuwają potrzebę treningu kompetencji osób w organizacji w zakresie operacyjno-menedżerskim. Wartość wskaźnika na skali 0-1 wynosi w tym przypadku 0,66. Jest ona wyższa niż dla kategorii kompetencji relacyjno-komunikacyjnych (0,53) oraz merytoryczno-technicznych (0,47).

Wykres 46. Potencjalne obszary treningu kompetencji (wskaźnik 0-1; n=130)



Źródło: opracowanie własne

W podziale na zmienne niezależne nie można wyodrębnić jednoznacznych trendów w zakresie potrzeb organizacji w odniesieniu do treningu kompetencji. Uwagę zwraca natomiast fakt, że silniejszą potrzebę treningu kompetencji dostrzegają częściej kobiety oraz osoby młodsze, a także badani reprezentujący organizacje zlokalizowane poza geograficznym rdzeniem miasta.

Tabela 31. Potencjalne obszary treningu kompetencji w podziale na zmienne niezależne (wskaźnik 0-1; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Kompetencje operacyjno-menedżerskie	0,73	0,68	0,58	0,7	0,63	0,65	0,67	0,6	0,7	0,64	0,73	0,66	0,66	0,73	0,61
Kompetencje relacyjno-komunikacyjne	0,54	0,47	0,6	0,61	0,58	0,61	0,45	0,54	0,53	0,52	0,57	0,54	0,52	0,56	0,51
Kompetencje merytoryczno-techniczne	0,49	0,41	0,51	0,44	0,46	0,48	0,45	0,49	0,45	0,44	0,56	0,47	0,45	0,47	0,46

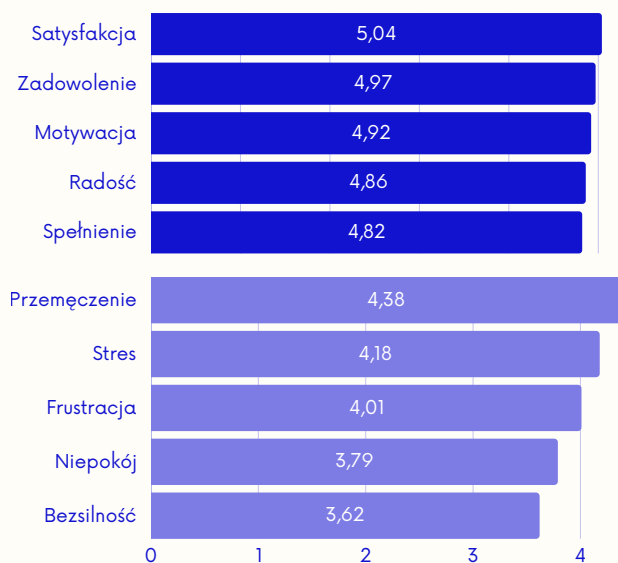
Źródło: opracowanie własne



EMOCJE

Prowadzenie działań w organizacji kojarzone jest częściej z pozytywnymi niż z negatywnymi emocjami. Badani byli proszeni o określenie własnych emocji związanych z funkcjonowaniem w ramach podmiotów, z którymi są związani. Wskazywali, jak często doświadczają różnych emocji, wybierając jeden z wariantów na 6-stopniowej skali. Wartość „1” oznacza, że danej emocji osoba nie odczuwa nigdy, a „6” – że odczuwa ją bardzo często. Najczęściej doświadczanymi emocjami są: satysfakcja (5,04), zadowolenie (4,97) oraz motywacja (4,92), natomiast najrzadziej – frustracja (4,01), niepokój (3,79) i bezsilność (3,62). Średnia wartość indeksu emocji pozytywnych wynosi 4,92, natomiast indeksu emocji negatywnych – 4. W praktyce oznacza to, że odczuwanie emocji pozytywnych jest bliskie „częstemu”, natomiast negatywne odczuwane są „czasami”.

Wykres 47. Częstotliwość doświadczania przez respondentów emocji w związku z działaniem w organizacji (średnia 1-6; n=154)



Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do deklaracji o doświadczaniu różnych emocji związanych z podejmowaniem działań w organizacji układ danych ma specyficzny charakter. W odniesieniu do większości zmiennych zauważyć można bowiem większe natężenie jednocześnie zarówno emocji pozytywnych, jak i negatywnych. Wskazuje to na ambiwalentny charakter zaangażowania organizacyjnego. Działania postrzegane jako sensowne i ważne generują zarówno satysfakcję i poczucie sprawczości, jak i stres oraz obciążenie emocjonalne, wynikające z odpowiedzialności i intensywności pracy. Tę hipotezę potwierdza fakt, że wyższe wyniki średnie na obu indeksach zaobserwować można w przypadku organizacji z dłuższym stażem, osiągających większe przychody, zatrudniających pracowników i kierujących ofertę do większego grona odbiorców.

Tabela 32. Częstotliwość doświadczania przez respondentów emocji w związku z działaniem w organizacji w podziale na zmienne niezależne (średnia 1-6; n=154)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Indeks emocji pozytywnych	4,84	4,93	5,02	4,69	5,11	4,93	4,9	4,87	4,95	4,93	4,91	4,99	4,82	4,9	4,95
Indeks emocji negatywnych	4,04	3,78	4,15	4,15	4,21	4,32	3,71	3,83	4,2	4,05	3,84	4,19	3,72	4,19	3,84

Źródło: opracowanie własne

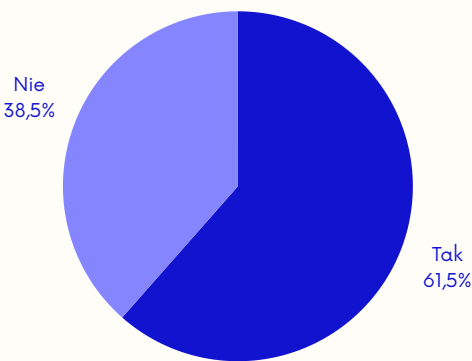


KAPITAŁ MATERIALNY

FINANSE

Z materiału empirycznego wynika, że 61,5% organizacji w 2024 roku osiągnęło przychód.

Wykres 48. Osiągnięcie przez organizacje przychodu w 2024 roku (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Przychody częściej uzyskiwały organizacje z długim stażem, zatrudniające pracowników, adresujące ofertę do szerokiego grona odbiorców i zlokalizowane w rdzeniu geograficznym miasta. Nieco częściej były to też podmioty reprezentowane w badaniu przez kobiety oraz osoby młodsze.

Tabela 33. Osiągnięcie przez organizacje przychodu w 2024 roku w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1--5	6--15	>15	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Osiągnięcie przychodu w 2024 roku	48,7	63,6	70,2	78,8	43,8	54,7	68,2	64,3	53,1	64,5	58,8	63,8	59,4

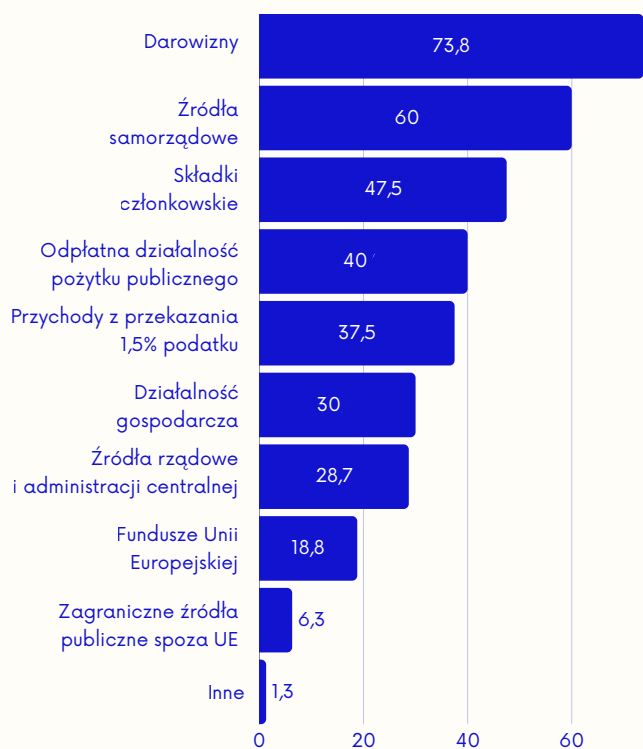
Tabela 34. Osiągnięcie przez organizacje przychodu w 2024 roku powyżej 100.000 PLN w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1--5	6--15	>15	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Przychody roczne powyżej 100.000 PLN	26,3	39,3	72,7	65,4	21,4	40	57,8	49,2	52,9	40,8	63,3	51,4	48,8

Źródło: opracowanie własne

Głównym źródłem finansowania, z jakiego korzystają organizacje, są darowizny. Stanowiły one źródło przychodu blisko 3/4 podmiotów (73,8%). Istotne znaczenie ma też finansowanie działalności organizacji ze źródeł samorządowych (60%), składek członkowskich (47,5%) oraz odpłatnej działalności pożytku publicznego (40%). Szczegółowe zestawienie źródeł finansowania, z jakich organizacje korzystały w 2024 roku, przedstawione jest na Wykresie 49. Jedną dodatkową odpowiedź spoza predefiniowanej listy dotyczyła sponsorowania działalności organizacji.

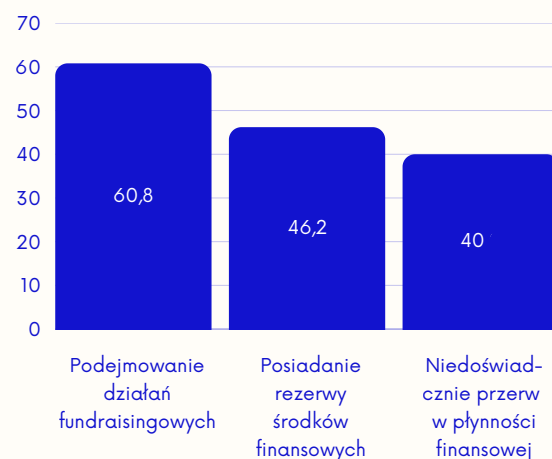
Wykres 49. Źródła finansowania, z jakich organizacja korzystała w 2024 roku (dane w %; n=80)



Źródło: opracowanie własne

Analizie poddano wybrane aspekty stabilności finansowej organizacji. Z danych wynika, że 6 na 10 podmiotów (60,8%) podejmuje działania fundraisingowe. Mniej niż połowa posiada rezerwy środków finansowych (46,2%) oraz nie doświadcza przerw w płynności finansowej (40%).

Wykres 50. Wybrane aspekty stabilności finansowej organizacji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Analiza wybranych aspektów stabilności finansowej organizacji w podziale na zmienne niezależne nie ujawnia jednoznacznych, liniowych trendów. Wartości wskaźników różnicują się pomiędzy kategoriami, jednak różnice te nie układają się w spójny wzorzec zależny od stażu organizacji, poziomu przychodów, faktu zatrudnienia czy cech demograficznych respondentów. Uzyskane wyniki sugerują raczej mozaikowy niż systematyczny charakter zróżnicowania stabilności finansowej badanych organizacji.

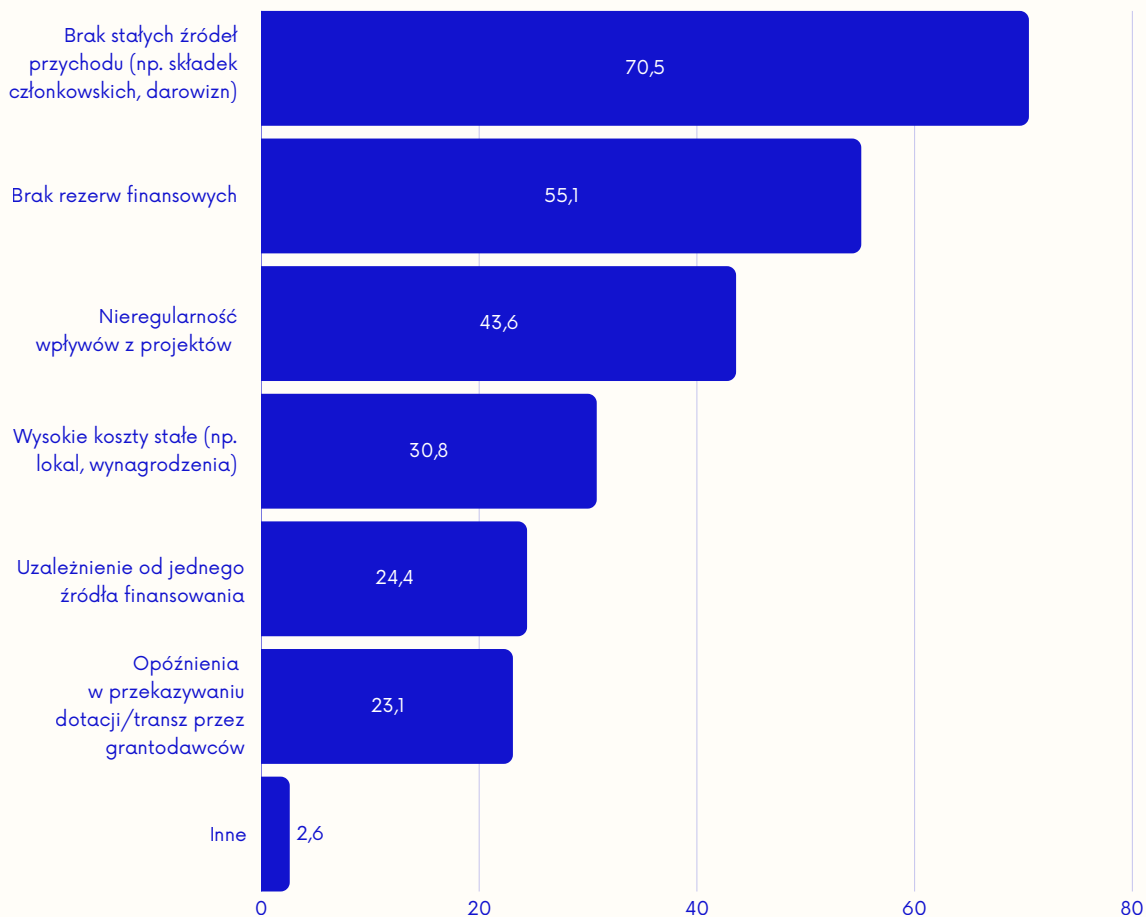
Tabela 35. Wybrane aspekty stabilności finansowej organizacji w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Podejmowanie działań fundraisingowych	69,2	54,5	59,6	57,5	62,5	59,1	62,5	51,6	69,7	63,3	53,1	63,2	58,8	58,6	62,3
Posiadanie rezerwy środków finansowych	35,9	52,3	48,9	55	55	40,9	51,6	40,6	51,5	42,9	56,3	43,4	51	51,7	43,5
Niedoświadczanie przerw w płynności finansowej	23,1	43,2	51,1	30	57,5	42,4	37,5	42,2	37,9	38,8	43,8	36,8	45,1	37,9	43,5

Źródło: opracowanie własne

Głównym powodem, dla którego organizacje doświadczają przerw w płynności finansowej w ciągu roku jest brak stałych źródeł przychodu. Z sytuacją tą boryka się 70,5% podmiotów. Ponad połowa (55,1%) wskazuje na problem w postaci braku rezerw finansowych, a 43,6% respondentów podkreśla kwestię nieregularności wpływów projektowych. Innymi trudnościami są wysokie koszty stałe (30,8%), uzależnienie od jednego źródła finansowania (24,4%) oraz opóźnienia w przekazywaniu dotacji (23,1%). Wśród innych odpowiedzi jednokrotnie wskazano nieterminowe płatności za faktury oraz brak umiejętności pozyskiwania środków na prowadzenie działalności.

Wykres 51. Główne powody, dla których organizacja doświadczona przerw w płynności finansowej w ciągu roku (dane w %; n=78)

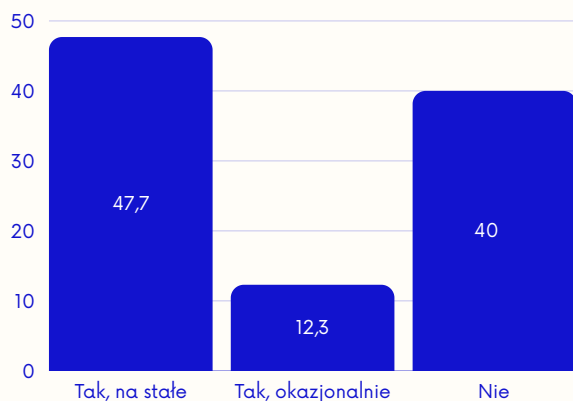


Źródło: opracowanie własne

WARUNKI LOKALOWE

60% podmiotów dysponuje lokalem lub biurem na prowadzenie działalności. 47,7% posiada lokal lub biuro na stałe, natomiast 12,3% – okazjonalnie.

Wykres 52. Posiadanie przez organizację lokalu/biura (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Posiadanie przez organizację lokalu lub biura jest wyraźnie warunkowane jej potencjałem. Częściej dostęp do lokalu lub biura mają bowiem podmioty z długim stażem, znacznymi przychodami, zatrudniające pracowników i adresujące ofertę do dużego grona odbiorców. Organizacje z mniejszym potencjałem, jeśli mają dostęp do lokalu lub biura, relatywnie częściej niż w przypadku podmiotów o silniejszym potencjale korzystają z niego okazjonalnie.

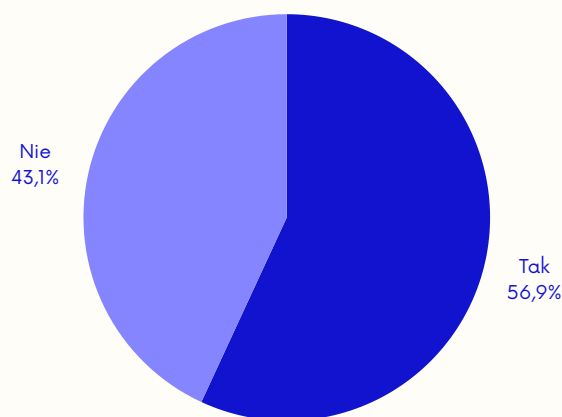
Tabela 36. Posiadanie przez organizację lokalu/biura w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Posiadanie lokalu / biura na stałe	17,9	45,5	74,5	35	77,5	68,2	26,6	35,9	59,1	48	46,9	46,1	51	41,4	53,6
Posiadanie lokalu / biura okazjonalnie	20,5	13,6	4,3	17,5	5	6,1	18,8	14,1	10,6	12,2	12,5	9,2	15,7	10,3	13

Źródło: opracowanie własne

Niezależnie od faktu posiadania lokalu lub biura respondenci proszeni byli o określenie, czy organizacja, z jaką są związani, doświadcza problemów lokalowych. Taka sytuacja ma miejsce w ponad połowie podmiotów (56,9%).

Wykres 53. Doświadczenie przez organizację problemów lokalowych (dane w %; n=130)

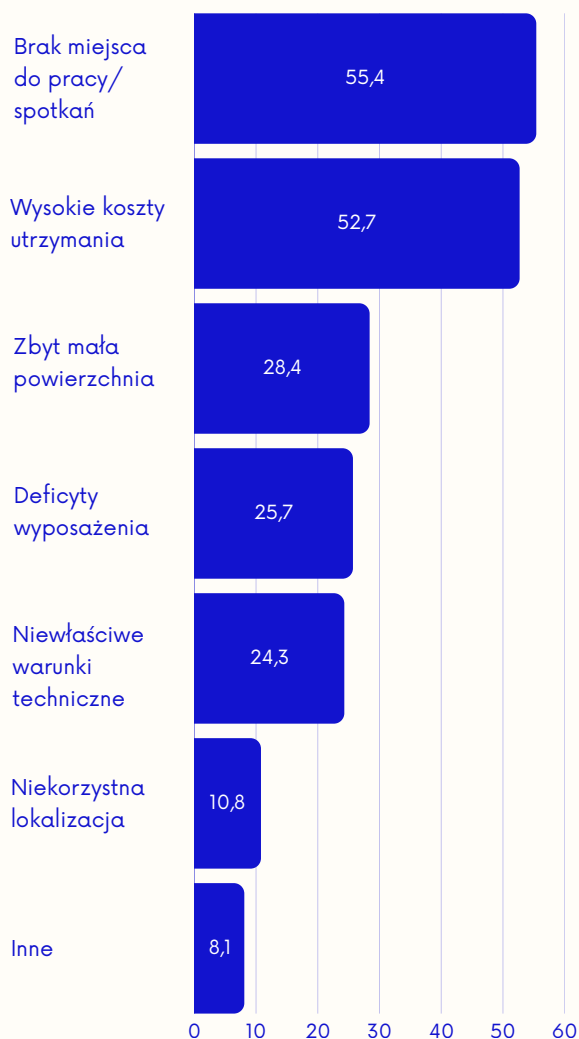


Źródło: opracowanie własne

Doświadczanie przez organizację problemów lokalowych nie jest prostą konsekwencją dostępności do lokalu / biura lub jego braku. Na problemy lokalowe częściej zwracają na przykład uwagę podmioty zatrudniające pracowników i adresujące ofertę do dużego grona odbiorców. Specyfika trudności związanych z posiadaniem i dostępnością lokalu na prowadzenie działalności może wynikać z różnych powodów.

Głównym problemem lokalowym jest brak miejsca do pracy i spotkań – taką deklarację złożyło 55,4% respondentów. Niemal równie istotnym wyzwaniem są wysokie koszty utrzymania lokalu (52,7%). Znaczenie mają również takie czynniki jak zbyt mała powierzchnia (28,4%), deficyty wyposażenia (25,7%), niewłaściwe warunki techniczne (24,3%) oraz niekorzystna lokalizacja (10,8%). Wśród dodatkowych odpowiedzi wskazano także: brak możliwości pozyskania lokalu z zasobu miejskiego, konieczność zmiany lokalizacji, niemożność oznaczenia lokalu, plan wyburzenia budynku, współdzielenie lokalu z innymi instytucjami oraz wysoki koszt wynajmu lokalu.

Wykres 54. Doświadczanie przez organizację problemów lokalowych (dane w %; n=74)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 37. Doświadczanie przez organizację problemów lokalowych w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Doświadczanie problemów lokalowych	59	54,5	57,4	60	55	60,6	53,1	53,1	60,6	56,1	59,4	60,5	51	58,6	55,1

Źródło: opracowanie własne



KAPITAŁ STRATEGICZNY

AUTOOCENA

Badani określali kondycję organizacji, z którą są związani w 7 wyróżnionych obszarach. Oceny dokonywano na skali 1-5, na której „1” oznacza ocenę zdecydowanie złą, a „5” – zdecydowanie dobrą. Zagregowany średni wynik dla wszystkich wyróżnionych kategorii wynosi 3,88. Oznacza to, że jest nieco niższy niż ocena „raczej dobra”. Najlepiej – powyżej 4 na 5 punktów – oceniono następujące wymiary: zaufanie społeczne i wiarygodność organizacji (4,38), efektywność realizowanych projektów i działań (4,22) oraz kompetencje i kwalifikacje zespołu (4,21). Najgorzej, a jednocześnie wyraźnie słabiej niż wszystkie inne wymiary, oceniono natomiast stabilność finansową podmiotów (2,98).

Wykres 55. Ocena kondycji organizacji w wyróżnionych obszarach (średnia 1-5; n=130)



Źródło: opracowanie własne

W celu syntetycznego ujęcia wyników oraz identyfikacji kluczowych obszarów potencjalnych działań rozwojowych wyróżnione obszary oceny kondycji organizacji zostały pogrupowane w dwa nadrzędne wymiary analityczne. Pierwszy z nich – kapitał wewnętrzny organizacji – obejmuje elementy związane z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji. Drugi wymiar – pozycja organizacji i relacje z otoczeniem – odnosi się do sposobu funkcjonowania organizacji w środowisku zewnętrznym.

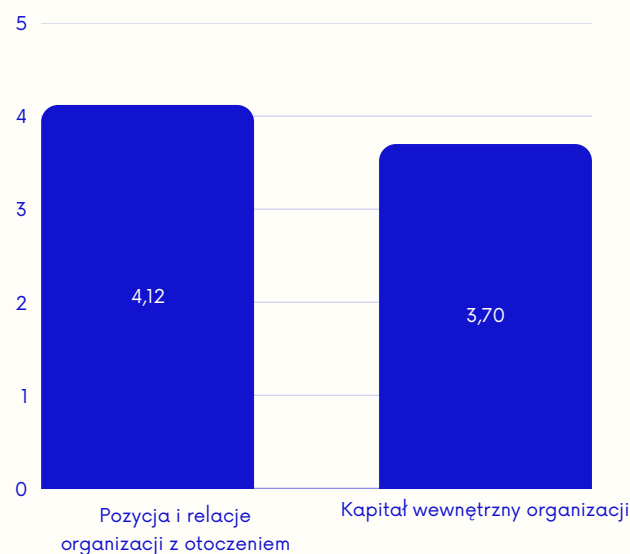
Tabela 38. Typologia potencjalnych obszarów treningu kompetencji

KAPITAŁ WEWNĘTRZNY ORGANIZACJI
Stabilność finansowa
Zaangażowanie / motywacja zespołu
Kompetencje / kwalifikacje zespołu
Organizacja pracy / procesy wewnętrzne
POZYCJA ORGANIZACJI I RELACJE Z OTOCZENIEM
Efektywność realizowanych projektów / działań
Współpraca z partnerami / interesariuszami
Zaufanie społeczne / wiarygodność organizacji

Źródło: opracowanie własne

Ocena kondycji organizacji jest lepsza w wymiarze pozycji i relacji organizacji z otoczeniem (4,12). W odniesieniu do kapitału wewnętrznego organizacji ocena jest natomiast zauważalnie niższa (3,7).

Wykres 56. Zróżnicowanie oceny kondycji organizacji w wymiarze wewnętrznym oraz relacji z otoczeniem (średnia 1-5; n=130)

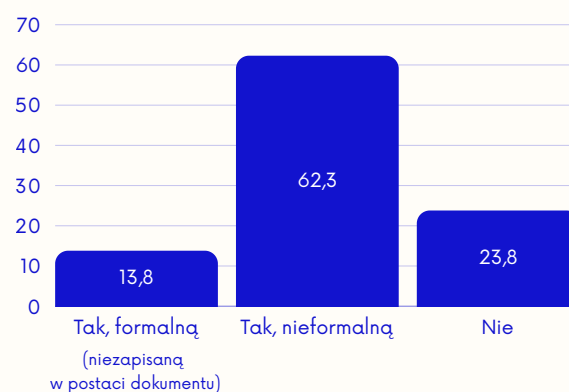


Źródło: opracowanie własne

Ocena kondycji organizacji ujawnia wyraźny trend. Jest ona lepsza w przypadku organizacji z większym potencjałem zarówno w odniesieniu do relacji z otoczeniem, jak i kapitału wewnętrznego. Na bardziej pozytywną ocenę wpływają takie czynniki jak długość stażu organizacji, wielkość przychodów, fakt zatrudniania pracowników, liczba odbiorców oraz lokalizacja w rdzeniu geograficznym Gdańska. Lepszą opinię o kondycji organizacji wyrażają także kobiety oraz osoby starsze.

Ponad 3/4 podmiotów posiada strategię rozwoju. W całej próbie dominują te organizacje, które dysponują strategią nieformalną (62,3%), tj. taką, która nie jest zapisana w postaci dokumentu. Formalną strategię posiada 13,8% podmiotów. 23,8% respondentów wskazało, że organizacja, jaką reprezentują, nie dysponuje strategią rozwoju.

Wykres 57. Posiadanie przez organizacje strategii rozwoju (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Niezależnie od czynników różnicujących w organizacjach wyraźnie dominuje posiadanie strategii rozwoju o charakterze nieformalnym. Co ciekawe, strategie formalne częściej pojawiają się w organizacjach o krótkim stażu. Bardzo dużą dysproporcję dostrzec można w odniesieniu do skali przychodów – gdy jest ona niewielka, niskie jest też prawdopodobieństwo, że organizacja posiadać będzie strategię (niezależnie od jej formy).

Tabela 39. Zróżnicowanie oceny kondycji organizacji w wymiarze wewnętrznym oraz relacji z otoczeniem w podziale na zmienne niezależne (średnia 1-5; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Pozycja i relacje organizacji z otoczeniem	3,92	4,14	4,25	4,03	4,37	4,27	3,96	4,02	4,21	4,15	4,02	4,21	4	4,1	4,13
Kapitał wewnętrzny organizacji	3,57	3,67	3,83	3,64	3,96	3,82	3,57	3,63	3,76	3,74	3,58	3,76	3,62	3,64	3,76

Tabela 40. Posiadanie przez organizacje strategii rozwoju w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

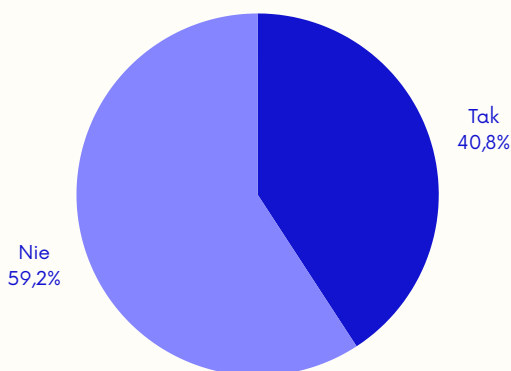
Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Posiadanie strategii formalnej	20,5	11,4	10,6	7,5	70	15,2	12,5	12,5	15,2	15,3	9,4	11,8	15,7	13,8	11,6
Posiadanie strategii nieformalnej	59	68,2	59,6	10	70	62,1	62,5	62,5	62,1	62,2	62,5	67,1	54,9	53,4	72,5

Źródło: opracowanie własne

ZMIANY STRUKTURALNE

4 na 10 organizacji (40,8%) wprowadziło w ciągu ostatnich 2 lat istotne zmiany w modelu i sposobie działania.

Wykres 58. Wprowadzenie przez organizację w ciągu ostatnich 2 lat istotnych zmian w modelu i sposobie działania (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Zmiany w modelu i sposobie działania wprowadzają częściej organizacje z większymi przychodami i działające na większą skalę. Dotyczy to też podmiotów reprezentowanych w badaniu przez młodszą grupę respondentów. Warto również podkreślić, że wprowadzanie zmian jest najczęstsze w podmiotach o średnim stażu.

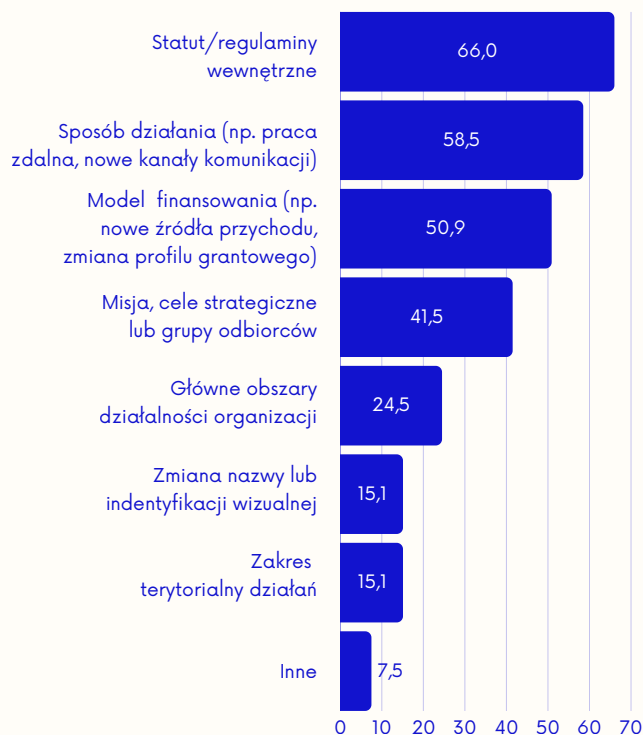
Tabela 41. Wprowadzenie przez organizację w ciągu ostatnich 2 lat istotnych zmian w modelu i sposobie działania w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=130)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Wprowadzanie istotnych zmian w ostatnich 2 latach	35,9	47,7	38,3	35	52,5	40,9	40,6	29,7	51,5	41,8	37,5	42,1	39,2	50	33,3

Źródło: opracowanie własne

Zmiany w modelu i sposobie działania, jakie organizacje najczęściej wprowadzają, dotyczą statutu i regulaminów wewnętrznych (66%), sposobów działania, np. pracy zdalnej czy nowych kanałów komunikacji (58,5%) oraz modelu finansowania, np. nowych źródeł przychodu czy zmiany profilu grantowego (50,9%). Pełna lista wskazań na konkretne kategorie przedstawiona jest na Wykresie 59. Wśród odpowiedzi dodatkowo wskazywanych przez ankietowanych pojawiły się następujące wskazania zmian: otrzymanie lokalu, rodzaje podejmowanych projektów, zmiana składu zarządu, zmiana struktur wewnętrznych oraz zmiany na stanowiskach pracy.

Wykres 59. Istotne zmiany w modelu i sposobie działania wprowadzone przez organizację w ciągu ostatnich 2 lat (dane w %; n=53)



Źródło: opracowanie własne

BARIERY W PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI

Największą barierą utrudniającą organizacjom działalność są trudności finansowe. Na istnienie tego problemu wskazała ponad połowa respondentów (55,4%). Kolejne bariery w zestawieniu wskazywano wyraźnie rzadziej. Zwracano uwagę między innymi na: brak stabilności działań (37,7%), problemy lokalowe (36,9%), biurokrację i przepisy prawa (33,8%) oraz brak kadr / wolontariuszy (30%). Poza możliwymi do wyboru wariantami respondenci dodatkowo wskazywali na: brak czasu na zaangażowanie z powodu wykonywania pracy zawodowej / innych obowiązków (dwukrotnie), deficyt kompetencji cyfrowych, ograniczoną możliwość zatrudnienia na umowę o pracę oraz skomplikowaną strukturę organizacyjną.

Wykres 60. Największe bariery utrudniające działalność organizacji (dane w %; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Opracowana typologia barier porządkuje je w dwóch uzupełniających się wymiarach. Bariery zasobowe i organizacyjne odnoszą się do wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji, które wpływają na jej zdolność do stabilnego planowania i realizacji działań. Bariery związane z pozycją organizacji i relacjami z otoczeniem obejmują uwarunkowania wynikające z szerszego kontekstu instytucjonalnego i społecznego, kształtujące możliwości działania organizacji w relacjach z administracją, innymi podmiotami oraz społecznością.

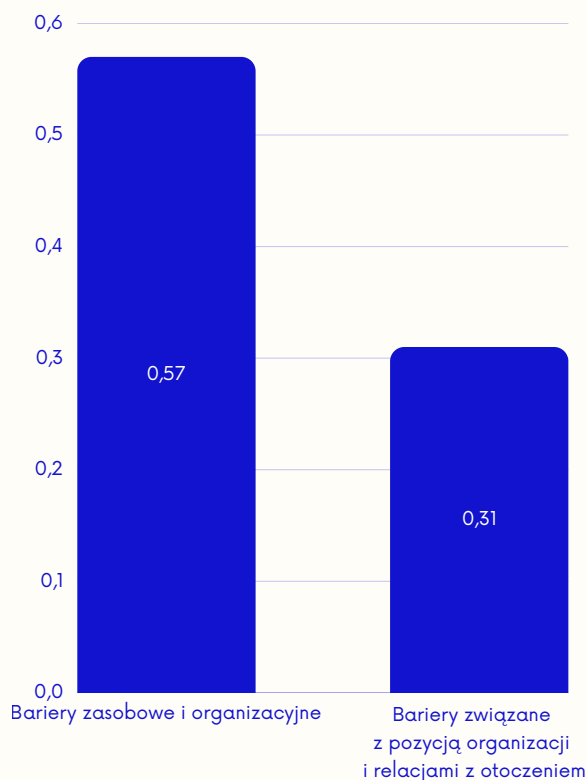
Tabela 42. Typologia barier utrudniających działalność organizacji

BARIERY ZASOBOWE I ORGANIZACYJNE	
Problemy finansowe	
Brak stabilności działań (krótkoterminowe finansowanie projektów)	
Brak kadr / wolontariuszy	
Brak szkoleń i wsparcia merytorycznego	
Problemy lokalowe (brak lokalu, infrastruktury)	
POZYCJA ORGANIZACJI I RELACJE Z OTOCZENIEM	
Biurokracja i przepisy prawa	
Trudności we współpracy z administracją publiczną	
Niski poziom zaangażowania społeczności lokalnej	
Brak współpracy lub konkurencja między organizacjami	
Słaba rozpoznawalność organizacji / brak promocji	

Źródło: opracowanie własne

Bariery zasobowe i organizacyjne postrzegane są przez badanych jako wyraźnie częstsze (0,57) niż bariery związane z pozycją organizacji i relacjami z otoczeniem (0,31). W obu przypadkach wartość wskaźnika mogła wynieść między 0 a 1 punktem.

Wykres 61. Natężenie występowania rodzajów barier utrudniających działalność organizacji (wskaźnik 0-1; n=130)



Źródło: opracowanie własne

Najwięcej barier dostrzegają podmioty o najkrótszym stażu. Interesującą prawidłowość dostrzec można w podziale na typy barier. O ile bariery zasobowo-organizacyjne częściej diagnozują podmioty dysponujące większym potencjałem i realizujące działania na większą skalę, problemy w relacjach z otoczeniem w większej mierze doskwierają podmiotom o niewielkich przychodach, które nie zatrudniają pracowników.

Tabela 43. Natężenie występowania rodzajów barier utrudniających działalność organizacji w podziale na zmienne niezależne (wskaźnik 0-1; n=130)

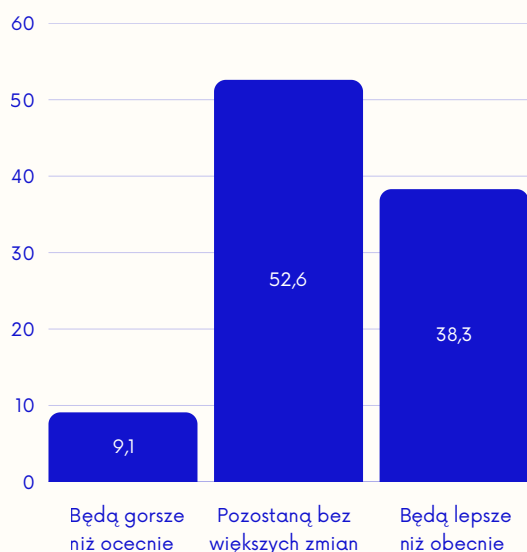
Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Bariery zasobowe i organizacyjne	0,59	0,55	0,57	0,53	0,56	0,58	0,56	0,56	0,58	0,56	0,57	0,59	0,54	0,57	0,57
Bariery związane z pozycją organizacji i relacjami z otoczeniem	0,33	0,31	0,29	0,38	0,29	0,3	0,32	0,31	0,31	0,32	0,28	0,29	0,33	0,34	0,28

Źródło: opracowanie własne

PRZYSZŁOŚĆ

Ponad połowa respondentów wskazuje, że funkcjonowanie organizacji w ciągu najbliższych 2 lat nie ulegnie zasadniczej zmianie. 38,3% organizacji spodziewa się, że perspektywa działania będzie dla nich lepsza niż obecnie, natomiast 9,1% – że się pogorszy.

Wykres 62. Ocena perspektywy funkcjonowania organizacji w ciągu najbliższych 2 lat (dane w %; n=154)



Źródło: opracowanie własne

Analizując jedną z trzech kategorii perspektyw funkcjonowania organizacji w bliskiej przyszłości, tj. zmian na lepsze, widać wyraźnie, że takiej ewolucji spodziewają się przede wszystkim respondenci reprezentujący organizacje z krótkim stażem.

Tabela 44. Ocena perspektywy funkcjonowania organizacji w ciągu najbliższych 2 lat w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=154)

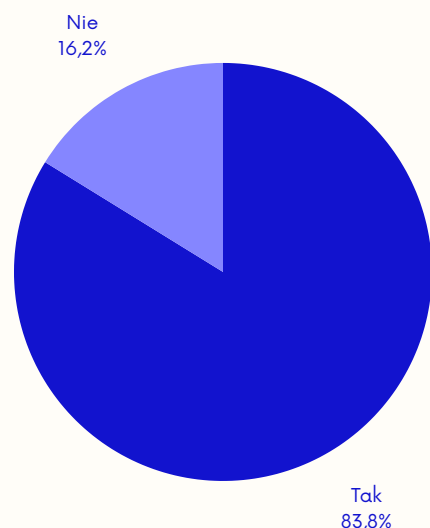
Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Zmiana na lepsze	56,5	31,1	21,3	35	37,5	30,3	39,1	28,1	40,9	37,6	40,5	33	46,7	46,8	29,7

Źródło: opracowanie własne

Większy optymizm charakteryzuje też organizacje uzyskujące większe przychody, niezatrudniające pracowników, realizujące działania na rzecz dużych grup odbiorców i zlokalizowane poza geograficznym rdzeniem miasta. Rozkład ten jest więc nietypowy, odmienny od klasycznego podziału na organizacje z większym i mniejszym potencjałem. Wyraźnie bardziej optymistyczne są też wyobrażenia organizacji reprezentowanych w badaniu przez mężczyzn i osoby młodsze.

Ponad 8 na 10 organizacji (83,8%) dostrzega potrzebę wprowadzenia rozwiązań prawnych lub systemowych, które poprawiłyby warunki działania organizacji pozarządowych.

Wykres 63. Dostrzeganie potrzeby wprowadzenia rozwiązań prawnych lub systemowych, które poprawiłyby warunki działania organizacji pozarządowych (dane w %; n=154)



Źródło: opracowanie własne

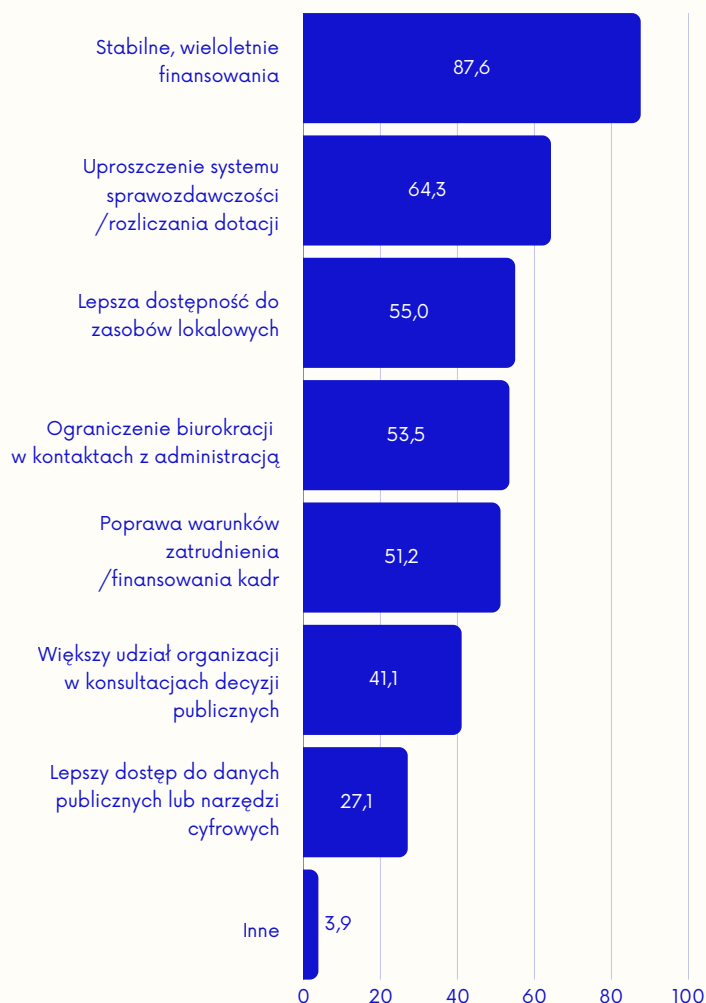
Organizacje są co do zasady zgodne, że istnieje potrzeba wprowadzania rozwiązań prawnych lub systemowych poprawiających warunki działania w ramach sektora. Nieznacznie, ale częściej zwracają na to uwagę organizacje z większym potencjałem – o dłuższym stażu, uzyskujące większe przychody, zatrudniające pracowników i kierujące ofertę do dużego grona odbiorców.

W ocenie największej grupy badanych rozwiązaniem, które miałyby poprawić działanie organizacji pozarządowych, byłoby postawienie na stabilne, wieloletnie źródła finansowania. Taką deklarację złożyło 87,6% respondentów. Na kolejnych miejscach w zestawieniu rekomendowanych rozwiązań znalazły się: uproszczenie systemu sprawozdawczości i rozliczania dotacji (64,3%), lepsza dostępność do zasobów lokalowych (55%), ograniczenie biurokracji w kontaktach z administracją (53,5%) oraz poprawa warunków zatrudnienia i finansowania kadr (51,2%).

Pełne zestawienie wskazań zostało zaprezentowane na Wykresie 64. Wśród innych odpowiedzi wymieniono: aktywność organizacji łączących trzeci sektor z biznesem/sponsorami, dostosowanie przepisów prawa pracy do możliwości organizacji, funkcjonowanie systemów motywacyjnych, opracowanie projektu ustawy wprowadzającej szczególne przepisy dla organizacji pozarządowych, stałe wsparcie konsultacyjne w zakresie zarządzania organizacją, wsparcie finansowe w dostosowywaniu stanowisk pracy do obowiązujących przepisów, wsparcie systemowe dla liderów zapobiegające wypaleniu,

wsparcie w promocji zatrudnienia w organizacjach pozarządowych, zmianę przepisów prawnych w zakresie działania Ochotniczych Straży Pożarnych, zmniejszenie stawek na ubezpieczenie społeczne/zdrowotne dla pracowników oraz zwiększenie środków na rozwój instytucjonalny.

Wykres 64. Rozwiązania prawne i systemowe, które powinny zostać wprowadzone, by poprawić warunki działania organizacji pozarządowych (dane w %; n=154)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 45. Dostrzeganie potrzeby wprowadzenia rozwiązań prawnych lub systemowych, które poprawiłyby warunki działania organizacji pozarządowych w podziale na zmienne niezależne (dane w %; n=154)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Dostrzeganie potrzeby wprowadzania zmian prawnych/systemowych	82,3	84,4	85,1	85	87,5	84,8	82,8	79,7	87,9	83,8	83,8	85,7	81,7	87	81,1

Źródło: opracowanie własne

Podział rodzajów rozwiązań na dwie kategorie analityczne oparto na dominującym charakterze postulowanych zmian. Pierwsza kategoria obejmuje rozwiązania odnoszące się do stabilności i zasobów funkcjonowania organizacji, koncentrujące się na warunkach finansowych, kadrowych oraz organizacyjnych niezbędnych do prowadzenia działań w sposób ciągły i przewidywalny. Druga kategoria grupuje rozwiązania dotyczące relacji organizacji z administracją publiczną oraz ich udziału w procesach decyzyjnych, akcentując kwestie dostępu do procedur, informacji oraz mechanizmów współdecydowania o sprawach publicznych.

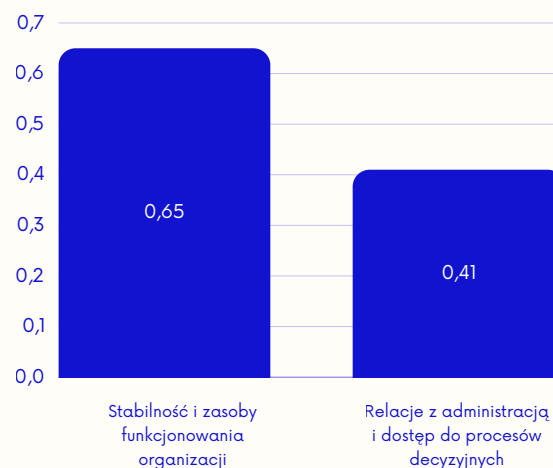
Tabela 46. Typologia postulowanych rozwiązań prawnych i systemowych według dominującego obszaru oddziaływania

STABILNOŚĆ I ZASOBY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI
Stabilne, wieloletnie źródła finansowania
Poprawa warunków zatrudnienia / finansowania kadr
Lepsza dostępność do zasobów lokalowych
Uproszczenie systemu sprawozdawczości / rozliczania dotacji
RELACJE Z ADMINISTRACJĄ I DOSTĘP DO PROCESÓW DECYZYJNYCH
Ograniczenie biurokracji w kontaktach z administracją
Większy udział organizacji w konsultacjach decyzji publicznych
Lepszy dostęp do danych publicznych lub narzędzi cyfrowych

Źródło: opracowanie własne

Wśród postulowanych rozwiązań prawnych i systemowych większą wagę przywiązuje się do stabilności i zasobów funkcjonowania organizacji (0,65) niż do relacji z administracją i dostępu do procesów decyzyjnych (0,41).

Wykres 65. Postulowane rozwiązania prawne i systemowe według dominującego obszaru oddziaływania (wskaźnik 0-1; n=154)



Źródło: opracowanie własne

Organizacje młodsze stażem częściej akcentują potrzebę zwiększania stabilności i rozwijania zasobów na funkcjonowanie organizacji. Podmioty z dłuższym stażem z kolei akcentują nieco częściej kwestie relacji z administracją i dostępu do procesów decyzyjnych. Generalnie większy akcent na rekomendowanie rozwiązań dostrzec można u organizacji z mniejszymi przychodami, które jednocześnie zatrudniają pracowników i adresują ofertę do szerokiego grona odbiorców.

Tabela 47. Postulowane rozwiązania prawne i systemowe według dominującego obszaru oddziaływania w podziale na zmienne niezależne (wskaźnik 0-1; n=154)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Stabilność i zasoby funkcjonowania organizacji	0,68	0,65	0,59	0,65	0,63	0,68	0,58	0,61	0,66	0,65	0,64	0,68	0,6	0,68	0,61
Relacje z administracją i dostęp do procesów decyzyjnych	0,39	0,4	0,43	0,47	0,43	0,42	0,4	0,37	0,44	0,42	0,38	0,4	0,42	0,41	0,4

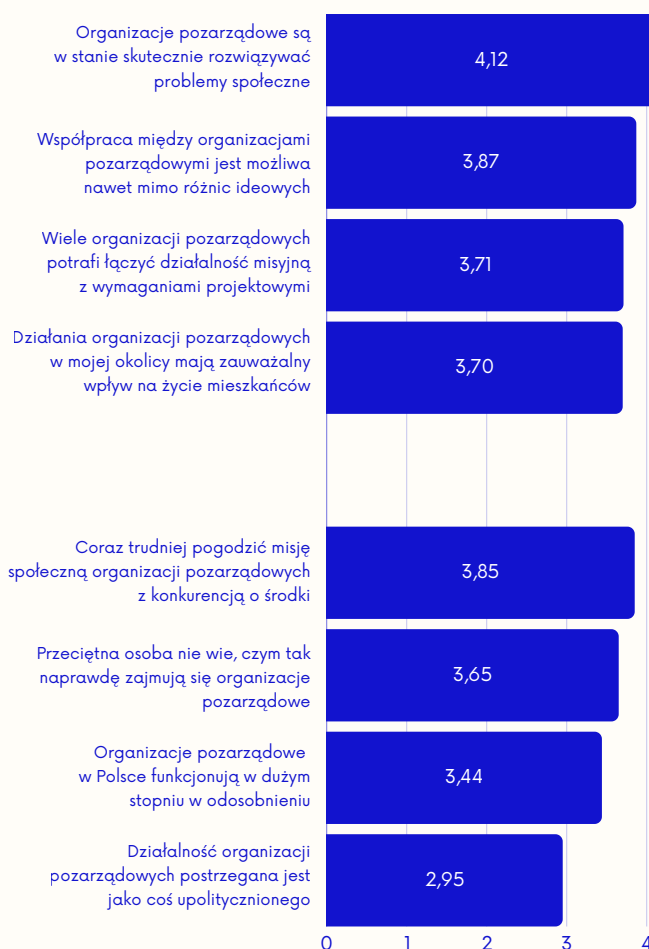
Źródło: opracowanie własne

OPINIE O SEKTORZE

Respondenci oceniali, w jakim zakresie zgadzają się ze stwierdzeniami na temat kondycji trzeciego sektora. Z dziesięciu stwierdzeń pięć było nacechowanych pozytywnie, a pięć wskazywało na problemy i bariery sektorowe. Udzielone odpowiedzi pozwalają na oszacowanie opinii badanych na temat środowiska organizacji pozarządowych. Średnie wartości punktowe mieszczą się w przedziale od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowany brak zgody ze stwierdzeniem, a 5 – zdecydowaną zgodę. Z danych wynika, że zauważalnie lepiej ustosunkowywano się do stwierdzeń pozytywnych na temat kondycji trzeciego sektora (3,85) niż stwierdzeń mapujących problemy i bariery (3,47). W obu przypadkach średnie wartości wskaźników oznaczają odpowiedź między wariantami „ani się nie zgadzam, ani się zgadzam” a „raczej się zgadzam”.

Na Wykresie 66 dane przedstawiono w podziale na stwierdzenia nacechowane pozytywnie oraz te wskazujące na istnienie problemów i strukturalnych barier. W największym stopniu badani są skłonni identyfikować się ze stwierdzeniem, że organizacje pozarządowe są w stanie skutecznie rozwiązywać problemy społeczne (4,12), oraz że współpraca między organizacjami pozarządowymi jest możliwa nawet mimo różnic ideowych (3,87). Jednocześnie relatywnie silna jest identyfikacja z jednym z wyzwń, tj. przekonaniem, że coraz trudniej jest pogodzić misję społeczną organizacji pozarządowych z konkurencją o środki (3,85). Zdecydowanie najrzadziej badani zgadzali się z tezą, że działalność organizacji pozarządowych postrzegana jest jako coś upolitycznionego (2,95).

Wykres 66. Zgodność ze stwierdzeniami na temat kondycji trzeciego sektora (średnia 1-5; n=154)



Źródło: opracowanie własne

Zgodność ze stwierdzeniami na temat kondycji trzeciego sektora jest silnie uzależniona od zmiennych niezależnych. Problemy i bariery wyraźniej akcentują organizacje z krótkim stażem, niezatrudniające pracowników i kierujące ofertę do mniejszego grona odbiorców, natomiast z pozytywnymi ocenami chętniej identyfikują się podmioty z długim stażem, zatrudniające pracowników i adresujące ofertę do dużego grona odbiorców.

Tabela 48. Zgodność ze stwierdzeniami na temat kondycji trzeciego sektora w podziale na zmienne niezależne (średnia 1-5; n=154)

Kategoria	Staż			Przychody		Zatrudnienie		Odbiorcy		Dzielnica		Płeć		Wiek	
	1-5	6-15	>15	≤100k	>100k	Tak	Nie	<1k	≥1k	R	N-R	K	M	≤47	≥48
Indeks pozytywnych ocen sektora	3,81	3,84	3,91	3,71	4,01	3,89	3,8	3,78	3,91	3,87	3,8	3,9	3,78	3,85	3,86
Indeks problemów i barier sektora	3,56	3,36	3,47	3,38	3,46	3,46	3,48	3,54	3,41	3,47	3,47	3,47	3,48	3,53	3,42

Źródło: opracowanie własne

Badani mieli możliwość podzielenia się dodatkowymi sugestiami i refleksjami dotyczącymi potrzeb i wyzwań, jakie wiążą się z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych. Swoimi propozycjami podzieliło się 39 respondentów. Na tej podstawie zbudowano sześć głównych kategorii odpowiedzi odzwierciedlających specyfikę udzielanych odpowiedzi. Najczęściej zwracano uwagę na kwestie finansowania i stabilności działania (15 wskazań) oraz współpracy z administracją publiczną (14). Akcentowano także takie kwestie jak biurokracja i otoczenie prawne (9), wizerunek organizacji i świadomość społeczna (7), zasoby ludzkie i kondycja liderów (4) oraz współpraca i sieciowanie (3).

W odniesieniu do braku stabilnego, długofalowego finansowania działalności organizacji pozarządowych respondenci podkreślają, że system grantowy koncentruje się na krótkoterminowych projektach i nie uwzględnia realnych kosztów funkcjonowania organizacji, takich jak wynagrodzenia, księgowość czy utrzymanie lokalu. Brak ciągłości finansowania oraz opóźnienia w rozstrzyganiu konkursów utrudniają planowanie działań i prowadzą do poczucia niepewności. Wiele wypowiedzi wskazuje, że wysiłek organizacyjny pozostaje nieproporcjonalny do uzyskiwanych środków.

Drugim kluczowym obszarem problemowym jest relacja organizacji pozarządowych z administracją publiczną. Respondenci często opisują ją jako asymetryczną, formalną i pozbawioną realnego dialogu. Wskazywano na brak konsultacji przy projektowaniu konkursów, słabą komunikację oraz niewystarczające wsparcie niefinansowe. W odpowiedziach pojawia się silne poczucie, że samorządy nie dostrzegają specyfiki i potencjału organizacji pozarządowych.

Respondenci wskazują przy tym na nadmierną biurokrację oraz niedostosowanie przepisów prawnych do realiów funkcjonowania organizacji. Obowiązki administracyjne i sprawozdawcze są postrzegane jako zbyt rozbudowane i zniechęcające, szczególnie dla mniejszych podmiotów. Wypowiedzi podkreślają, że system prawny traktuje organizacje pozarządowe jak podmioty komercyjne, nie uwzględniając ich misyjnego charakteru.

Wypowiedzi wskazują na niski poziom społecznej świadomości dotyczącej roli i różnorodności działań organizacji pozarządowych. Respondenci uważają, że trzeci sektor często postrzegany jest w sposób uproszczony, co ogranicza rozpoznawalność i społeczne uznanie organizacji. Respondenci zwracają uwagę na potrzebę wzmocnienia działań informacyjnych, edukacyjnych oraz promocyjnych.

Część respondentów zwraca uwagę na przeciążenie i wypalenie osób zaangażowanych w prowadzenie organizacji. Brak stabilnych form zatrudnienia oraz niedopasowanie oferty wsparcia (np. szkoleń) do realnych możliwości czasowych liderów dodatkowo pogarszają sytuację. Choć wątek ten pojawia się rzadziej, ma niewątpliwie istotne znaczenie dla trwałości sektora.

Najrzadziej poruszany, lecz również istotnym wątkiem jest potrzeba rozwijania współpracy między organizacjami oraz z sektorem biznesowym. Wypowiedzi wskazują, że sieciowanie bywa trudne do realizacji przy ograniczonych zasobach, a dla części organizacji nie stanowi priorytetu wobec podstawowych problemów finansowych.

Wykres 67. Dodatkowe sugestie i refleksje dotyczące potrzeb i wyzwań organizacji pozarządowych (n=39)



Źródło: opracowanie własne



WNIOSKI I REKOMENDACJE

WNIOSKI

1. Gdański sektor organizacji pozarządowych jest aktywny, lecz silnie zróżnicowany wewnętrznie. Obok organizacji stabilnych i profesjonalnych funkcjonuje liczna grupa podmiotów małych, młodych i o ograniczonych zasobach.
2. Aktywność operacyjna koncentruje się w kilku głównych obszarach, przede wszystkim w edukacji, ochronie zdrowia i kulturze, podczas gdy inne obszary pozostają słabiej rozwinięte.
3. Potencjał organizacji jest silnie powiązany z zasobami finansowymi i kadrowymi. Organizacje osiągające wyższe przychody i zatrudniające pracowników działają częściej, bardziej regularnie i na większą skalę.
4. Sektor jest podzielony niemal po równo na organizacje zatrudniające pracowników i te opierające się wyłącznie na pracy społecznej. Wśród zatrudniających dominuje elastyczność – najczęstszą formą współpracy jest umowa zlecenie.
5. Praca w sektorze oceniana jest wysoko pod względem poczucia sensu, zgodności z misją i atmosfery, ale nisko w wymiarze warunków materialnych (stabilność zatrudnienia, poziom wynagrodzeń).
6. Znaczna część organizacji opiera swoje funkcjonowanie na pracy liderów i niewielkich zespołów, co zwiększa ryzyko przeciążenia, wypalenia i niestabilności działań.
7. Działacze odczuwają silne emocje pozytywne związane z prowadzeniem działań w organizacjach (np. satysfakcja, motywacja), ale jednocześnie wysoki poziom stresu i przemęczenia. Te sprzeczne stany emocjonalne są silniejsze w organizacjach o dużym potencjale i skali działań.
8. Problemy finansowe są najczęściej wskazywaną barierą rozwoju. 7 na 10 organizacji doświadcza przerw w płynności finansowej z powodu braku stałych źródeł przychodu, a prawie połowa nie posiada żadnych rezerw finansowych.
9. Braki infrastrukturalne i formalno-prawne stanowią istotną barierę rozwojową, szczególnie dla młodych i małych organizacji.
10. Kapitał społeczny sektora stanowi jedną z jego największych wartości. Organizacje są dobrze zakorzenione w lokalnych społecznościach i utrzymują intensywne relacje z innymi podmiotami oraz samorządem.
11. Współpraca z administracją publiczną jest powszechnie postrzegana jako potrzebna, jednak ma ona głównie charakter finansowo-instytucjonalny, a rzadziej rzeczniczy i partnerski.
12. Prawie połowa organizacji nie podejmuje lub podejmuje jedynie incydentalnie działania w obszarze sieciowania i rzecznictwa.
13. Paradoksalnie, organizacje o mniejszym potencjale wyżej oceniają swoje kompetencje, co może wynikać z nieświadomości braków, podczas gdy większe podmioty częściej korzystają ze szkoleń i mają bardziej krytyczną samoocenę.
14. Istotnym podmiotem wspierającym organizacje pozarządowe jest Gmina Miasta Gdańska. Oferowane przez samorząd lokalny wsparcie jest oceniane jako raczej pozytywne. Jednocześnie organizacje wskazują na wysoką jakość wsparcia zapewnianego przez wyspecjalizowane instytucje, takie jak Gdańskie Centrum Organizacji Pozarządowych oraz Centrum Inicjowania Rozwoju.
15. Większość organizacji dostrzega potrzebę zmian prawnych regulujących działalność trzeciego sektora. Kluczowym postulatem jest wprowadzenie stabilnych, wieloletnich źródeł finansowania.
16. Diagnoza potwierdza wysoki potencjał rozwojowy sektora, który jednak wymaga bardziej zróżnicowanych, stabilnych i długofalowych form wsparcia, dostosowanych do skali i dojrzałości organizacji.
17. Przeważa ostrożny optymizm odnośnie do przyszłości. Zmian na lepsze częściej spodziewają się młodsze organizacje.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

ANALIZA SWOT

Tabela 49. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
• Wysoki poziom aktywności operacyjnej sektora • Szeroki i zróżnicowany zakres obszarów działalności organizacji • Silne zakorzenienie organizacji w lokalnych społecznościach • Rozwinięte relacje i częste kontakty z innymi organizacjami pozarządowymi • Zdolność docierania do zróżnicowanych grup odbiorców, w tym grup wrażliwych • Wysokie poczucie sensu, misji i społecznej użyteczności pracy w organizacjach • Pozytywny kapitał wizerunkowy sektora w otoczeniu lokalnym • Relatywnie wysoki poziom refleksyjności i identyfikowania potrzeb rozwojowych przez organizacje	• Brak stabilności finansowej wielu organizacji • Silna zależność od środków publicznych i grantowych • Niski poziom bezpieczeństwa socjalnego pracowników sektora • Niestabilne i elastyczne formy zatrudnienia, ograniczające ciągłość działań • Niewielkie zasoby finansowe znacznej części podmiotów • Ograniczone zaplecze lokalowe i infrastrukturalne wielu organizacji • Niski poziom aktywności sieciującej i rzeczniczej w części sektora • Duże obciążenie liderów i kluczowych osób, zwiększające ryzyko przeciążenia i wypalenia
Szanse	Zagrożenia
• Wysoki poziom deklarowanej gotowości organizacji do współpracy z administracją publiczną • Możliwość dalszego rozwoju systemów wsparcia instytucjonalnego dla organizacji • Potencjał wzmacniania współpracy międzysektorowej (organizacje – samorząd – biznes – uczelnie) • Możliwość profesjonalizacji młodych organizacji poprzez transfer wiedzy i doświadczeń • Rozwój działań rzeczniczych oraz udziału organizacji w procesach konsultacyjnych i dialogu obywatelskiego • Rosnące zapotrzebowanie na działania integracyjne, zdrowotne i edukacyjne • Potencjał rozwoju wolontariatu i budowania zaplecza kadrowego organizacji • Możliwość wzmacniania kompetencji fundraisingowych i dywersyfikacji źródeł finansowania	• Niestabilność finansowania publicznego i wysoka konkurencja o środki grantowe • Wzrost kosztów prowadzenia działalności organizacji • Bariery formalno-prawne utrudniające rozpoczęcie lub rozwój działalności • Brak systemowych rozwiązań prawnych sprzyjających stabilnemu funkcjonowaniu sektora • Ryzyko wypalenia liderów i odpływu kluczowych osób z organizacji • Marginalizacja małych i młodych organizacji w systemie dystrybucji środków • Uzależnienie części organizacji od jednego źródła finansowania • Koncentracja zasobów i aktywności w geograficznym rdzeniu miasta

Źródło: opracowanie własne

WNIOSKI I REKOMENDACJE

REKOMENDACJE

I. Stabilność finansowa i instytucjonalna sektora

1. Rozwijać stabilne, wieloletnie formy finansowania instytucjonalnego. Jest to ważne w szczególności dla organizacji realizujących zadania o charakterze ciągłym, aby ograniczyć przerwy w płynności finansowej i nadmierną projektowość działań.
2. Wzmacniać dywersyfikację źródeł finansowania organizacji poprzez wsparcie kompetencji fundraisingowych, rozwój współpracy z biznesem oraz promocję alternatywnych źródeł przychodów.

II. Wzmacnianie potencjału organizacyjnego

3. Zróżnicować instrumenty wsparcia w zależności od skali i dojrzałości organizacji, oddzielnie adresując potrzeby organizacji młodych i małych oraz podmiotów stabilnych i profesjonalnych.
4. Rozszerzać dostęp do wsparcia infrastrukturalnego i lokalowego szczególnie dla organizacji działających poza geograficznym rdzeniem miasta oraz podmiotów o mniejszych zasobach.

III. Kapitał ludzki i warunki pracy

5. Tworzyć mechanizmy wspierające stabilizację zatrudnienia w sektorze, w tym instrumenty umożliwiające finansowanie kosztów pracy oraz wzmacnianie bezpieczeństwa socjalnego pracowników organizacji.
6. Rozwijać systemowe działania przeciwdziałające przeciążeniu i wypaleniu liderów poprzez mentoring, wsparcie kompetencyjne oraz rozwiązania sprzyjające budowaniu zespołów i delegowaniu zadań.

IV. Współpraca, sieciowanie i rzecznictwo

7. Wzmacniać działania sieciujące i rzecznicze organizacji pozarządowych ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów o mniejszym potencjale, które rzadziej uczestniczą w tego typu aktywnościach.
8. Rozwijać bardziej partnerski model współpracy z administracją publiczną poprzez uzupełnianie dominującego wymiaru finansowo-instytucjonalnego o współpracę konsultacyjną, rzeczniczą i ekspercką.

V. Rozwój tematyczny i terytorialny

9. Ukierunkować część wsparcia na obszary słabiej objęte działaniami organizacji, które wymagają wysokiego poziomu zasobów i kompetencji.
10. Dążyć do ograniczania nierówności terytorialnych w dostępie do wsparcia poprzez stosowanie dedykowanych instrumentów dla organizacji działających poza centralnymi dzielnicami miasta.

VI. Monitoring i rozwój systemu wsparcia

11. Prowadzić regularny monitoring kondycji sektora w celu śledzenia zmian w potencjale organizacji, kondycji kadr oraz efektywności stosowanych instrumentów wsparcia.

CZĘŚĆ II

realizacja: Marta Dietrich, Maria Witecka - Wiese, Lidia Kruszewska
opracowanie: Marta Dietrich

BADANIE GDAŃSKICH NGO

Badanie jakościowe

WSTĘP

W odpowiedzi na rosnącą potrzebę głębszego zrozumienia specyfiki i zróżnicowania gdańskiego sektora organizacji pozarządowych zdecydowano się na przeprowadzenie pogłębionego badania jakościowego. Celem tej części diagnozy było uchwycenie nie tylko potrzeb i oczekiwań organizacji, ale również sposobów ich działania, napięć i barier, jakie napotykają w codziennej pracy, oraz potencjału, jaki mogą wnieść do lokalnej polityki społecznej i rozwoju miasta Gdańska.

Badanie jakościowe zostało zaplanowane jako komplementarne wobec modułu ilościowego (CAWI), uzupełniając analizę o niuanse, konteksty i doświadczenia, których nie sposób ująć za pomocą danych statystycznych. Składało się ono z wywiadów indywidualnych pogłębionych (IDI) oraz wywiadów grupowych (FGI).

Przeprowadzono:

- **4 grupy fokusowe (FGI):** z przedstawicielami małych organizacji lokalnych, dużych profesjonalnych NGO oraz z pracownikami Urzędu Miejskiego współpracującymi z sektorem;
- **11 wywiadów indywidualnych (IDI),** w tym z liderami małych i dużych organizacji, reprezentantami administracji oraz osobami zaangażowanymi w mechanizmy współpracy sektorowej.

Koncepcja badawcza zakładała eksploracyjny charakter działań, zorientowany na rozpoznanie zarówno bieżących potrzeb organizacji, jak i ich perspektyw rozwoju. Szczególną uwagę poświęcono analizie tego, jak zróżnicowanie sektora (w zakresie zasobów, obszarów działania, poziomu profesjonalizacji) wpływa na możliwość korzystania z oferty miasta i wdrażania własnych inicjatyw. Część jakościowa pozwoliła także ocenić, jak wygląda proces profesjonalizacji organizacji oraz jakie przynosi to konsekwencje dla ich działania i relacji z otoczeniem.

W badaniu jakościowym gdańskich organizacji pozarządowych przyjęto podział na małe i duże NGO, oparty na zestawie cech funkcjonalnych i organizacyjnych, a nie wyłącznie liczbowych. Dobór do tych kategorii nie był arbitralny – opierał się na analizie zgłoszeń do badania, wiedzy eksperckiej realizatorki oraz realnym zróżnicowaniu sektora w Gdańsku. Przy podziale na małe i duże organizacje zastosowano następujące kryteria:

Duże organizacje pozarządowe – kryteria i cechy:

Organizacje zaliczane do tej grupy charakteryzują się:

- **większym budżetem rocznym** – często przekraczającym 1 milion złotych,
- **stałym zespołem pracowników** – zatrudniających kilkanaście do kilkudziesięciu osób, zwykle na umowy o pracę,
- **instytucjonalizacją działań** – wypracowanymi procedurami, planowaniem strategicznym, zapleczem administracyjnym
- **realizacją zadań systemowych** – często zleczanych przez samorząd, ministerstwa lub inne instytucje publiczne
- **szeroką skalą działania** – obejmującą miasto, region lub kilka gmin,
- **profesjonalizacją** – zatrudnieniem specjalistycznej kadry (np. psychologów, doradców, terapeutów) oraz nastawieniem na efektywność i jakość usług.

Małe organizacje pozarządowe – kryteria i cechy

Organizacje uznane za małe charakteryzowały się:

- **niskim budżetem rocznym** – często poniżej 100–200 tys. zł,
- **brakiem stałego zatrudnienia** – działają głównie w oparciu o wolontariat lub współpracę projektową (umowy cywilnoprawne),
- **silnym zakorzenieniem lokalnym** – działają w dzielnicy, osiedlu lub na rzecz konkretnej grupy społecznej (np. seniorów, rodzin),
- **niższym poziomem sformalizowania** – często bez sformalizowanej strategii, z niewielkim zapleczem administracyjnym,
- **dużym uzależnieniem od grantów miejskich lub mikrodotacji,**
- **działaniami animacyjnymi i integracyjnymi** – organizują wydarzenia, spotkania, działania edukacyjne, prowadzą kluby lub zajęcia tematyczne.

Organizacje te często są prowadzone przez kilkusobowy zespół lub lidera, który wykonuje wiele ról równocześnie.

Podział na małe i duże NGO miał na celu **oddanie realnego zróżnicowania sektora** i dostosowanie scenariuszy badawczych do różnych warunków działania organizacji. Dzięki temu można było lepiej zidentyfikować:

- różnice w potrzebach wsparcia,
- poziom relacji z administracją,
- zdolność do profesjonalizacji i rzecznictwa.

W badaniu uczestniczyli liderzy i liderki organizacji zróżnicowanych pod względem wielkości i profilu działalności – od organizacji wspierających osoby z niepełnosprawnościami, przez podmioty działające na rzecz osób w kryzysie bezdomności, po organizacje wspierające rozwój społeczności lokalnych i samego sektora NGO. Ich perspektywa pozwoliła nie tylko lepiej zrozumieć codzienność funkcjonowania NGO w Gdańsku, ale również określić, w jakim stopniu aktualna oferta wsparcia (np. ze strony Gdańskiego Centrum Organizacji Pozarządowych czy instytucji miejskich) odpowiada na realne potrzeby organizacji – zwłaszcza tych o większej skali i złożonej strukturze.



KONDYCJA MAŁYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W GDAŃSKU

1. ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY I WYZWANIA W PODZIALE NA OBSZARY

Zasoby małych organizacji i sposoby funkcjonowania

1. Problemy lokalowe:

Brak dostępu do stabilnych, niedrogich lub bezpłatnych lokali to główna bariera dla niemal wszystkich organizacji. Większość z nich zgłasza problemy z dostępem do odpowiednich przestrzeni.

„Wydajemy kupę kasy, czyli 3 tysiące miesięcznie na lokal, ale udało nam się to pogodzić, to znaczy mamy i świetlicę i klub sąsiedzki w tym lokalu, więc to jest dobre, ale lokal jest mały, 38 metrów, więc on jest dla nas za mały.”

Lokale często są zbyt małe, niedostosowane (np. brak światła dziennego) lub dostępne jedynie komercyjnie.

„Mamy duży lokal, ponad 260 metrów, ale to wszystko już za mało. Ten lokal jest trochę nietypowy, ponieważ on się znajduje na poziomie -1”.

Brak własnych siedzib lub wysokie koszty najmu, przechowywanie materiałów w domach prywatnych.

„Dla nas lokal [...] na początku w 2013 roku, jak go pozyskiwaliśmy, to był dużym wyzwaniem, bo dostaliśmy go w dość opłakany stan, jak to lokale miejskie, trzeba było wszystko zrobić, wyremontować”.

„Prowadzimy zajęcia w różnych miejscach [...], bo nie mamy swojej siedziby [...]. Jak mieliśmy rozmowę z przedstawicielem WRS, to on wymyślił, żeby prowadzić zajęcia lotne.”

Brak przestrzeni magazynowej i roboczej.

„Nie mamy własnego lokalu jako siedziby, mamy własne mieszkanie [...] Poświęciliśmy już cały swój garaż na rzeczy, które są przewidziane do stowarzyszenia oraz całą swoją piwnicę, a oprócz tego też część rzeczy są normalnie w mieszkaniu [...] mamy na przykład już lampy w salonie [...]. Takich rzeczy jest dużo [...], na to niestety nie mamy miejsca, więc, no i to jest obciążenie, dosyć uciążliwe.”

2. Zasoby ludzkie:

Większość organizacji działa na zasadach wolontariatu lub umowach zlecenia; zatrudnienia etatowe są rzadkością. Wolontariat to trzon małych organizacji, ale rekrutacja wolontariuszy bywa trudna, a zaangażowanie niestabilne.

„Ze względu właśnie na środki finansowe, których cały czas nam brakuje korzystamy z nieodpłatnej pracy wolontariuszy [...] Nie ma stałego zatrudnienia”.

„Długo wszystko robiłam sama. W pewnym momencie stwierdziłam, że po prostu to się tak nie da, bo za chwilę wszystko, co mi się udało zbudować, to się rozsypie [...]. Od roku jestem na takim etapie, że deleguję zadania [wolontariuszom] i jest OK”.

Przykładem bardziej rozbudowanego zespołu może być organizacja zatrudniająca 8 osób. Zatrudnienie osób na etat małym organizacjom udaje się dzięki środkom pozyskanym z projektów typu Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES).

„Do tej pory nie zatrudnialiśmy nikogo. A w tym roku udało się dodać do funkcji Stowarzyszenia Przedsiębiorstwo Społeczne i mogliśmy z OWES-u zatrudnić dwie osoby. [...] To już jest ogromna pomoc”.

Wypalenie liderów – przeciążenie, brak możliwości delegowania zadań.

„Zainwestowałabym od razu w zatrudnienie, bo po prostu nie można być i fundraiserem, i prowadzić zajęć, i jeździć po całym Gdańsku [...]. To na jedną osobę jest za dużo”.

Brak osób gotowych pełnić funkcję koordynatorów wolontariatu.

3. Zasoby finansowe:

Małe NGO często korzystają z małych grantów (do 10 tys. zł), a większe konkursy są trudno dostępne.

„Tak jak każde NGO: finanse, finanse, finanse. To jest główny problem, to jest niestety wszystko z drobnych dotacji i darowizn jakichś niewielkich”.

Brak stałych źródeł dochodu, dotacje krótkoterminowe, nieregularność w finansowaniu.

Często pozyskują środki z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej (ROPS) lub poprzez darowizny prywatne.

Miasto Gdańsk jest postrzegane przez małe NGO jako trudny grantodawca.

„Najbardziej to, jeżeli chodzi o fundusze gdańskie, to [...] problemem jest termin, kiedy są rozdawane i kiedy mogą być realizowane”.

Środki pozyskane przez miasto w organizacjach zatrudniających kilka osób, stanowią bardzo często zaledwie kilka procent ich budżetu.

„W tym roku, w tym sezonie, to dostaliśmy jakieś środki z Gdańskiego Funduszu Sportowo-Rekreacyjnego. 6 tysięcy. Ale to jest jakieś kilka procent naszego rocznego budżetu”.

Rytm i skala działania. Działalność operacyjna

Nieregularność działań – zależność od dostępnych projektów, środków i lokali.

„Ze względu właśnie na środki finansowe, których cały czas nam brakuje. Korzystamy oczywiście, jesteśmy uzależnieni od grantów, czyli pół roku są pieniądze, pół roku nie ma. [...] Nie ma tego stałego zatrudnienia, co też powoduje konflikt [...]”.

Biurokracja – trudności we współpracy z urzędami, blokady proceduralne (szczególnie dot. lokali miejskich).

„Najbardziej to, jeżeli chodzi o fundusze gdańskie, to [...] problemem jest termin, kiedy są rozdawane i kiedy mogą być realizowane”.

Brak długoterminowego planowania – niemożność zapewnienia ciągłości działań z powodu niepewności finansowej.

Organizacje pracują w rytmie regularnym, tygodniowym – głównie zajęcia cykliczne dla dzieci, seniorów, migrantów. Działania mają charakter lokalny – osiedlowy, dzielnicowy. Praca odbywa się często w modelu hybrydowym – połączenie działalności lokalowej i zdalnej, czasem terenowej.

Zaangażowanie społeczne i wypalenie

Część NGO zauważa wypalenie i trudności adaptacyjne u osób kierowanych przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej lub Centra Integracji Społecznej.

Dostrzegają też trudności z zaadaptowaniem się do pracy u osób zatrudnionych przy wsparciu zewnętrznego finansowania.

„Na początku taki moment, bo jak zaczynaliśmy 3 lata temu, to z OWES-u zatrudniliśmy 5 osób... 2 osoby rzeczywiście gdzieś tam się nie sprawdziły... bo trzeba coś załatwić, coś napisać, zadzwonić i czasami są ludzie, którzy z tym mają problem”.

Liderzy często są przeciążeni i działają samotnie (mówią o sobie jako o osobie „ciągnącej” organizację).

„Nie mamy żadnej zatrudnionej osoby, wszystko robimy wolontariacko”.

Trudność w utrzymaniu zaangażowanych wolontariuszy – szczególnie długofalowo.

„Na początku jednak wolontariusze to byli tacy ludzie, co przychodzili, chcieli być, że coś robią [...]. Teraz jest trochę trudniej. [...] Wydaje mi się, że każdy człowiek, który do nas przychodzi i coś dla nas robi, to powinien dostać coś w zamian”.

„Każdy powinien być w jakiś sposób wynagradzany [...] oni dostają albo dodatkowe treningi z naszymi trenerami, albo możliwość swobodnego trenowania od rana do wieczora”.

„Chcieliśmy to zrobić zupełnie wolontariacko, ale niestety... Im dalej w las, tym wykruszają się...”

„Wolontariuszy stałych mamy 56, akcyjnych około 20 więcej [...]. Te pierwsze 5 wolontariuszy, którzy zaczęli, dzisiaj tworzą kadre”.

Współpraca i sieciowanie

Sieciowanie między NGO jest słabe i raczej okazjonalne. Współpraca z biznesem jest znikoma, często z powodu braku czasu lub zasobów na jej rozwijanie. Większość współprac dotyczy lokalnych instytucji (szkoły, MOPR, domy sąsiedzkie). Współpraca z innymi NGO i miastem istnieje, ale jest ograniczona.

„Nie szukamy sponsorów, nie współpracujemy z biznesem, bo nie mamy na to czasu. (...) czasami się radzimy różnych innych organizacji”.

„Trzecim takim źródłem to są sponsorzy. No i tu nam się udało uzyskać... współpracę z LPP, teraz... z Energą”.

Zmiany zewnętrzne. Kluczowe czynniki pogarszające sytuację NGO:

Zmiany w politykach grantowych i lokalowych miasta (brak jasnych zasad, ograniczenia formalne).

Wysokie koszty najmu i opłat komunalnych. Spadek dostępności stabilnych partnerstw lokalowych (np. zakończenie współpracy z domem sąsiedzkim jak w przypadku Siedlec).

„Nie ma takiej strategii miejskiej, która mówi: wspieramy małe NGO z dzielnic”.

„Brakuje wypracowanej polityki senioralnej w mieście”.

Interesujące rozwiązania:

Pogotowie opiekuńcze dla seniorów z udziałem pielęgniarek-wolontariuszek (Stowarzyszenie Kulturalno-Oświatowe "Aktywny Senior").

Kluby sąsiedzkie z aktywnym zagospodarowaniem przestrzeni (murale, zajęcia sportowe, gry planszowe) – przykład dzielnicy Piecki-Migowo.

Grupy wsparcia samopomocowe jako forma przeciwdziałania wypaleniu i izolacji społecznej (Fundacja Generacja).

Zajęcia dla dzieci z niepełnosprawnościami w szkołach specjalnych – skuteczne, niskokosztowe i społecznie istotne (Fundacja #SercedlaSportu).

Wynagradzanie wolontariuszy niematerialnie (np. bezpłatne szkolenia, treningi, dostęp do wydarzeń).

„Wolontariusze dostają albo dodatkowe treningi z naszymi trenerami, albo możliwość swobodnego trenowania od rana do wieczora, czyli taki wstęp nieograniczony na salę i udział we wszystkich seminariach z gwiazdami”.

Współpraca z uczelniami – przyjmowanie studentów na praktyki, np. z fizjoterapii i dietetyki.

„Przychodzą do nas studenci na praktyki. [...] Prowadzą dla naszych seniorów badania w ramach projektu, a my bierzemy ich na nasze zajęcia i uczymy, jak prowadzić zajęcia z małymi dziećmi, z niepełnosprawnymi dziećmi i seniorami”.

Organizowanie działań w różnych lokalizacjach (tzw. działania „lotne”)
– rozwiązanie tymczasowe z braku siedziby.

„Nie mamy swojej siedziby [...] przedstawiciel WRS wymyślił, żeby prowadzić zajęcia lotne w różnych dzielnicach, bo nie wszyscy dojadą do jednego miejsca. [...] Prowadzimy jogę na krzesłach, nordic walking i jogging w różnych dzielnicach”.

Koncepcje kontenerów lokalnych – tanie, współdzielone przestrzenie do przechowywania sprzętu lub spotkań.

Oddolne działania sąsiedzkie – aktywizacja mieszkańców do wspólnego działania (np. budowa placu zabaw).

Lokalne inicjatywy jako przestrzeń międzykulturowa. Przykłady: Stowarzyszenie Magnolia, Klub Sportowy Brzostek TOP TEAM, Fundacja dla Dziecka i Rodziny Wschodzące Słońce: działania integracyjne dla dzieci z Ukrainy, Białorusi, a nawet Korei.

„To było dofinansowanie na taką przystań dla dzieci z Ukrainy. No to było dużo łatwiej, tak, bo powiedzmy te środki były przez cały rok [...]. To była taka przystań, z której korzystały tak naprawdę i dzieci polskie, i dzieci z Białorusi, myśmy mieli chłopca z Korei, więc bardzo tak integracyjnie”.

Cechy wspólne wypowiedzi liderów i liderek NGO

- **Silne zaangażowanie osobiste** – liderzy/liderki często sami prowadzą działania, wkładając czas, środki i energię (np. prowadzenie NGO z własnego mieszkania lub finansowanie działań z prywatnych środków).
- **Elastyczność i improwizacja** – organizacje dostosowują się do okoliczności, realizując projekty mimo braków lokalowych lub finansowych.
- **Zorientowanie lokalne** – silne zakorzenienie w dzielnicach (np. Osowa, Orunia-Św. Wojciech-Lipce), skupienie na lokalnej społeczności, lokalność jako warunek skuteczności. Odbiorcy nie są skłonni do dojazdów – działalność musi być osadzona lokalnie. Potrzeba „mikroinfrastruktury”. Zorientowanie lokalne nie jest kwestią „nie bycia skłonnym”. Odbiorcami działań małych NGO są często osoby o ograniczonej mobilności. Jeśli oferowana lokalizacja nie znajduje się w obrębie dzielnicy, to po prostu nie spełni to potrzeb ich beneficjentów.

- **Szeroka współpraca nieformalna**

- relacje z Radami Dzielnic, szkołami, sąsiednimi organizacjami, fundacjami.

„Mamy bardzo dobre relacje [...] z Radą Dzielnic, więc są wydarzenia takie jak pożegnania lata – to jest fajnie, bo wszyscy jesteśmy razem”.

„Współpraca z Radą Dzielnic, z innymi organizacjami jest świetna [...]. Urzędnicy widzą w nas, że jesteśmy autentyczni. [...] To nam otwiera bardzo dużo furtek”.

„Partnersko zaczęliśmy współpracować z Fundacją NOVA [...], z Domem Zarazy, Radą Dzielnic Jasień – oni koniecznie chcieli zajęcia dla ich seniorów”.

- **Wielofunkcyjność liderów** – jedna osoba pełni funkcje menadżerskie, fundraisingowe, organizacyjne i operacyjne.

- **Organiczny rozwój** – większość organizacji rozwija się oddolnie, na bazie potrzeb lokalnych.

„Gdybym miała skarbonkę wypełnioną po brzegi, to bym otworzyła rodzinny dom pomocy [...] żeby nie rozdzielać rodzin, żeby nie oddawali swoich dzieci do DPS-u”.

2. ANALIZA JAKOŚCIOWA NA PODSTAWIE WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH

W ramach badania przeprowadzono pięć indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z liderami i liderkami małych organizacji pozarządowych działających lokalnie w Gdańsku. Rozmowy dotyczyły zasobów organizacyjnych, sposobu działania, problemów z wolontariatem, współpracy z otoczeniem oraz potrzeb i wyzwań rozwojowych. Organizacje reprezentowały różnorodne profile – od animacji społecznej i edukacji, po działania senioralne i sportowe.

Zebrane wypowiedzi pokazują spójny obraz sektora małych NGO w Gdańsku jako struktur wysoce zaangażowanych społecznie, lecz funkcjonujących w warunkach systemowego niedofinansowania i niestabilności.

Zasoby i rytm działania

Większość badanych organizacji funkcjonuje w rytmie regularnych, tygodniowych działań – spotkań, zajęć, wydarzeń i projektów. Działają one głównie lokalnie – w jednej dzielnicy lub nawet osiedlu. Część z nich prowadzi stałą działalność dzięki grantom projektowym (np. świetlice, kluby sąsiedzkie), inne opierają się niemal wyłącznie na wolontariacie i składkach członkowskich.

Problemem powtarzającym się w każdej rozmowie jest **brak stabilnego, taniego lokalu do pracy** – niektóre NGO korzystają z przestrzeni użyczonych przez inne instytucje, inne muszą płacić stawki komercyjne, które stanowią poważne obciążenie budżetu. Lokale są często niedostosowane do potrzeb grup docelowych (np. osób z niepełnosprawnościami, seniorów), a system przydziału przestrzeni miejskich jest oceniany jako nieprzejrzysty i niesprawiedliwy.

Struktura pracy i wolontariat

Badane organizacje działają przy minimalnym zatrudnieniu – wiele z nich nie ma żadnych etatów, a wszelkie działania realizowane są społecznie. Tam, gdzie zatrudnienie występuje, są to zwykle umowy zlecenia finansowane z projektów. Liderzy wskazują na trudności z pozyskiwaniem nowych wolontariuszy i obserwują zjawisko wypalenia – zarówno u siebie, jak i u członków zespołów. W kilku przypadkach NGO prowadzą własne grupy wsparcia, co jest próbą przeciwdziałania izolacji i przeciążeniu.

Współpraca i sieciowanie

Choć organizacje utrzymują kontakty z innymi NGO, szkołami czy instytucjami miejskimi, współpraca międzysektorowa (z biznesem, uczelniami, mediami) jest rzadka. Sieciowanie postrzegane jest jako czasochłonne, mało efektywne i często zdominowane przez większe podmioty. Część organizacji deklaruje, że „nie czują się częścią sektora”, działając głównie „dla mieszkańców swojej dzielnicy”.

Zmiany zewnętrzne i bariery

Respondenci wskazują, że w ostatnich latach sytuacja organizacji pogorszyła się z powodu nieprzejrzystej polityki lokalowej, ograniczeń w konkursach grantowych oraz braku dialogu z decydentami. Małe NGO są często pomijane w rozdziale większych grantów miejskich – skutecznie aplikują jedynie o mikrogranty. Zmiany regulaminów konkursowych, które nie uwzględniają lokalnych realiów (np. konieczność prowadzenia działań wyłącznie w pomieszczeniach), również utrudniają planowanie pracy.

Najważniejsze potrzeby

Na podstawie rozmów można wyróżnić najczęściej powtarzające się potrzeby małych organizacji:

- stały, bezpłatny lub tani lokal miejski w najbliższej okolicy działania;
- uproszczony dostęp do większych grantów miejskich;
- możliwość dofinansowania tzw. „kosztów instytucjonalnych” (księgowość, obsługa prawna, wynagrodzenia);
- przestrzenie do sieciowania i wymiany doświadczeń między organizacjami;
- większe uznanie dla roli małych NGO jako partnerów w realizacji lokalnych polityk społecznych.

Podsumowanie

Małe organizacje pozarządowe w Gdańsku odgrywają istotną rolę w animowaniu życia społecznego na poziomie dzielnic. Działają elastycznie, szybko reagują na potrzeby mieszkańców, często wypełniając luki tam, gdzie zawodzą instytucje publiczne. Ich potencjał społeczny pozostaje jednak w dużej mierze niewykorzystany z powodu ograniczonych zasobów, braku stabilnych warunków działania i złożonego systemu wsparcia. Wzmocnienie tego segmentu sektora obywatelskiego wymaga bardziej systemowego podejścia ze strony miasta – opartego na zaufaniu, uproszczeniu procedur oraz zapewnieniu infrastruktury.

Rekomendacje dla miasta i sektora:

1. **Reforma polityki lokalowej** – stworzenie transparentnego systemu przydziału lokali dla NGO.
2. **Ułatwienie w dostępie do grantów powyżej 10 tys. zł** – uproszczone procedury, preferencje dla małych organizacji.
3. **Programy wsparcia instytucjonalnego** (np. mikrogranty na księgowość, zatrudnienie).
4. **Systemowe wspieranie sieciowania i współpracy między NGO** – lokalne fora, programy mentoringowe.
5. **Lokalna strategia dla seniorów i dzieci z niepełnosprawnościami** – ukierunkowana na współpracę z NGO.

3. MAŁE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W GDAŃSKU – WYWIADY FOKUSOWE

Wywiady fokusowe z przedstawicielami i przedstawicielkami małych organizacji pozarządowych działających w Gdańsku pokazują obraz sektora silnie zaangażowanego społecznie, elastycznego i innowacyjnego, ale jednocześnie funkcjonującego w warunkach permanentnej niestabilności zasobowej. Wypowiedzi liderów i liderek wskazują, że działalność organizacji opiera się w dużej mierze na osobistym zaangażowaniu, improwizacji oraz zdolności adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Kluczowym problemem zgłaszanym przez uczestników badań jest **brak stabilnych zasobów finansowych**, co bezpośrednio przekłada się na ograniczoną możliwość planowania działań w dłuższej perspektywie. Większość organizacji funkcjonuje w oparciu o projekty grantowe o krótkim horyzoncie czasowym, co powoduje cykliczność działań – okresy intensywnej aktywności przeplatają się z przestojami. Brak ciągłości finansowania skutkuje również trudnościami w utrzymaniu zespołów oraz w zatrudnianiu pracowników na etaty. W wielu przypadkach liderzy pełnią jednocześnie role koordynatorów, realizatorów działań, fundraiserów i administratorów, co prowadzi do przeciążenia i ryzyka wypalenia.

Istotnym wątkiem pojawiającym się w obu fokusach jest **problem dostępu do przestrzeni lokalowej**. Część organizacji nie posiada własnej siedziby i realizuje działania w przestrzeniach użyczanych – szkołach, domach sąsiedzkich, klubach osiedlowych lub w plenerze. Inne korzystają z lokali wynajmowanych komercyjnie lub miejskich, które jednak generują wysokie koszty stałe (czynsz, media, remonty), trudne do pokrycia w ramach projektów.

Szczególnie dotkliwy jest brak **przestrzeni magazynowej i roboczej**, co skutkuje przechowywaniem sprzętu i materiałów w prywatnych mieszkaniach liderów, garażach czy piwnicach. Problem ten jest postrzegany jako realne obciążenie codziennego funkcjonowania organizacji.

W obszarze **zasobów ludzkich** badanie pokazuje wyraźną zmianę w charakterze wolontariatu. Liderzy zgodnie zauważają, że pozyskiwanie wolontariuszy jest dziś trudniejsze niż kilka lub kilkanaście lat temu, a długofalowe zaangażowanie społeczne rzadko ma charakter całkowicie bezinteresowny. W odpowiedzi na te zmiany organizacje wdrażają alternatywne formy motywowania wolontariuszy, takie jak dostęp do szkoleń, zajęć, treningów, wydarzeń czy zdobywanie kompetencji praktycznych. Jednocześnie widoczny jest deficyt wolontariuszy pełniących funkcje koordynacyjne i liderskie, którzy mogliby przejmować część odpowiedzialności organizacyjnej.

Badanie ujawnia również **wysokie ryzyko wypalenia wśród liderów i liderek NGO**. Wielozadaniowość, presja odpowiedzialności oraz brak możliwości delegowania zadań prowadzą do momentów kryzysowych, w których dalsze funkcjonowanie organizacji staje się zagrożone. Część uczestników i uczestniczek fokusów wskazuje jednak na świadome strategie przeciwdziałania wypaleniu, takie jak delegowanie obowiązków, wzmacnianie zespołów menedżerskich, angażowanie rodziców beneficjentów czy inwestowanie w rozwój kadry.

Mimo licznych barier wywiady pokazują także **duży potencjał innowacyjny małych NGO.**

Organizacje elastycznie reagują na potrzeby lokalnych społeczności, tworząc działania „lotne”, realizowane w różnych dzielnicach miasta, rozwijając współpracę z uczelniami, szkołami i innymi podmiotami społecznymi oraz budując sieci nieformalnych liderów lokalnych. Szczególnie widoczna jest rola NGO jako **przestrzeni integracji społecznej i międzykulturowej**

– wiele działań skierowanych jest do dzieci i młodzieży z doświadczeniem migracyjnym, tworząc bezpieczne, lokalne miejsca spotkania, nauki i wspólnej aktywności.

Współpraca z samorządem lokalnym oceniana jest ambiwalentnie. Z jednej strony uczestnicy fokusów doceniają otwartość części urzędników, wsparcie wydziałów społecznych oraz rolę rad dzielnic. Z drugiej strony wskazują na **wysoki poziom biurokracji**, długie procesy decyzyjne oraz blokady proceduralne, szczególnie w obszarze nieruchomości i lokali. Podkreślana jest potrzeba większej elastyczności systemowej oraz lepszej koordynacji między wydziałami. Niektóre organizacje wskazały jednak na szereg korzyści wynikających z podejmowanej współpracy z przedstawicielami Urzędu i Radami Dzielnic.

Podsumowując, kondycja małych organizacji pozarządowych w Gdańsku jest określana jako **krucha, lecz dynamiczna**. NGO funkcjonują dzięki ogromnemu zaangażowaniu liderów i liderek, sile relacji lokalnych i zdolności do improwizacji, jednak bez systemowych rozwiązań w zakresie stabilnego finansowania, dostępu do infrastruktury oraz wsparcia kadrowego ich dalszy rozwój pozostaje zagrożony. Badanie jednoznacznie pokazuje, że inwestowanie w małe, lokalne NGO jest inwestowaniem w spójność społeczną, integrację i realną jakość życia mieszkańców miasta.

Rekomendowane rozwiązania dla lepszego funkcjonowania małych NGO

Systemowe:

- Długofalowe granty (roczne/3-letnie), umożliwiające stabilne planowanie.
- Stałe mikrogranty dzielnicowe, dostosowane do rytmu działania NGO.
- Uproszczenie procedur i większa elastyczność urzędowa (szczególnie w sprawach lokalowych).

Infrastrukturalne:

- Stworzenie systemu dostępnych kontenerów/magazynów dla NGO w dzielnicach.
- Miejska pula lokali „do szybkiego przydziału” dla nowych/stabilnych organizacji.
- Dofinansowanie kosztów stałych (czynsz, media, księgowość) z większą elastycznością.

Ludzkie zasoby i rozwój:

- Programy wsparcia dla liderów (superwizje, coaching, urlopy regeneracyjne).
- Szkolenia i wynagrodzenie dla koordynatorów wolontariatu.
- System wspierający zatrudnianie pracowników administracyjnych/fundraiserów.



KONDYCJA DUŻYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH FUNKCJONUJĄCYCH W GDAŃSKU

1. ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY I WYZWANIA W PODZIALE NA OBSZARY

1. Zarządzanie zasobami

Rozproszone i niespójne źródła finansowania, które utrudniają zarządzanie i planowanie. Organizacje mają zróżnicowane źródła finansowania (samorząd, Unia Europejska, Narodowy Fundusz Zdrowia, ministerstwa, PFRON), jednak ich rozproszenie utrudnia zarządzanie.

- „To jest ekwilibrystyka finansowa” – mówią, opisując skomplikowane szatkowanie budżetów i brak elastyczności w kosztach administracyjnych.

Trudności z finansowaniem kosztów pośrednich i struktury administracyjnej:

- Koszty administracji są niedoszacowane w konkursach, a fundusze nie pozwalają na stabilne zatrudnienie kadry pomocniczej (np. promocja, administracja, sekretariat).

„Nie da się promocji utrzymać stricte jako administracyjnej funkcji”.

Brak elastyczności w rozliczeniach grantowych i przeciążenie sprawozdawczością:

- Niektórzy liderzy wskazują, że rozliczenia środków unijnych są „przemocowe” i demotywujące.

Niestabilność zatrudnienia mimo dużych zespołów – organizacje nie mają gwarancji ciągłości projektów i źródeł utrzymania kadry.

Utrudniony dostęp do lokali i współpracy z miastem.

- Problemy z infrastrukturą i odpowiedzialnością za lokale wskazywało wielu liderów:

„Realizujemy zadania miasta dla mieszkańców, a czujemy się z tym zostawieni sami”.

2. Zaangażowanie i profesjonalizacja Wypalenie zawodowe i przeciążenie kadry:

- Organizacje pracują z osobami w trudnych sytuacjach (np. z osobami w kryzysie bezdomności lub doświadczającymi problemów ze zdrowiem psychicznym), co wymaga stałego wsparcia dla zespołu.

Zmniejszone zaangażowanie społeczne i problem z wolontariatem:

- Liderzy zauważają niższy poziom zaangażowania młodych pracowników i mniejsze przywiązanie do „misyjności” NGO:

„Każda czynność powinna być przewidziana do wynagrodzenia”

Brak systemowego wsparcia dla rozwoju kompetencji liderów i zespołów:

- Tylko niektóre organizacje wdrożyły superwizje i dodatkowe urlopy szkoleniowe, co nie jest standardem w sektorze.

Brak trwałości finansowania i kruchość kadr

- Organizacje, mimo dużych zespołów, nie są w stanie zapewnić pełnej stabilności zatrudnienia, co skutkuje rotacją i frustracją:

„Człowiek chciałby więcej, lepiej, sprawniej. A druga rzecz, frustrująca, to często praca z trudnym klientem”.

3. Rola rzecznictwa i wpływu

Ograniczone możliwości realnego wpływu na polityki lokalne:

- Liderzy czują, że nie mają przestrzeni ani czasu, by zajmować się rzecznictwem – dominują projekty operacyjne.

Brak mechanizmów partnerskiego planowania polityk społecznych:

- Choć organizacje realizują zadania publiczne, nie są traktowane jak równorzędni partnerzy (np. w planowaniu usług, ustalaniu warunków konkursów).

Słaba obecność dużych NGO w formalnych ciałach dialogu:

- Większość aktywności rzeczniczych odbywa się nieformalnie lub okazjonalnie.

4. Współpraca i sektorowy ekosystem

Brak zaufania i wspólnoty celów wewnątrz sektora:

- Między organizacjami brakuje solidarności i wymiany doświadczeń – dominuje konkurencja o środki.

Ograniczona współpraca między dużymi a małymi NGO:

- Duże organizacje mogłyby pełnić funkcję „infrastrukturalną” dla mniejszych (dzielić zasoby, wspierać rozwojowo), ale brakuje ku temu formalnych mechanizmów.

Brak wspólnej wizji rozwoju sektora:

- Liderzy nie wskazują istnienia spójnej strategii sektora NGO w Gdańsku.

5. Kierunki rozwoju i adaptacja

Brak systemowego wsparcia dla innowacji:

- Organizacje podejmują ciekawe działania (np. magazyn Pomost, kanapki z dziećmi dla osób w kryzysie), ale są to inicjatywy oddolne, niewspierane przez miasto.

Miasto nie nadąża za zmianami w sektorze:

- NGO uległy profesjonalizacji, ale system wsparcia nadal jest skonstruowany pod „społeczników”, nie organizacje z zatrudnionym zespołem i planem rozwoju.

Brak polityki rozwoju sektora NGO:

- Respondenci sygnalizują, że potrzebne jest stworzenie spójnej wizji i strategii rozwoju organizacji obywatelskich w Gdańsku.

Ciekawe rozwiązania i praktyki organizacji

1. Dywersyfikacja źródeł i planowanie strategiczne

- Fundacje stosują długofalowe planowanie projektowe oraz działania systemowe (OWES, COP), a także „zatrudnianie w ciemno” osób z potencjałem – budowa kadry wokół ludzi, a nie tylko projektów.

2. Przemysłane wykorzystanie superwizji i benefitów

- Zapewniane są płatne urlopy szkoleniowe i organizowane profesjonalne imprezy integracyjne.

3. Zewnętrzna księgowość i efektywne zarządzanie kadrami

- Outsourcinguje się obsługę kadr, mając jednocześnie wewnętrznie zintegrowaną księgową – co zwiększa elastyczność i zmniejsza koszty.

4. Włączanie społeczności lokalnej i szkół

- Przykład inicjatywy z kanapkami dla bezdomnych: „Dzieciaki piszą liściki... bardzo, bardzo fajnie zorganizowane” – kreatywne formy wolontariatu szkolnego.

2. Duże organizacje pozarządowe. Analiza badania jakościowego na podstawie wywiadu fokusowego

W ramach badania przeprowadzono wywiad fokusowy z przedstawicielami dużych gdańskich organizacji pozarządowych – instytucji o stabilnych strukturach, wieloletnim doświadczeniu i szerokim zasięgu działania, często wykraczającym poza granice miasta.

Ich perspektywa wnosi istotny głos do diagnozy stanu sektora w Gdańsku – ukazując zarówno potencjał, jak i strukturalne bariery utrudniające dalszy rozwój. Spotkanie koncentrowało się wokół pięciu głównych obszarów: zarządzania zasobami, profesjonalizacji i zaangażowania, rzecznictwa, współpracy oraz kierunków rozwoju.

Stabilność i zarządzanie zasobami

Liderzy dużych NGO podkreślali, że fundamentem ich działalności jest **dywersyfikacja źródeł finansowania** oraz umiejętność budowania długofalowych relacji z grantodawcami. Główne źródła przychodów to środki miejskie, unijne, rządowe oraz prywatne darowizny. Niektóre organizacje wskazywały na rosnącą rolę współpracy międzynarodowej i udziału w dużych projektach europejskich.

„Jesteśmy przygotowani na to, że jednego roku mamy więcej z miasta, a innego – z funduszy unijnych. Kluczem jest nie polegać na jednym źródle”.

Wśród wyzwań dominował problem silnej zależności od projektów. Brakuje funduszy operacyjnych, które umożliwiłyby utrzymanie stabilnych zespołów i planowanie rozwoju niezależnie od cykli konkursowych.

„Nie mamy funduszu rezerwowego. Gdy kończy się projekt, nie wiemy, czy za trzy miesiące będziemy w stanie utrzymać zespół”.

Zatrudnienie w tych organizacjach ma przeważnie charakter stały i etatowy, choć bywa uzupełniane umowami zlecenie i współpracą z ekspertami. Wciąż jednak brakuje systemowych mechanizmów wsparcia zatrudnienia w NGO, zwłaszcza w okresach „między projektami”.

Profesjonalizacja i spadające zaangażowanie społeczne

Profesjonalizacja sektora została wskazana jako nieunikniony i konieczny kierunek rozwoju. Uczestnicy zwracali uwagę, że współczesna organizacja społeczna musi funkcjonować na zasadach zbliżonych do firm – z planowaniem strategicznym, zarządzaniem personelem i odpowiedzialnością finansową.

„Dziś NGO to nie tylko idea. To organizacja z całym zespołem, HR-em, finansami, procedurami”.

Równocześnie liderzy zauważają niepokojący trend: zanik postaw obywatelskich i społecznego zaangażowania. Szczególnie widoczne jest to wśród młodszych pokoleń, które traktują pracę w NGO jako zawodową ścieżkę, a nie misję.

„Zgłasza się do nas coraz mniej osób chcących coś zrobić po prostu dlatego, że chcą pomóc. Większość oczekuje wynagrodzenia”.

W odpowiedzi na ten trend organizacje inwestują w rozwój zespołów, dbają o przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu i budowanie tożsamości organizacyjnej. Wprowadzają superwizje, wsparcie psychologiczne i szkolenia kompetencyjne.

Rzecznictwo – potrzeba wpływu i brak przestrzeni

Rzecznictwo i lobbing na rzecz zmian systemowych to jeden z ważniejszych, ale zarazem **najbardziej niedofinansowanych obszarów działalności NGO**. Uczestnicy podkreślali, że brakuje na nie środków, ponieważ działania rzecznicze nie wpisują się łatwo w logikę projektów grantowych, które wymagają mierzalnych rezultatów.

„W projektach trzeba wpisać liczbę szkoleń, uczestników, rezultatów. Ale jak zmierzyć wpływ rzecznicstwa?”

Z drugiej strony, sama możliwość wpływu na decyzje publiczne – zarówno na poziomie miasta, jak i kraju – oceniana była jako ograniczona. Wielu rozmówców wskazywało na brak mechanizmów, które zapewniałyby organizacjom trwałą obecność w procesach decyzyjnych.

„Mamy pełnomocników, rady, konsultacje... ale rzadko kiedy to, co powiemy, realnie zmienia coś w decyzjach urzędników”.

Współpraca – potrzeba sieci, brak systemu

Duże NGO wskazywały na duży deficyt trwałej współpracy w sektorze. Choć istnieją przykłady partnerstw projektowych, to mają one często krótkoterminowy charakter, kończący się wraz z finansowaniem. Brakuje sieciowania opartego na zaufaniu i wspólnych celach.

„Znamy się z wielu spotkań, ale każdy działa na własną rękę. Nie ma przestrzeni, żebyśmy tworzyli coś wspólnie – długofalowo”.

Współpraca z samorządem również oceniana jest ambiwalentnie – z jednej strony są otwarte kanały dialogu, z drugiej – często brakuje rzeczywistego partnerstwa i zrozumienia ze strony urzędników.

„Zdarza się, że jesteśmy traktowani jak kolejni wykonawcy usług, a nie partnerzy do rozmowy o kierunkach polityki miejskiej”.

Uczestnicy widzą potrzebę stworzenia silniejszej reprezentacji sektora – platformy, która mogłaby zabierać głos w imieniu NGO i być traktowana poważnie przez decydentów.

Kierunki rozwoju i adaptacja

W ostatnich latach największy wpływ na funkcjonowanie organizacji miały wydarzenia kryzysowe – pandemia, wojna, zmiany legislacyjne. Sytuacje te wymusiły szybkie decyzje, elastyczne działania i wprowadzanie innowacji.

„COVID nauczył nas pracować zdalnie, szybko podejmować decyzje, zmieniać model działania z dnia na dzień”.

Organizacje wskazują na wdrażanie **cyfrowych narzędzi komunikacji i zarządzania**, większą elastyczność w organizacji pracy oraz poszukiwanie nowych form docierania do odbiorców i współpracowników.

Jednocześnie jako główne bariery dalszego rozwoju sektora w Gdańsku wskazywano:

- biurokratyzację współpracy z samorządem,
- brak stałych mechanizmów finansowania działań rozwojowych,
- niski poziom zaufania między sektorem publicznym a społecznym,
- przeciążenie liderów i brak młodych następców.

Podsumowanie

Duże gdańskie organizacje pozarządowe stanowią profesjonalną, elastyczną i odpowiedzialną część sektora obywatelskiego. Posiadają know-how, zaplecze kadrowe i zdolność reagowania na wyzwania. Jednak w ocenie ich liderów potencjał ten nie jest w pełni wykorzystywany – ograniczają go systemowe bariery, niedofinansowanie działań rzeczniczych oraz brak mechanizmów wspierających współpracę i stabilność.

Wnioski z rozmowy podkreślają potrzebę **zmiany myślenia o NGO** – jako o strategicznych partnerach miasta, a nie tylko wykonawcach zleconych zadań.

2. PODSUMOWANIE INDYWIDUALNYCH WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH (IDI) Z LIDERAMI DUŻYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Rozmowy przeprowadzone z liderami dużych gdańskich organizacji pozarządowych ujawniają spójną narrację o wysokim poziomie profesjonalizacji, jednocześnie wskazując na głęboko strukturalne wyzwania, z jakimi mierzy się sektor. Przedstawione organizacje łączy wspólna cecha: zatrudniają kilkadziesiąt do kilkuset osób, zarządzają wielomilionowymi budżetami i działają na poziomie miasta lub regionu. Ich doświadczenia rzucają światło na to, jak wygląda funkcjonowanie organizacji, które w znaczącym stopniu przejęły realizację zadań publicznych na rzecz lokalnych społeczności.

Wszystkie rozmówczynie i rozmówcy podkreślali, że stabilność finansowa to ich największe wyzwanie. Wymaga ona zarówno dywersyfikacji źródeł finansowania, jak i ciągłego planowania i łączenia środków z różnych projektów. Przykładowo, Fundacja FOŚA określa zarządzanie budżetem jako „ekwilibrystkę finansową”, wskazując na trudność w finansowaniu bieżących kosztów działalności (lokal, kadry, księgowość) z dotacji celowych. Z kolei Fundacja RC świadomie koncentruje się na długofalowych, systemowych projektach (np. OWES, COP), które pozwalają zapewnić względną stabilność zatrudnienia.

Organizacje próbują zarządzać ryzykiem i niepewnością poprzez kreatywne podejście do zarządzania zespołem. Część z nich zatrudnia osoby z wyprzedzeniem – „w ciemno” – widząc w nich potencjał, który warto zatrzymać w organizacji (Fundacja RC).

Inne dbają o rozwój zawodowy i dobrostan pracowników przez dostęp do superwizji (Stowarzyszenie Przedsiębiorczości i Rehabilitacji), elastyczne formy zatrudnienia i dodatkowe benefity. Jednak równocześnie liderzy wskazują na wyraźną zmianę pokoleniową – młodsze osoby oczekują większej przewidywalności i wynagrodzenia adekwatnego do pracy, często rezygnując z „misyjności” jako dominującej motywacji.

W sferze współpracy z miastem rozmówcy doceniają fakt, że Gdańsk w wielu obszarach wypracował z NGO model efektywnego partnerstwa. Niemniej jednak część z nich podkreśla, że ten model nie jest wystarczająco stabilny, a dostęp do zasobów miejskich – zwłaszcza lokalowych – bywa ograniczony i problematyczny. Liderzy i liderki często wskazują, że mimo realizacji zadań miasta na rzecz mieszkańców, organizacje często czują się pozostawione same sobie w kwestiach infrastruktury i wsparcia administracyjnego.

Z rozmów wyłania się również potrzeba systemowego przemyślenia roli dużych NGO w lokalnych politykach społecznych. Liderzy wskazują: „Jeżeli nie my byśmy to robili, to miasto musiałoby to robić samodzielnie – i byłoby to droższe”. Organizacje oczekują większego uznania ich kompetencji i wkładu w świadczenie usług publicznych, a niekiedy także udziału w ich współtworzeniu na poziomie polityk miejskich.

Wywiady potwierdzają, że duże organizacje nie tylko realizują zadania, ale też pełnią funkcję infrastrukturalną wobec mniejszych NGO – tworzą miejsca pracy, wytwarzają know-how, animują środowisko i rozwijają specjalistyczne narzędzia wsparcia. Aby mogły dalej skutecznie funkcjonować, potrzebują stabilnych warunków ramowych, które uwzględnią zarówno ich skalę działania, jak i unikalny potencjał. Ta część badania pokazuje, że za każdą z dużych organizacji stoją konkretne decyzje strategiczne, odważne zarządzanie i głębokie zrozumienie lokalnych potrzeb społecznych. Wszystkie analizowane organizacje łączy potrzeba elastyczności, poszukiwania stabilnych źródeł finansowania oraz umiejętność łączenia misji z zarządzaniem efektywnością. Liderzy wypracowują autorskie strategie zarządzania zasobami: od szatkowania budżetów (FOSA), przez systemowe superwizje (SPIR), po inwestycje w kadry i szybkie decyzje projektowe (RC). Zarządzanie NGO w Gdańsku to świadome balansowanie między planowaniem a responsywnością wobec zmiennych warunków zewnętrznych.

Rekomendacje dla Wydziału Rozwoju Społecznego

Na podstawie wywiadów z liderami dużych organizacji pozarządowych w Gdańsku sformułowano następujące rekomendacje dla Wydziału Rozwoju Społecznego:

1. Stworzenie mechanizmów finansowania kosztów pośrednich i administracyjnych

Wiele organizacji wskazuje na problematyczne pokrywanie kosztów administracyjnych (księgowość, kadry, sekretariat, promocja). Rekomenduje się wdrożenie programów wsparcia dla utrzymania zaplecza organizacyjnego.

2. Utworzenie funduszu na wkłady własne do projektów zewnętrznych

Wprowadzenie konkursów grantowych na zapewnienie wkładów własnych (finansowych) zwiększyłoby możliwość sięgania po środki zewnętrzne (UE, ministerialne, norweskie).

3. Stabilizacja współpracy w zakresie infrastruktury lokalowej

Wskazano na liczne bariery związane z użytkowaniem budynków miejskich, szczególnie zabytkowych. Proponuje się utworzenie jednostki doradczo-wspierającej NGO w zakresie pozyskania, remontów i zarządzania infrastrukturą.

4. Rozwijanie partnerstw i działań rzeczniczych z udziałem NGO

Choć liderzy i liderki doceniają możliwość wpływania na polityki miejskie, wskazują na zmniejszone zaangażowanie. Warto wzmocnić rolę ciał dialogu (np. Rada Działalności Pożytku Publicznego) oraz uprościć zasady udziału.

5. Wsparcie w zakresie kadrowym i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu

Wydział mógłby promować i finansować programy superwizji, mentoringu oraz szkoleń integracyjnych. Należy też uwzględnić podwyżki stawek osobowych w konkursach dotacyjnych.

6. Zwiększenie elastyczności i uproszczeń formalnych

Liderzy podkreślają przeciążenie obowiązkami sprawozdawczymi i złożonością procedur. Rekomenduje się uproszczenia i większe zaufanie w relacjach grantodawca-NGO.

7. Inwestowanie w rozwój liderów i sukcesję

Należy wspierać systemy sukcesji w organizacjach, np. poprzez mentoring międzypokoleniowy i dedykowane szkolenia dla nowych liderów.



WYWIADY Z ŁĄCZNIKAMI: GŁOS PRZEDSTAWICIELI NGO W RADACH

W ramach badania dotyczącego kondycji sektora organizacji pozarządowych w Gdańsku szczególną wartość wniosły indywidualne wywiady pogłębione z tzw. łącznikami – osobami reprezentującymi NGO w ciałach dialogu obywatelskiego, takich jak Gdańska Rada Organizacji Pozarządowych (reprezentantka Beata Matyjaszczyk) czy Pomorska Rada Działalności Pożytku Publicznego (reprezentant Jerzy Boczoń). Rozmowy te pozwoliły uchwycić perspektywę „pomiędzy” – ani stricte urzędową, ani czysto oddolną. Uczestnicy, posiadający doświadczenie zarówno w prowadzeniu organizacji, jak i we współpracy z administracją, ukazali realia funkcjonowania rad, problemy sektora oraz potrzebne zmiany systemowe.

Rola rad – idea a praktyka

Respondenci zgodnie uznali, że ciała doradcze powinny pełnić realną funkcję opiniotwórczo-rzeczniczą, reprezentując głos sektora wobec władz publicznych. W praktyce jednak, jak wynika z wypowiedzi, wpływ rad na decyzje samorządu jest często ograniczony. Jerzy Boczoń zaznacza, że brak formalnego umocowania wielu rad (np. rad organizacji pozarządowych) skutkuje ich marginalizacją w procesach decyzyjnych. Rady są postrzegane bardziej jako forum konsultacyjne niż jako realny aktor wpływu. W jego ocenie brak niezależnego budżetu, brak dostępu do ekspertyz i słabe umiejscowienie rad w strukturze zarządzania publicznego powodują, że ich rola jest iluzoryczna.

Beata Matyjaszczyk dostrzega jednak obszary, w których rady mają realny wpływ – przede wszystkim na dokumenty operacyjne, takie jak programy współpracy czy regulaminy konkursów. Podkreśla, że to właśnie w tych technicznych, ale kluczowych obszarach toczy się codzienna walka o sprawiedliwe i adekwatne warunki dla NGO.

Problemy wewnętrzne rad – wypalenie, wiedza, reprezentacja

Istotnym wątkiem poruszonym przez rozmówców są ograniczenia wynikające z wewnętrznego funkcjonowania rad. Zwracają oni uwagę na niski poziom zaangażowania części członków, rotację, wypalenie, a także ograniczone kompetencje. Matyjaszczyk zauważa, że wielu liderów NGO nie posiada wiedzy na temat budżetowania, struktury samorządu czy przepisów prawnych, co utrudnia im skuteczne uczestnictwo w ciałach doradczych. Z kolei Boczoń wskazuje na niepokojącą tendencję do zawłaszczania funkcji kierowniczych przez pojedyncze osoby, co prowadzi do rezygnacji i frustracji pozostałych członków.

Brakuje także szerszej kultury współpracy w obrębie samych rad. Niektórzy uczestnicy traktują udział w radzie jako sposób reprezentacji interesów własnej organizacji, a nie całego sektora. To osłabia legitymację ciał doradczych jako głosu środowiska NGO.

Relacje z urzędem – między deklaracją a realnym wpływem

Respondenci krytycznie oceniali relacje NGO z administracją publiczną. Choć wiele mechanizmów współpracy funkcjonuje formalnie poprawnie, to ich skuteczność bywa pozorna. Jak zauważyła Beata Matyjaszczyk, deklaratywne otwarcie urzędu nie zawsze przekłada się na realne włączenie organizacji w proces decyzyjny. Gdy dochodzi do konkretów – np. podziału środków, dostępności lokali czy zmian w programach – pojawia się bariera „urzędniczej wyższości”: „My wiemy, jak to trzeba zrobić”. Konsultacje bywają pozorne, a dokumenty trafiają do członków rad zbyt późno, by można było je faktycznie przeanalizować.

Jerzy Boczoń wskazuje na szerszy problem systemowy – samorządy często wykorzystują tzw. pełnomocników ds. współpracy z NGO jako „bufory”, których zadaniem nie jest wspieranie sektora, lecz chronienie urzędników przed oddolną presją. W jego ocenie taka konstrukcja zubaża ideę partnerskiej współpracy i uniemożliwia organizacjom realny wpływ na politykę lokalną.

Profesjonalizacja sektora – ambiwalentne zjawisko

Szczególnie interesującym tematem była kwestia profesjonalizacji sektora. Beata Matyjaszczyk podkreślała, że z jednej strony organizacje dysponują coraz większymi kompetencjami, realizują złożone projekty i mają większe oczekiwania wobec miasta. Z drugiej strony zauważa niepokojącą zmianę: coraz więcej osób traktuje działalność w NGO jako zwykłą pracę – miejsce zatrudnienia, a nie misję. Spada znaczenie pracy społecznej i zaangażowania obywatelskiego, co osłabia tożsamość trzeciego sektora jako przestrzeni dobra wspólnego.

Jerzy Boczoń również dostrzega siłę organizacji w ich umiejętnościach operacyjnych i zdolności do reagowania w sytuacjach kryzysowych (np. pandemia, wojna w Ukrainie). Jednak wskazuje, że bez systemowego wsparcia – np. rezerw finansowych, możliwości natychmiastowego działania – profesjonalizacja pozostaje powierzchowna. NGO-sy są silne organizacyjnie, ale bardzo ograniczone finansowo i zależne od zewnętrznych grantów, które nie pozwalają na elastyczne reagowanie.

Brak sieciowania – indywidualizm zamiast współpracy

Obydwoje rozmówców wskazywało na brak współpracy między organizacjami jako jedną z największych słabości lokalnego sektora. Mimo starań miasta, wspólne projekty czy partnerstwa są rzadkością. Organizacje funkcjonują w rozproszeniu, często rywalizując o te same zasoby. Beata Matyjaszczyk określiła to wprost: „Działań partnerskich nie ma wcale. [...] Staliśmy się coraz mniej altruistyczni, a coraz bardziej oczekujący korzyści”.

Wnioski i rekomendacje

Z perspektywy „łączników” można wskazać szereg obszarów, które wymagają pilnej zmiany:

- 1. Wzmocnienie pozycji i niezależności rad** – m.in. poprzez nadanie im własnego budżetu, zwiększenie wpływu na wybór pełnomocników i udział w procesach decyzyjnych.
- 2. Szersza edukacja członków rad i liderów NGO** – obejmująca system prawa, budżetowanie i funkcjonowanie administracji.
- 3. Odbudowa kultury współpracy w sektorze** – poprzez działania sieciujące, wspólne inicjatywy i zmniejszenie rywalizacji.

4. Zwiększenie elastyczności finansowej

NGO – np. poprzez tworzenie lokalnych rezerw kryzysowych oraz uproszczenie procedur grantowych.

5. Zmiana modelu współpracy NGO

–samorząd – z relacji „resztkowej” na partnerską, zgodną z zasadą pomocniczości.

Podsumowanie

Wywiady z przedstawicielami rad NGO w Gdańsku pokazują sektor w dynamicznym, ale trudnym momencie rozwoju. Z jednej strony rośnie profesjonalizacja, wzrasta zakres działań i oczekiwań. Z drugiej strony – pojawia się zmęczenie, wypalenie, rozczarowanie oraz osłabienie kapitału społecznego i solidarności między organizacjami. Bez wzmocnienia instytucjonalnego, bezpiecznych zasobów i nowej jakości w relacji z samorządem, potencjał rad i całego sektora pozostanie niewykorzystany.

PERSPEKTYWA URZĘDNIKÓW I PRZEDSTAWICIELI WYDZIAŁU ROZWOJU SPOŁECZNEGO

Wywiady przeprowadzone z pracownikami Urzędu Miejskiego w Gdańsku – zarówno podczas spotkania fokusowego z przedstawicielami różnych wydziałów, jak i w indywidualnym wywiadzie z przedstawicielką Wydziału Rozwoju Społecznego – ukazują złożoną i dojrzałą perspektywę na współpracę z organizacjami pozarządowymi. Wśród urzędników dostrzegalna jest rosnąca świadomość roli NGO w politykach miejskich oraz refleksja nad barierami, wyzwaniem i możliwymi rozwiązaniami systemowymi.

NGO jako partner w tworzeniu polityk publicznych

Urzędnicy coraz częściej widzą NGO nie tylko jako wykonawców zadań publicznych, ale również jako **partnerów i nośniki eksperckiej wiedzy**. Szczególnie silnie dostrzegalne jest to w kontekście takich obszarów jak integracja migrantów, dostępność czy ochrona dzieci.

„Organizacje w niektórych sferach są bardziej wyspecjalizowane od nas. Tak jest na przykład z dostępnością, integracją i współpracą ze środowiskami migranckimi”.

Organizacje pełnią funkcję **łączników między urzędem a społecznością lokalną**, zwłaszcza tam, gdzie administracja nie ma wystarczających zasobów, by dotrzeć.

„To oni mają słuch i diagnozują tam, gdzie miasto po prostu nie jest w stanie dotrzeć, bo jest nas zwyczajnie za mało”.

W rozmowach wyraźnie wybrzmiewa przekonanie, że **współtworzenie polityk bez udziału NGO nie ma dziś sensu**:

„Budowanie polityk bez organizacji pozarządowych właściwie nie ma racji bytu”.

Współpraca oparta na napięciu i zależności

Mimo deklarowanego partnerstwa współpraca nie jest wolna od napięć. Relacje między NGO a urzędami są często obciążone **niskim zaufaniem społecznym**, ograniczonymi zasobami oraz nadmierną zależnością grantową.

„Za mało pieniędzy, żeby zadowolić wszystkich”.

„Takie, jakie mamy zaufanie społeczne do siebie nawzajem, takie mamy zaufanie pomiędzy instytucjami”.

Urzędnicy podkreślają również, że zwiększenie intensywności współpracy skutkuje **większą ilością konfliktów, nieporozumień i napięć komunikacyjnych**, które są jednak naturalną konsekwencją zacieśniania relacji:

„Im bardziej jesteśmy siebie blisko, tym więcej miejsc, w których może dojść do sytuacji trudnych”.

Jednym z najważniejszych braków jest **niedobór narzędzi do pracy z konfliktem**, brak mediatorów i systemowego podejścia: „Brakuje nam narzędzi... już od dłuższego czasu jesteśmy emocjonalnie zaangażowani, bo jesteśmy tylko ludźmi”.

Zasoby: polityka lokalowa i wsparcie pozafinansowe

Jako kluczowe narzędzie wsparcia organizacji NGO wymienia się politykę lokalową, a także działania promocyjne, udostępnianie przestrzeni i rekomendacje działań.

„Największym wsparciem pozafinansowym to jest polityka lokalowa, która też ma swój wymiar finansowy”.

Potrzeby lokalowe są ogromne, a miasto zawarło ponad 300 umów użyczenia lub najmu lokali dla NGO. Wskazuje też na znaczenie programów regrantingowych:

„To jedna z fajniejszych rzeczy – szczególnie jako forma wsparcia dla grup nieformalnych, które nie chcą wchodzić w strukturę NGO”.

Granty – między elastycznością a urzędowaniem

Urzednicy dostrzegają korzyści i zagrożenia systemu grantowego. Z jednej strony pozwala on na finansowanie wielu działań, z drugiej – powoduje nadmierne „urzędowanie” sektora i ogranicza jego kreatywność.

„Mam dużo refleksji, czy organizacje bardzo zależne od grantów nie tracą swojego potencjału... elastyczność się gdzieś rozmywa”.

Dostrzegany jest również rozwój ofert NGO, co – paradoksalnie – sprawia, że coraz trudniej uzyskać finansowanie:

„Jakość ofert się bardzo zwiększa... przez co nawet dobre organizacje mogą mieć trudniej”.

Kryzysy organizacyjne i rola miasta jako strażnika

Wielokrotnie pojawia się temat **kryzysów w dużych NGO**, które mogą zagrażać ciągłości świadczenia usług społecznych. Urzednicy podejmują interwencje, by przeciwdziałać takim sytuacjom, łącząc organizacje w sieci wsparcia.

„Miasto staje się czasami wręcz współuczestnikiem sytuacji kryzysowych w NGO”.

„Teraz jesteśmy pośrednikiem... łączymy organizację w kryzysie z inną, która może jej pomóc”.

Kondycja sektora i potrzeba monitorowania

Urzednicy zauważają, że NGO **często nie mówią wprost o trudnościach**, chcąc chronić swój kapitał symboliczny i wizerunek profesjonalizmu.

„Nie chcą ujawniać, że mają trudności... bo muszą się pokazywać jako silny partner”.

Zidentyfikowano również trend **indywidualizacji sektora** – wzrost liczby jednoosobowych fundacji i małych podmiotów działających w izolacji.

„Struktura organizacji zmienia się w jednoosobowe fundacje. Nadzieję widzę w ruchach nieformalnych”.

Rekomendacje – co dalej?

Zarówno urzednicy, jak i reprezentantka Wydziału Rozwoju Społecznego wskazują szereg możliwych kierunków działań systemowych:

- **Wzmocnienie roli NGO jako współtwórców polityk miejskich**, a nie tylko wykonawców zadań.

- **Rozwój narzędzi do zarządzania wiedzą instytucjonalną** w urzędzie, by ograniczyć skutki rotacji kadry.
- **Rozbudowa systemowego wsparcia pozafinansowego** (lokale, promocja, przestrzeń do spotkań).
- **Powołanie jednostki mediacyjnej lub stworzenie procedur zarządzania konfliktem.**
- **Tworzenie mechanizmów reagowania na kryzysy w NGO** – np. sieci wsparcia międzyorganizacyjnego.
- **Monitoring praw człowieka i usług społecznych realizowanych przez NGO.**

Podsumowanie

Perspektywa urzędników pokazuje dojrzewającą relację między administracją a sektorem pozarządowym. Choć obecna jest świadomość roli NGO i potrzeba partnerstwa, współpraca obciążona jest licznymi napięciami, deficytami systemowymi oraz brakiem narzędzi do radzenia sobie z kryzysami i konfliktami. Wśród kluczowych wyzwań wyróżniają się: niskie zaufanie, brak zasobów elastycznych, indywidualizacja sektora oraz niedobór rozwiązań systemowych wspierających stabilność i rozwój organizacji.



PODSUMOWANIE BADANIA JAKOŚCIOWEGO SEKTORA NGO W GDAŃSKU

Badanie jakościowe gdańskich organizacji pozarządowych pozwoliło na wieloaspektową analizę kondycji, wyzwań i potencjału lokalnego sektora obywatelskiego. Przeprowadzono je w oparciu o wywiady indywidualne i grupowe z przedstawicielami zarówno małych, jak i dużych organizacji, osobami pełniącymi funkcje reprezentacyjne w ciałach dialogu oraz urzędnikami miejskimi. Ich perspektywy rzucają światło na codzienne funkcjonowanie NGO w Gdańsku oraz na złożony system relacji międzysektorowych.

W przypadku **małych organizacji** badanie ukazało sektor niezwykle zaangażowany społecznie, elastyczny i mocno osadzony w lokalnych wspólnotach. Działania tych podmiotów – często animacyjno-edukacyjne, senioralne czy sportowe – realizowane są dzięki zaangażowaniu liderów, pracy wolontariackiej i mikrograntom. Jednak ich funkcjonowanie obciążone jest chronicznym deficytem zasobów, szczególnie infrastrukturalnych i finansowych. Stałym problemem pozostaje brak taniego, stabilnego lokalu, trudności z dostępem do większych dotacji oraz niestabilność zatrudnienia. Liderzy wskazują również na wypalenie, trudności w pozyskiwaniu nowych wolontariuszy oraz ograniczone możliwości sieciowania i wpływu na polityki miejskie.

Duże organizacje – profesjonalne, posiadające rozbudowaną strukturę i zasięg – zmagają się z innym zestawem wyzwań. Ich funkcjonowanie opiera się na wysokim poziomie zarządzania, dywersyfikacji finansowania i realizacji projektów systemowych. Problemem pozostaje jednak silna zależność od projektów grantowych, brak środków na rozwój organizacyjny i rzecznictwo oraz trudność w planowaniu długofalowym. Z rozmów wyłania się też potrzeba lepszego wykorzystania kompetencji tych NGO w tworzeniu lokalnych polityk – nie tylko jako wykonawców usług, ale jako partnerów w projektowaniu rozwiązań społecznych. Liderzy dużych organizacji podkreślali konieczność systemowego wsparcia dla kosztów administracyjnych, rozwoju kadr i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu.

W rozmowach z **łącznikami** – przedstawicielami NGO w ciałach dialogu – silnie wybrzmiewał problem ograniczonego wpływu tych gremiów na decyzje władz publicznych. Choć rady formalnie istnieją, to często są marginalizowane, niedofinansowane i niedoreprezentowane. Uczestnicy wskazują na potrzebę wzmocnienia ich niezależności, edukacji członków oraz odbudowy kultury współpracy w sektorze. Obecna rywalizacja między organizacjami i brak wspólnoty celów osłabiają możliwości rzecznictwa i kooperacji.

Z kolei urzędnicy miejscy, szczególnie z Wydziału Rozwoju Społecznego, dostrzegają wartość NGO jako partnerów, ale także wskazują na ograniczenia wynikające z napięć, różnic oczekiwań oraz strukturalnych barier systemowych. Brakuje narzędzi do zarządzania konfliktem, elastycznych mechanizmów wsparcia i koordynacji wewnątrz administracji. Zidentyfikowano również zjawisko „urządowienia” sektora – NGO wciągnięte w logikę konkursów i sprawozdawczości tracą część swojego społecznego potencjału.

Badanie uwidacznia również zmianę pokoleniową w sektorze – od wolontariatu i misji w stronę profesjonalizacji i oczekiwań zatrudnienia. Ta transformacja stawia przed miastem nowe wyzwania, m.in. jak wspierać zatrudnienie w NGO, budować sukcesję liderów i wzmacniać dobrostan kadr.

Pomimo różnic między typami organizacji, w całym sektorze wyraźnie widoczna jest potrzeba systemowego podejścia do współpracy z samorządem, większej elastyczności w procedurach grantowych, stabilizacji finansowej oraz wzmocnienia instytucjonalnego. NGO – zarówno małe, jak i duże – pozostają ważnym filarem lokalnej odporności społecznej, a inwestycja w ich rozwój to inwestycja w jakość życia mieszkańców i spójność społeczną Gdańska.

Raport został sfinansowany z projektu „**Gdańskie
Centrum Organizacji Pozarządowych 2025-2028**”
ze środków Miasta Gdańska



Dofinansowano ze
środków miasta
Gdańska

