

Słownik .....	2
Wprowadzenie. Założenia badania .....	3
Cel główny badania .....	4
Sposób realizacji .....	6
<b>Rozdział 1. Charakterystyka bydgoskich organizacji pozarządowych .....</b>	<b>9</b>
Charakterystyki podstawowe .....	11
Kondycja organizacji .....	20
Potrzeby organizacji .....	25
<b>Rozdz. 2. Współpraca organizacji z wolontariuszami .....</b>	<b>29</b>
Skłonność do podejmowania współpracy z wolontariuszami .....	30
Charakter współpracy z wolontariuszami .....	32
Współpraca organizacji i wolontariuszy – perspektywa wolontariuszy .....	34
Charakterystyka wolontariuszy .....	34
Wsparcie współpracy organizacji z wolontariuszami ze strony Miasta .....	48
<b>Rozdz. 3. Organizacje pozarządowe jako partner Miasta .....</b>	<b>49</b>
Poziom aktywności we współpracy z innymi podmiotami .....	50
Charakter współpracy z jednostkami samorządu lokalnego – perspektywa organizacji ..	51
Bariery współpracy .....	54
BAS/BCOPW jako partner dla organizacji i wolontariuszy .....	59
Charakter współpracy z jednostkami samorządu lokalnego – perspektywa jednostek samorządu terytorialnego .....	61
Wsparcie finansowe .....	61
Przestrzeń biurowa/przestrzeń na działania .....	62
Trudności we współpracy .....	63
Potrzeby zmian – perspektywa samorządowców .....	64
Bilans współpracy .....	66
<b>Rozdz. 4. Odporność i zwinność organizacji .....</b>	<b>67</b>
Kryzysy w życiu NGO .....	68
Samotność w zmianie? .....	68
Poziom odporności na kryzysy .....	69
Wnioski i rekomendacje .....	71
Spis tabel .....	75
Spis wykresów .....	76

## **Słownik**

ADM – Administracja Domów Miejskich

BAS – Biuro Aktywności Społecznej

BCOPW – Bydgoskie Centrum Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu

CATI – ankieta telefoniczna (computer assisted telephone interview)

CAWI – ankieta elektroniczna (computer assisted web interview)

DR - analiza danych zastanych (desk research)

FGI – zogniskowany wywiad grupowy

IDI – pogłębiony wywiad indywidualny (in-depth interview)

NGO – organizacja pozarządowa (non-governmental organization)

RDPP – Rada Działalności Pożytku Publicznego

UMB – Urząd Miasta Bydgoszczy

---

**Wprowadzenie.**

**Założenia badania**

## Cel główny badania

Badanie, którego wyniki sprawozdane są w niniejszym raporcie, zostało zainicjowane przez Biuro Aktywności Społecznej (BAS)<sup>1</sup> oraz przez przedstawicieli bydgoskiego sektora pozarządowego..

Badanie miało służyć realizacji dwóch głównych celów. Były to:

1. diagnoza potrzeb i potencjału bydgoskich organizacji pozarządowych w szczególności pod względem: ich sytuacji materialnej i zasobów, jakości współpracy z Miastem, analiza struktury, obszarów aktywności organizacji, źródeł pozyskiwania finansowania, jak również współpracy z wolontariatem;
2. diagnoza potrzeb i potencjału wolontariatu w Bydgoszczy, w szczególności pod względem: miejsca zaangażowania wolontariuszy, obszarów i rodzajów aktywności, wieku/płci/narodowości wolontariuszy, standardów współpracy między wolontariuszem a organizatorem wolontariatu, identyfikacji potrzeb organizatorów wolontariatu oraz wolontariuszy.

W Bydgoszczy na koniec 2022 roku (według ewidencji prowadzonej przez Wydział Spraw Obywatelskich) istniało 1217 organizacji pozarządowych i innych podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego. Dodatkowo w Bydgoszczy funkcjonuje 79 stowarzyszeń kultury fizycznej i 42 uczniowskie kluby sportowe. Oznacza to, że łączna liczba podmiotów, których potrzeby chciano poznać wynosi 1338.

1 Biuro odpowiada za wspieranie organizacji pozarządowych w ich działalności statutowej. BAS podejmuje rozmaite działania, w tym oferuje szkolenia i warsztaty, doradztwo doradztwo indywidualne dla organizacji, organizuje wydarzenia integrujące organizacje i upowszechniające ideę zarówno organizacji, jak i wolontariatu, prowadzi programy aktywizujące lub integracyjne dla różnych grup mieszkańców (młodzieży, seniorów, uchodźców, rodzin). Poza tym wspiera także organizacje pozarządowe finansowo, tj. organizuje otwarte konkursy ofert oraz przyznaje tzw. „Małe granty”.

Wśród organizacji funkcjonujących w Bydgoszczy dominują stowarzyszenia zarejestrowane w KRS (na koniec 2022 roku było ich 607 (49,9%). Mniej było fundacji (378 – 31,1%) oraz stowarzyszeń zwykłych (121 – 9,9%). W Bydgoszczy działa też 111 oddziałów stowarzyszeń bez osobowości prawnej, których jednostka macierzysta zarejestrowana jest w KRS poza Bydgoszczą (9,1%).

Współpraca Miasta z organizacjami ma zarówno wymiar finansowy (na podstawie przepisów ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego 31 i o wolontariacie), jak i niefinansowy. W 2022 roku Miasto Bydgoszcz współpracowało w formie finansowej ze 178 podmiotami zaliczanymi do trzeciego sektora, czyli organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego. W sumie zrealizowano 321 zadań publicznych, w tym 274 zadania publiczne na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zadania realizowane były w ośmiu obszarach tematycznych: pomoc społeczna, ochrona zdrowia, edukacja, oświata i wychowanie, kultura fizyczna i sport (113 projektów), kultura i ochrona dziedzictwa narodowego (62 projekty), bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa, wymiar sprawiedliwości oraz polityka społeczna (działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych) oraz 47 zadań publicznych na podstawie ustawy o zdrowiu publicznym. Liczba ofert rozpatrzonych negatywnie w trybie otwartych konkursów ofert wyniosła 149 (w tym 5 na podstawie ustawy o zdrowiu), natomiast złożonych zgodnie z art. 19a ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na uzyskanie tzw. „małych grantów” rozpatrzono negatywnie 61 ofert.

W ostatnich trzech latach Miasto średnio przeznaczało na współpracę z organizacjami pozarządowymi ok. 29,5 mln złotych. Dystrybucja tych środków w podziale na obszary jest nierównomierna. Uderzający jest zwłaszcza udział środków kierowanych na działania związane z kulturą fizyczną i sportem (choć uległa ona pewnemu zmniejszeniu w 2022 roku). Ważnym obszarem wsparcia organizacji jest także współpraca pozafinansowa. Ukierunkowanie współpracy wymaga poznania potrzeb organizacji oraz wolontariuszy oraz diagnozy ich kondycji – takiego rozpoznania dostarcza przeprowadzone badanie.

**Tabela 1. Zestawienie dotacji przekazanych organizacjom pozarządowym oraz innym podmiotom prowadzącym działalność pożytku publicznego z budżetu Miasta Bydgoszczy w latach 2020–2022 – dane procentowe**

<b>Obszar</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
pomoc społeczna	30,73	33,58	32,27
ochrona i promocja zdrowia	6,53	6,07	5,66
edukacyjna opieka wychowawcza	0,98	0,97	0,95
turystyka	0,00	0,29	0,27
kultura fizyczna i sport	51,21	50,03	42,75
kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	5,74	6,37	8,61
bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	0,22	0,28	0,26
wymiar sprawiedliwości	1,52	1,59	1,47
polityka społeczna	0,71	1,10	2,07
inicjatywa lokalna	5,60	2,75	8,55

## Sposób realizacji

Cele badania przełożono na szczegółowe pytania badawcze i dostosowano do nich odpowiednie metody badawcze. Badanie obejmowało w szczególności badania pierwotne – służące pozyskaniu danych w badaniu empirycznym:

- wywiady kwestionariuszowe z przedstawicielami organizacji pozarządowych oraz wolontariuszami;
  - zrealizowanych zostało 200 wywiadów CATI/CAWI z przedstawicielami organizacji pozarządowych oraz 100 wywiadów CATI/CAWI z wolontariuszami
- Indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami organizacji pozarządowych, wolontariuszy;
  - zrealizowano 16 wywiadów indywidualnych:
    - » 4 wywiady z organizacjami współpracującymi z BCOPW
    - » 4 wywiady z organizacjami nie-współpracującymi z BCOPW,
    - » różniącymi się wiekiem oraz obszarem działania
    - » 2 wywiady z wolontariuszami
    - » 6 wywiadów z przedstawicielami Urzędu Miasta Bydgoszczy i instytucji związanych
- zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami bydgoskiego środowiska organizacji pozarządowych, wolontariuszy oraz przedstawicielami Rady Działalności Pożytku Publicznego (RDPP), pracowników UMB i/lub jednostek miejskich współpracujących z NGO.



Sposób realizacji badania:

Tabela 2. Logika badania

Pytania badawcze	Metoda i technika badania	Badane podmioty
<p>Jaka jest charakterystyka bydgoskich organizacji pozarządowych: wielkość, wiek, struktura organizacyjna, obszary aktywności, źródła finansowania, podejmowanie współpracy z wolontariatem, podejmowanie i jakość współpracy z miastem?</p>	<p>DR CAWI</p>	<p>NGO</p>
<p>Jak zmieniło się funkcjonowanie organizacji pozarządowych w latach 2020 i 2021 pod wpływem oddziaływania pandemii COVID-19 oraz w roku 2022 pod wpływem oddziaływania wojny w Ukrainie, kryzysu migracyjnego oraz kryzysu ekonomicznego? W jaki sposób zdarzenia te wpłynęły/wpływają na charakter podejmowanych działań, samodzielność finansową, organizacyjną, możliwość współpracy z wolontariatem?</p>	<p>DR CAWI</p>	<p>Sprawozdania dot. współpracy z NGO NGO</p>
<p>Jakie problemy stanowiły w tym okresie szczególne wyzwanie dla organizacji?</p>	<p>CAWI IDI FGI</p>	<p>NGO NGO/instytucje Instytucje/NGO</p>
<p>Jak sposób poradzenia sobie z wyzwaniami w ostatnich latach wpłynęły na możliwości rozwoju w przyszłości - czy pod wpływem doświadczanych trudności organizacje wykształciły rodzaj odporności (resilience) i zdolność do odpowiedniego reagowania w przyszłości?</p>	<p>CAWI IDI</p>	<p>NGO NGO/instytucje</p>
<p>Jakie zmiany były niezbędne dla dalszego funkcjonowania organizacji w tych okresach?</p>	<p>CAWI FGI IDI</p>	<p>NGO Instytucje NGO</p>
<p>Jakimi zasobami dysponują organizacje pozarządowe? Jaka jest kondycja materialna, zasoby ludzkie, jaka jest struktura organizacji, jakie są obszary aktywności?</p>	<p>CAWI IDI</p>	<p>NGO NGO</p>
<p>Czy zasoby te są wystarczające dla wywołania endogenego mechanizmu rozwoju (stymulowanego przez same organizacje), czy też dla ich rozwoju niezbędne jest jego ukierunkowanie i wsparcie z zewnątrz (rozwój egzogeny)?</p>	<p>FGI FGI CAWI IDI</p>	<p>NGO Instytucje NGO NGO</p>

Pytania badawcze	Metoda i technika badania	Badane podmioty
Jaka jest charakterystyka wolontariatu w Mieście Bydgoszcz: miejsce zaangażowania wolontariuszy, obszary i rodzaje aktywności, cechy społeczno-demograficzne wolontariuszy (wiek, płeć, narodowość)?	CAWI CAWI	Wolontariusze NGO
Jakie są standardy współpracy między wolontariuszem a organizatorem wolontariatu? Czy spełniają one oczekiwania wolontariuszy oraz organizatorów wolontariatu?	CAWI CAWI FGI	NGO Wolontariusze wolontariusze
Jakie potrzeby mają wolontariusze? Czego dotyczą, jakie są możliwości ich zaspokojenia w bydgoskim środowisku organizacji pozarządowych?	IDI FGI	Wolontariusze wolontariusze
Jakiego rodzaju wsparcia (ze strony Miasta) oczekują organizacje pozarządowe oraz wolontariusze?	CAWI IDI FGI	NGO/Wolontariusze NGO/Wolontariusze NGO/Wolontariusze
Jakie formy wsparcia są oferowane organizacjom, a jakie wolontariuszom?	FGI DR	Instytucje Sprawozdania UMB
W jakim stopniu odpowiadają one potrzebom organizacji - czy oferowane formy wsparcia są trafne (odpowiadają potrzebom organizacji), efektywne (ponoszone nakłady przynoszą odpowiednie do nich efekty), skuteczne (przynoszą zaplanowane zmiany), trwałe (czy wsparcie przyczynia się do zmiany sytuacji organizacji na dłużej niż czas uzyskiwania wsparcia), innowacyjne (wnosi i zachęca do nowych rozwiązań)?	FGI FGI CAWI DR	NGO Instytucje NGO Sprawozdania UMB



---

**ROZDZIAŁ 1**

**Charakterystyka  
bydgoskich organizacji  
pozarządowych**

Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce i w województwie jest przedmiotem regularnych badań Stowarzyszenia Klon/Jawor. Od 2002 roku mają one charakter badań powtarzalnych (opartych na badaniu reprezentatywnej próby organizacji zbliżonymi metodami badań). Raporty Klon/Jawor są zatem dobrym punktem odniesienia dla zrozumienia charakterystyki organizacji bydgoskich. Szukać można podobieństw i różnic doświadczeń organizacji działających w porównaniu do uśrednionego obrazu organizacji pozarządowych w Polsce.

Kluczowe trendy, jakie obserwują badacze Klon/Jawor to w szczególności:

- wzrost liczby organizacji, przy jednoczesnym obniżeniu udziału w tej liczbie organizacji aktywnych;
- zmiana struktury – pojawia się więcej fundacji, spada liczba stowarzyszeń;
- najwięcej organizacji zajmuje się sportem, edukacją lub kulturą;
- wydłuża się przeciętny staż trwania organizacji;
- organizacje podejmują coraz bardziej różnorodne formy działań, zwłaszcza w zakresie usług społecznych;
- przychody organizacji zwiększają się, ale ich siła nabywcza nie rośnie;
- środki publiczne stanowią coraz większą część budżetu organizacji;
- zmniejsza się baza członkowska;
- organizacje wprawdzie coraz częściej korzystają z pomocy wolontariuszy, ale liczba osób, na których pomoc mogą liczyć jest coraz mniejsza;
- w efekcie, za coraz więcej prac organizacje płacą;
- coraz częściej organizacje utrzymują kontakt

- z partnerami, choćby sporadyczny;
- coraz dotkliwiej organizacje odczuwają problem z biurokracją i formalnymi wymogami grantodawców;
- brak osób gotowych się angażować, postępuje proces wypalenia liderów i lidererek;
- przedstawiciele organizacji coraz mniej optymistycznie postrzegają warunki ich funkcjonowania w najbliższej przyszłości (Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy lata 2002-2022).

Raport z badania należy poprzedzić kilkoma uwagami. Po pierwsze, nie istnieje jednolita baza danych, w której gromadzono by dane o wszystkich istniejących w mieście organizacjach pozarządowych – dane o organizacjach pozarządowych gromadzone są z jednej strony przez Urząd Miasta Bydgoszczy (w Wydziale Spraw Obywatelskich UMB ewidencjonowane są stowarzyszenia zwykłe, w Wydziale Edukacji i Sportu UMB -stowarzyszenia sportowe, w MSWiA organizacje kościelne/wyznaniowe oraz w KRS stowarzyszenia rejestrowe, fundacje, kluby sportowe, podmioty ekonomii społecznej). Istnieje także wykaz organizacji prowadzony przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Po drugie, istniejące bazy (z wyjątkiem KRS i MSWiA) mają charakter wolontarystyczny – powstają w oparciu o zgłoszenia dokonywane przez same organizacje, dla których częstą motywacją do dokonania zgłoszenia do wybranych z tych baz jest chęć skorzystania ze środków publicznych, którymi dysponuje dana jednostka samorządowa). Oznacza to, że w bazie nie pojawiają się takie organizacje, które nie miały intencji wykonywania zadań publicznych lub nie chcą korzystać ze środków publicznych

dostępnych w innych formach. Wreszcie, te bazy „wolontarystyczne” tylko sporadycznie są aktualizowane, to jest nie zawsze organizacje zgłaszają zaprzestanie działalności (ok. 1/3 z organizacji, do których próbowano dotrzeć w badaniu – operat losowania obejmował ok. 400 organizacji okazała się nieaktywna, niemożliwy był kontakt z nimi, numery telefonów są nieaktualne, nie ma stron internetowych ani w mediach społecznościowych).

## Charakterystyki podstawowe

Prawie połowę badanych organizacji stanowiły stowarzyszenia – łącznie stowarzyszenia rejestrowe i zwykłe stanowiły 58,9% próby (w populacji stanowią one 59,8). Fundacje to rodzaj organizacji drugiej pod względem liczebności w próbie – stanowiły 21,9%. Ta grupa nieznacznie niedoreprezentowana (w populacji jest ich 31,1%). Pozostałe organizacje, w tym stowarzyszenia kultury fizycznej i uczniowskie kluby sportowe, organizacje wyznaniowe i oddziały organizacji z siedzibą poza Bydgoszczą, to w próbie łącznie 19,2%.

Oznacza to, że w badaniu jest zbyt niska reprezentacja fundacji kosztem organizacji klasyfikowanych tu jako „inne”. W badaniu ilościowym w bardzo niskim stopniu uwzględniono organizacje zajmujące się sportem i kulturą fizyczną ze względu na bardzo wysoki poziom odmów udziału w badaniu (uwzględniono ich głos w badaniu jakościowym)<sup>2</sup>. Powoduje

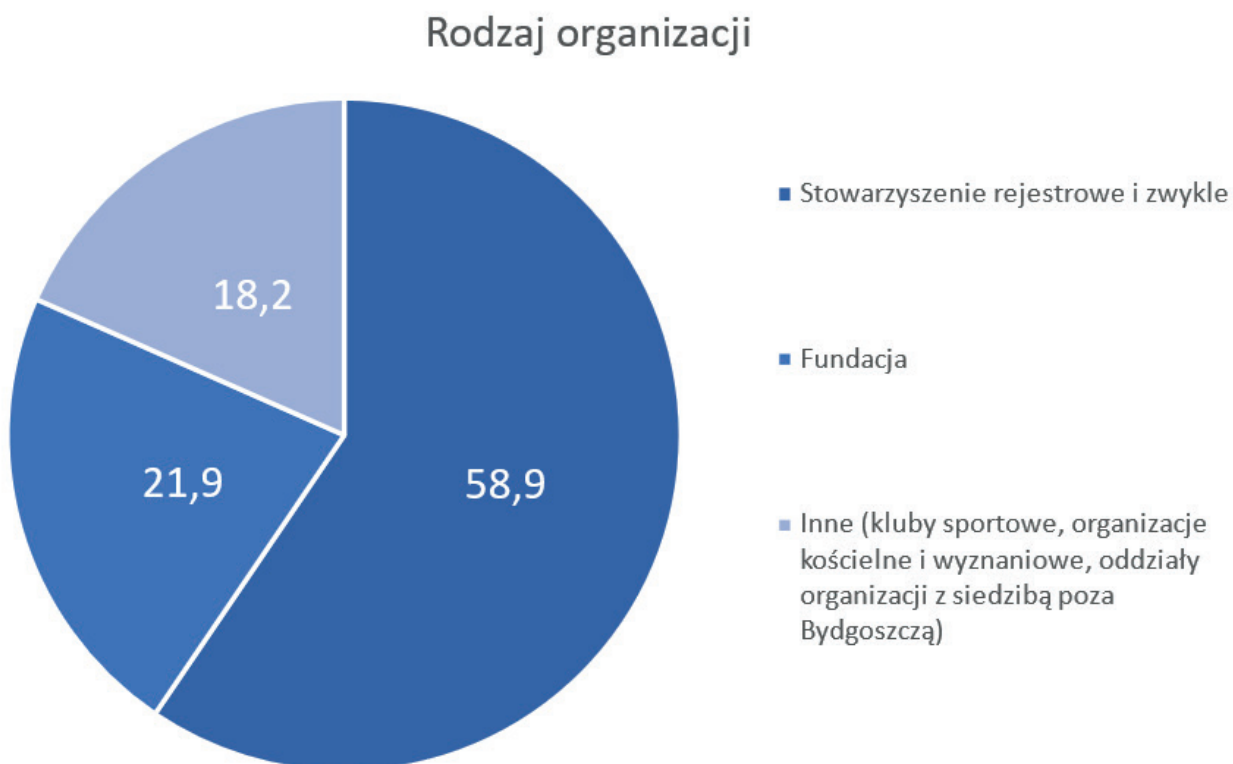
<sup>2</sup> W badaniu podjęto próbę dotarcia do organizacji wieloma kanałami, korzystając z kontaktu telefonicznego, osobistego (w siedzibach organizacji i przy okazji wydarzeń i spotkań z udziałem organizacji), rozsyłając link do organizacji przez BAS oraz organizacje, które są zrzeszone w jakichś organizacjach lub wspólnie realizują jakieś przedsięwzięcia. Mimo rozmaitych kanałów docierania do organizacji, response rate w organizacjach zajmujących się sportem był bardzo niski. Według szacunków opartych na Sprawozdaniu z realizacji „Programu współpracy Miasta Bydgoszczy z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego w roku 2022” szacujemy, że stanowią one ok. 10% wszystkich organizacji w mieście – w próbie stanowią one ok. 7%.

Założono, że badaniem powinna być objęta próba wielkości 219 podmiotów (to wielkość próby reprezentatywnej dla organizacji pozarządowych w Bydgoszczy na poziomie błędzie statystycznego 6%). W badaniu zgromadzono dane dla 222 podmiotów, jednak ze względu na jakość kwestionariuszy (poziom wypełnienia) ostatecznie analizami objęto 210 z nich.

to, że chociaż wielkość próby badawczej jest wystarczająca dla trafnego wnioskowania, w analizach należy uwzględnić niedoreprezentowanie fundacji w badaniu (mogą stać przed nimi inne wyzwania niż przed – dominującymi w badaniu – stowarzyszeniami).



Wykres 1. Rodzaj organizacji



Źródło: badania własne, Bydgoszcz 2023.

Pola działań zbadanych organizacji bydgoskich różnią się od przeciętnego obrazu organizacji w Polsce (różnica ta tylko częściowo ma źródło w sposobie doboru próby – organizacje z tego obszaru chętniej zgadzały się na udział w badaniach, ale co ważniejsze polegają w dużej mierze na środkach pozyskiwanych z dotacji, co powoduje, że widnieją w dostępnych publicznie bazach danych, większa jest łatwość docierania do nich). Niemal 19% badanych organizacji zajmuje się usługami socjalnymi i pomocą społeczną (w Polsce takie organizacje w 2022 roku stanowiły 7%). Poza tym wyjątkiem (niskim udziałem w badaniu organizacji zajmujących się sportem, o czym już pisaliśmy) układ pól aktywności organizacji w Bydgoszczy jest podobny jak w całej Polsce. Wśród tych, które najczęściej stają się przedmiotem organizacji są: kultura i sztuka (11% bydgoskich organizacji -

w Polsce 15%), edukacja i wychowanie (odpowiednio 10, i 14%), ochrona zdrowia (po 7% i w Bydgoszczy i w Polsce). Ważne pola działań organizacji pozarządowych w Bydgoszczy to także rozwój lokalny, wspieranie rozwoju demokracji, ekologia i środowisko, rynek pracy i zatrudnienie.

Wykres 2. Najważniejszy obszar działania



Źródło: badania własne, Bydgoszcz 2023.

Część organizacji odczuwała trudność we wskazaniu jednego obszaru działań, szczególnie w ujęciu, jakie oferuje ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie. Problemem nie jest wskazanie celów statutowych, ale rzeczywistego pola działania:

- „Jesteśmy taką organizacją, która działa na styku różnych obszarów działań (edukacja, kultura, rozwój lokalny, wsparcie inicjatyw obywatelskich, zrównoważony rozwój). Ale przy tym my przede wszystkim działamy, jakby w obszarach związanych z włączaniem społecznym, z właśnie udziałem społecznym i budowaniem w oparciu o dialog i partycypację.”
- „U nas jest promocja zdrowia, ale też edukacja i wychowywanie, wsparcie rodzicielstwa i macierzyństwa. Wszystkie na równi.”

- „Nie ograniczamy się. Uczestniczymy we wszystkim, gdzie się da, bo my mamy tak zwane ADHD (śmiech).”

Trudność w jednoznacznym określeniu pól działań to być może efekt sposobu działania organizacji. To stan, określony przez jedną z badanych organizacji jako „organizacyjne ADHD”, w którym lokalne organizacje cechują się:

- rozszerzaniem obszaru działań o nowe pola, ale powiązane z wcześniejszą działalnością (np. poszerzenie działalności edukacyjnej i wychowawczej o nową tematykę – prawa obywatelskie, potrzeby rozwoju lokalnego, itp.)

- rozszerzaniem obszaru działań przez nową definicję problemów, które były dotąd w centrum zainteresowania organizacji:
  - » „Zajmujemy się problemami wykluczenia transportowego. Ale teraz byliśmy akurat obecni na dwóch okrągłych stołach zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, gdzie mówiliśmy też o wpływie wykluczenia [transportowego] na zdrowie psychiczne młodych osób.”
- rozszerzaniem obszaru działalności o pola interesujące dla liderów:
  - » „Ja reprezentuję wiele różnych organizacji. Zajmujemy się głównie kulturą dla dzieci, sztuką dla dzieci. Organizujemy festiwale na terenach wiejskich i w Bydgoszczy. Ale z drugiej strony zajmuję się też różnego rodzaju działaniami aktywizacyjnymi i dorosłych i seniorów.”
- rozszerzaniem obszaru działań o pola, które wymagają natychmiastowej interwencji:
  - » „Na co dzień obsługujemy seniorów. Ale z drugiej strony ważnym elementem jest pomoc społeczna dla tych, którzy nagle potrzebują pomocy: pomoc społeczna, jak coś tam się gdzieś dzieje, pogorzelnicy, ludzie w potrzebie, itp.”

W tym kontekście, nie dziwi deklaracja większości organizacji (76%), że planują rozszerzyć własną działalność. Zastanowić się należy natomiast, jakimi kierują się motywacjami. Zwróćmy uwagę, że planując obszary własne działania organizacje biorą pod uwagę przede wszystkim własne kompetencje i doświadczenia, ale także możliwe źródła finansowania. **Dopiero na trzecim miejscu jako motywację określenia obszarów działań wymieniano analizę i diagnozę potrzeb odbiorców.** Pojedyncze osoby dodawały, że mają inną strategię podejmowania takich decyzji – pod tą deklaracją dla części z nich kryje się pewna przypadkowość wyboru pól działania, podejmują takie działania, na które w danym momencie są środki lub na jakie pozwalają możliwości kadrowe.

Powyższa analiza może wskazywać na specjalny rodzaj dywersyfikacji środków niektórych organizacji społecznych, rodzaj montażu finansowego zwanego „grantozą”. Wynikającą z potrzeby utrzymania struktury organizacyjnej niezależnie od potrzeb odbiorców. Organizacja w takiej sytuacji skupia się na pozyskiwaniu środków aby realizować działania, które pozwolą jej funkcjonować.

Tabela 3. Potrzeba rozszerzenia pola działań

Potrzeba rozszerzenia	Procent
Planowane jest rozszerzenie obszarów działań w przyszłości	76
Nie jest planowane rozszerzenie obszarów działań w przyszłości	24
Razem	100

Wykres 3. Sposób określania obszarów działań



Większość organizacji (64,5%) **deklaruje**, że ma strategię własnego rozwoju i systematycznie poddaje ją weryfikacji dzięki wewnętrznym ewaluacjom. Co piąta organizacja nie ma jeszcze strategii rozwoju (**to organizacje, które deklarują wprost, że decydując się na podjęcie jakichś działań kierują się przede wszystkim tym, na jakie działania są dostępne środki**). Wreszcie 16,4% organizacji wprawdzie ma strategię rozwoju, ale ma ona drugorzędne znaczenie – stworzono ją ze względu na wymogi formalne lub stosowana jest wybiórczo bądź nie jest weryfikowana (organizacja nie sprawdza, na ile strategia ta jest realizowana).

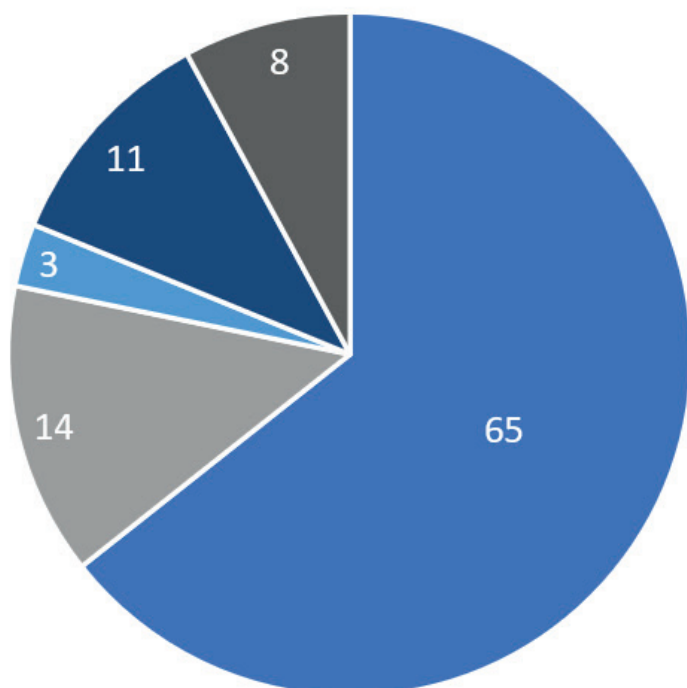
Badane organizacje swoje działania kierują najczęściej do całej lokalnej społeczności, dzieci i młodzieży oraz osób chorych lub z niepełnosprawnościami. Rzadziej adresatami działań są inne organizacje lub instytucje (także jednostki samorządowe), osoby wykluczone ze względu na wiek lub płeć oraz mniejszości narodowe/etniczne lub cudzoziemcy. Wśród innych odbiorców wymieniano osoby wykluczone

z innych powodów niż te wymienione powyżej, a więc np. ze względu na pełnioną rolę (kobiety w okresie laktacji; rodzice osób niepełnosprawnych), miejsce zamieszkania, typ ograniczeń (osoby wykluczone transportowo), osoby w kryzysie bezdomności lub uzależnienia, osoby spoza lokalnej społeczności (turyści, „wszyscy zainteresowani”).

Najczęściej podejmowane działania mają zasięg lokalny – to deklaracja 36,8% badanych. Ponad połowa organizacja działa także poza miastem Bydgoszczą i jego bezpośrednią okolicą – kierując swoje działania do mieszkańców kujawsko-pomorskiego (28,4%), jak i innych regionów (27,7%). Rzadziej zdarza się, że zasięg działań jest międzynarodowy (14,2%). Część badanych organizacji planuje geograficzne rozszerzenie działań. Wiąże się to głównie w przedmiocie aktywności – o wyjściu ze swoją aktywnością poza powiat/region myślą te organizacje, które zajmują się problemami przekrojowymi (kwestiami horyzontalnymi) – problemami klimatycznymi, równości/dyskryminacji. O rozszerzeniu aktywności

Wykres 3. Sposób określania obszarów działań

### Posiadanie strategii rozwoju/misji/wizji



- Strategia jest realizowana i poddawana ewaluacji
- Realizowane są wybrane elementy strategii lub niesprawdzanie na ile jest realizowana
- Organizacja ma strategię ze względu na wymogi formalne
- Nie ma strategii, ale zamierza ją przygotować
- Nie ma strategii i nie ma zamiaru przygotowywać

decyduje też gęstość sieci organizacji zajmujących się rozwiązaniem danego problemu (jak w przypadku spraw środowiskowych - „jesteśmy członkiem Polskiego Alarmu Smogowego, więc też współpracujemy z innymi alarmami ogólnokrajowo”).

Wśród badanych ponad połowa to organizacje dojrzałe, które funkcjonują dłużej niż 10 lat. Jedna trzecia organizacji (30,4%) to organizacje młode, które działają krócej niż 5 lat.

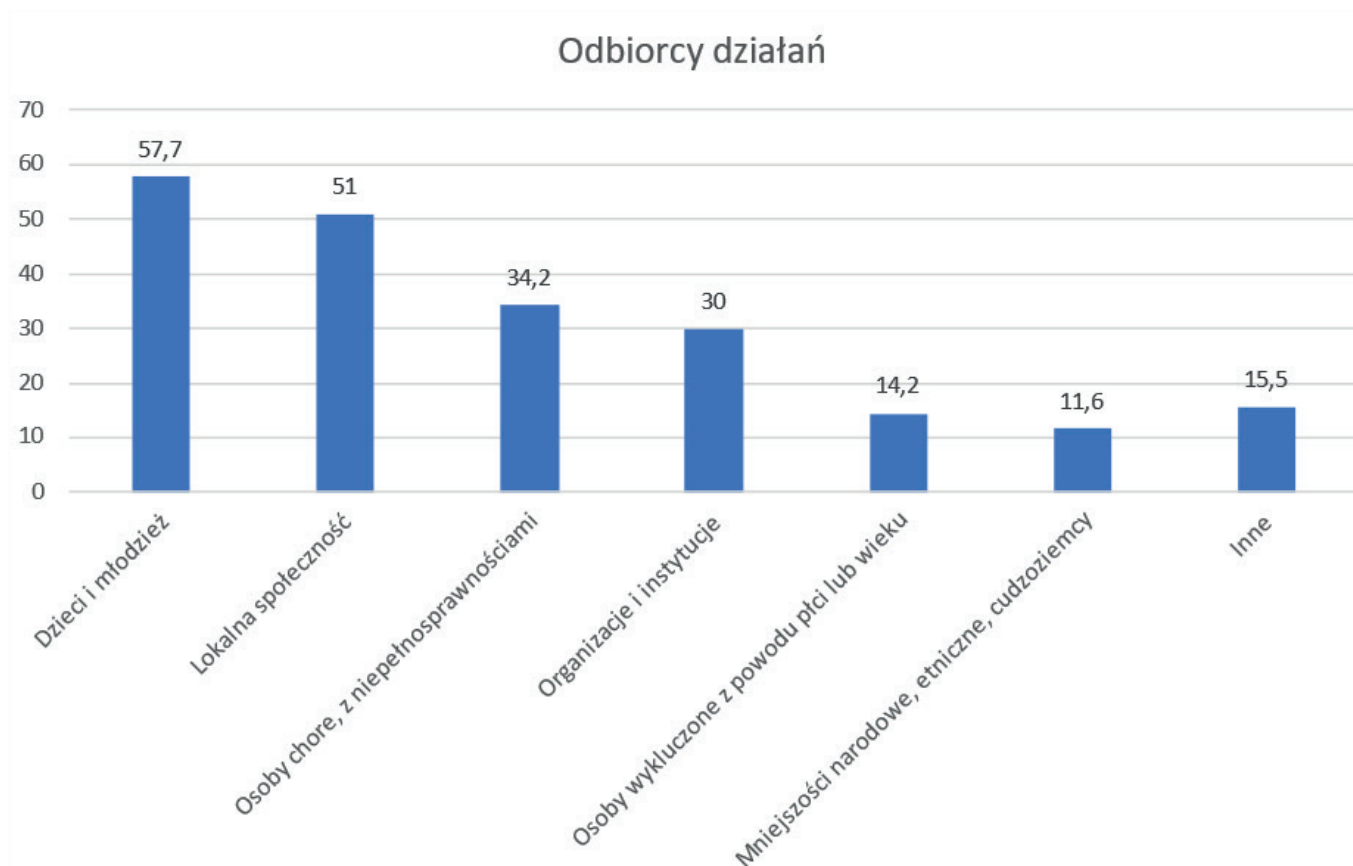
Aż 1/3 badanych organizacji nie ma biura. Pozostałe organizacje najczęściej korzystają z własnego lub wynajmowanego komercyjnie lokalu. Należałoby przy tym przyjąć, że deklaracja 22% badanych o korzystaniu z własnego lokalu w praktyce oznacza w większości przypadków brak biura. Na ogół są to mieszkania prywatne podane jako adres siedziby wyłącznie do celów rejestrowych. Wynikałoby z tego, że 53,3% organizacji nie ma biura. Jedyne 16,7% użytkuje lokal miejski, a 6,7% - korzysta

z możliwości, jakie oferuje BCOPW. Te organizacje chętnie korzystają z przestrzeni BCOPW jako miejsca zebrań lub ważniejszych spotkań.

Badane organizacje różnią się pod względem możliwości finansowych – połowa z nich (50,9%) ma obroty na poziomie poniżej 50 tysięcy złotych rocznie, w tym aż 32,8% ma obroty roczne bardzo niskie (na tyle niskie, że w praktyce funkcjonują na ogół bez środków finansowych). Brak środków nie jest powiązany z wiekiem organizacji (w gronie tych o najniższych rocznych obrotach są zarówno organizacje bardzo młode, jak i bardzo dojrzałe). Najczęściej niskie obroty deklarowały te organizacje, które zajmują się ochroną zdrowia, rozwojem lokalnym, nauką, ekologią i ochroną przyrody. W przypadku bydgoskim wszystkie te rodzaje organizacji zajmują się przede wszystkim rodzajem lobbingu, nagłaśnianiem pewnych problemów. Jeśli pozyskują środki, to głównie z wpływów podatkowych (1/1,5%) lub za prowadzenie działalności odpłatnej.



Wykres 5. Odbiorcy działań



Poziom obrotów rocznych jest ściśle powiązany z tym, czy organizacje prowadzą działalność gospodarczą lub odpłatną. Połowa organizacji aktywnie pozyskuje środki finansowe. Co czwarta organizacja korzysta także z darowizn podatników.

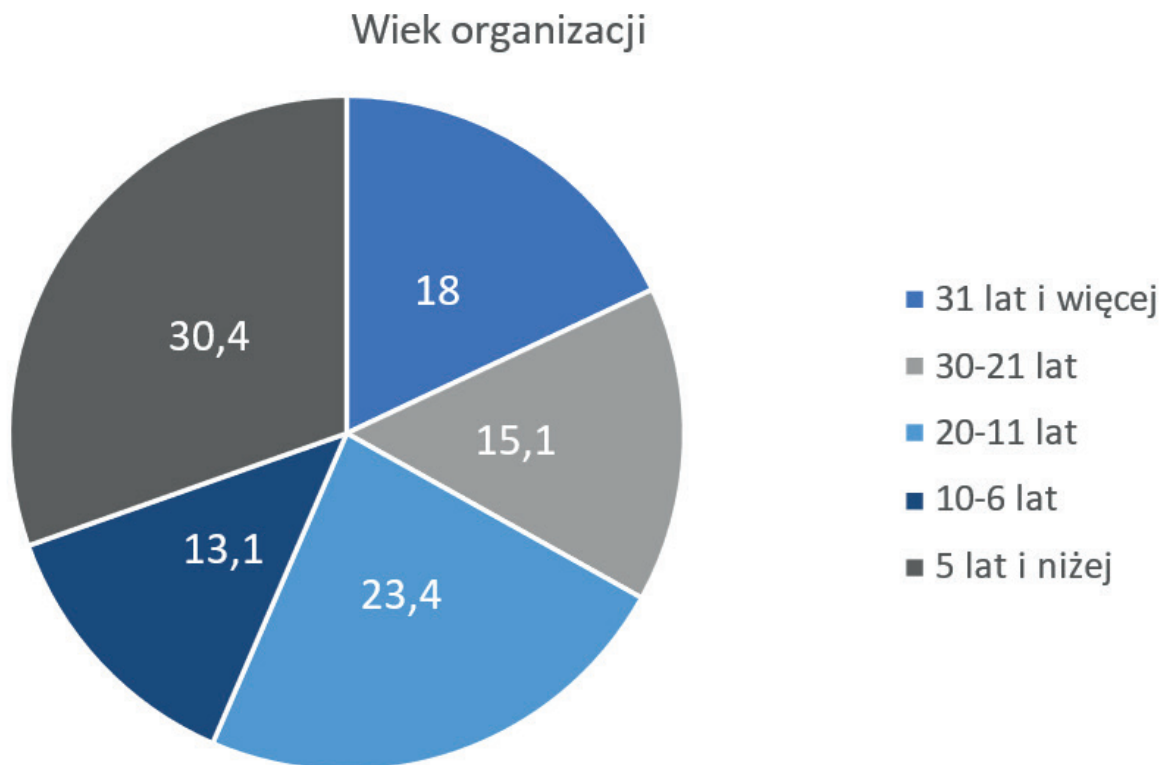
Dla większości (88,4%) organizacji korzystających z wpływów podatkowych, stanowi on relatywnie niewielką część budżetu. Są jednak i takie organizacje (8,9%), dla których wpływy z podatków stanowią istotną część rocznego budżetu. Darowizny stanowią istotną część budżetu tych organizacji, których średnie roczne obroty są bardzo niskie (stanowią nawet ponad 30% wszystkich wpływów w organizacjach o obrotach do 20 tysięcy rocznie). Nie ma natomiast wyraźnej zależności między prowadzeniem działalności gospodarczej lub odpłatnej a chęcią korzystania z darowizn.

Wśród badanych organizacji, które potrafiły dokonać oceny własnej sytuacji finansowej (29,1% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie) przeważają te, których sytuacja jest dobra (łącznie 41,6% badanych organizacji) nad tymi, których sytuacja jest zła (7,6%).

Dość niepokojące jest natomiast, że sytuacja finansowa co piątej organizacji (21,5%) jest zmienna. Musi to wpływać na możliwość planowania działań, rozwoju zespołu, ale także powoduje wyższą zależność od dostępności środków publicznych.

**Skutkiem ubocznym takiej zmienności sytuacji może być sięganie po działania przypadkowe po to, żeby czasowo polepszyć sytuację organizacji. To z kolei przeszkadzać będzie organizacjom w ich profesjonalizacji, rozumianej tu jako konsekwentne budowanie własnych kompetencji, tworzenie wykwalifikowanego zespołu, doskonalenie działań kierowanych do ich odbiorców.**

Wykres 6. Wiek organizacji



Wykres 7. Miejsce działalności

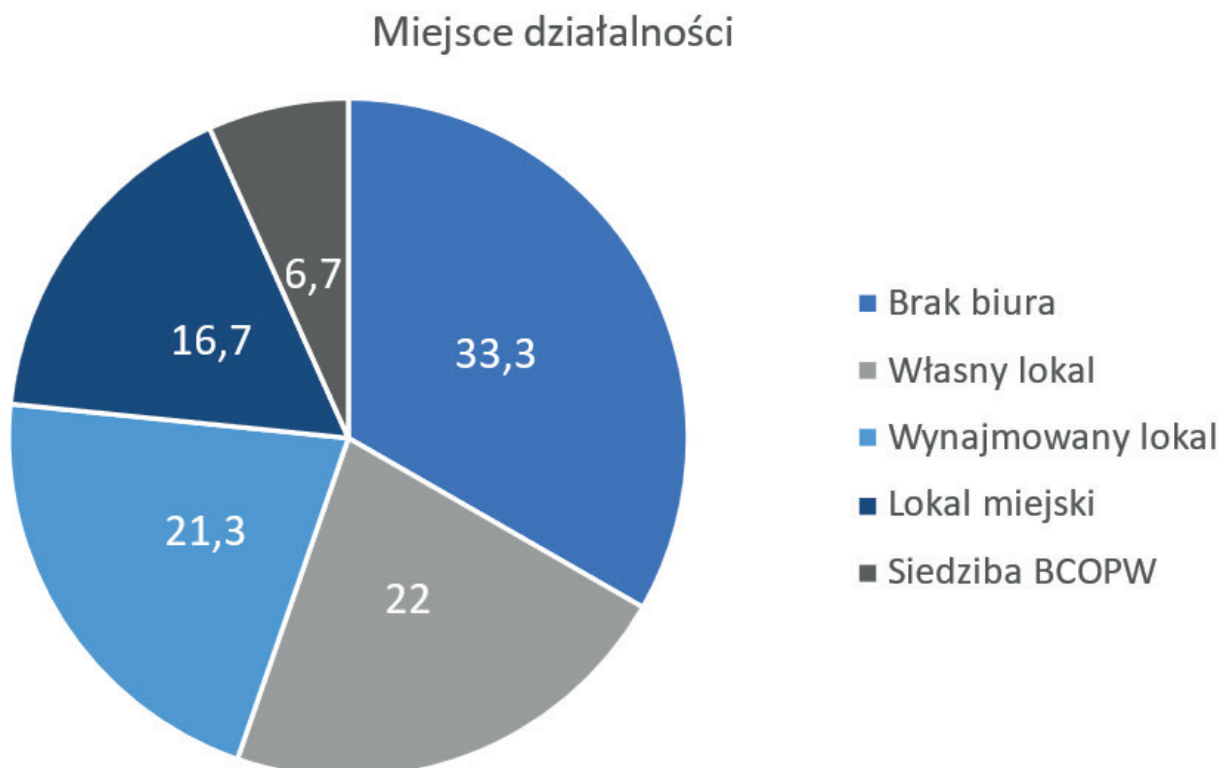


Tabela 4. Geograficzny zasięg działania

<b>Geograficzny zasięg działania</b>	<b>Procent*</b>
Lokalny – gmina – miasto Bydgoszcz/powiat	36,8
Regionalny	28,4
Ponadregionalny	27,7
Międzynarodowy	14,2

\*odpowiedzi nie sumują się do 100% - można było zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź

Tabela 5. Obroty roczne badanych organizacji

<b>Obroty roczne</b>	<b>Procent</b>
do 20 tys.	32,8
21-50 tys.	18,1
51-100 tys.	14,9
101-499 tys.	14,9
500-999 tys.	7,4
ponad milion	11,7
Razem	100

Tabela 6. Źródła dochodów organizacji

<b>Źródła dochodów</b>	<b>Procent</b>
Prowadzenie działalności gospodarczej	16,0
Prowadzenie działalności odpłatnej	34,0
Zasilenie budżetu przez 1%/ 1,5%	27,5

Tabela 7. Wielkość wpływów z podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego

<b>Procent budżetu NGO pochodzący z wpływów podatkowych 1% i 1,5%</b>	<b>Procent</b>
Do 10 %	88,4
11-20%	1,8
21-30%	0,9
31% i więcej	8,9
Razem	100

## Kondycja organizacji

Tylko wśród organizacji, których obroty roczne wynoszą więcej niż 500 tysięcy dominują pozytywne oceny własnej sytuacji finansowej. Łącznie 15% organizacji to te, których sytuacja była zła lub bardzo zła i zarazem miały bardzo niskie roczne obroty. To szacowany udział organizacji funkcjonujących bez środków finansowych.

Sytuacja finansowa tylko co czwartej organizacji (25,3%) uległa poprawie w ciągu ostatnich 3 lat. Pogorszyła się natomiast sytuacja 19% badanych organizacji. Nieco ponad połowa deklaruje, że sytuacja finansowa nie zmieniła się w ostatnich latach. Należy jednak zwrócić uwagę, że deklaracja braku zmiany nie jest tu oceną jednoznacznie pozytywną. Biorąc pod uwagę pogarszającą się sytuację gospodarczą i inflację można uznać, że stagnacja sytuacji finansowej oznacza w praktyce pogorszenie warunków funkcjonowania. Łącznie 11,5% badanych to organizacje, których sytuacja finansowa ich organizacji jest zła lub bardzo zła i albo była taka w ostatnich 3 latach albo pogorszyła się pod wpływem kryzysów zewnętrznych (to dotyczy 2% organizacji).

Te organizacje, które odczuły pogorszenie własnej sytuacji finansowej (19% wszystkich badanych) wprowadziły kilka strategii zaradczych. Przede wszystkim ograniczyły podejmowane działania (60% z nich) oraz zrezygnowały z tych wydatków, które uznano za zbędne lub nadmierne – z wyjazdów i spotkań, usług zewnętrznych, zakupu sprzętów, drobnych remontów, pracowników. Naj-

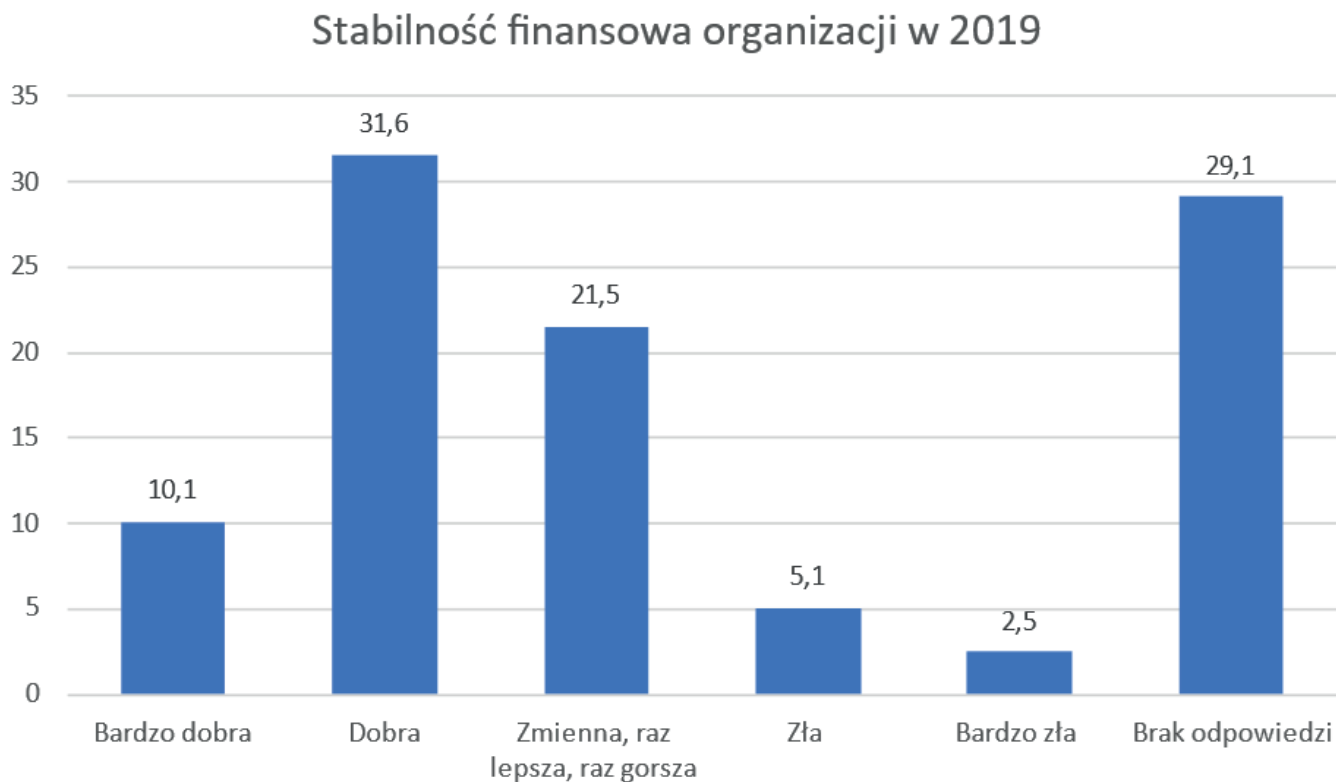
radziej takim środkiem zaradczym była rezygnacja lub zmiana zaplecza biurowego, ale wyłącznie dlatego, że to w większości organizacje już działające w mieszkaniach prywatnych. Równie rzadko rozwiązaniem miało być obniżenie wynagrodzeń (często dlatego, że i tak było ono bardzo niskie).

Badani oceniają, że niestabilność finansowa znacząco wpływa na ich możliwość funkcjonowania i ciągłość statutowej działalności (czego przykład widzimy powyżej).

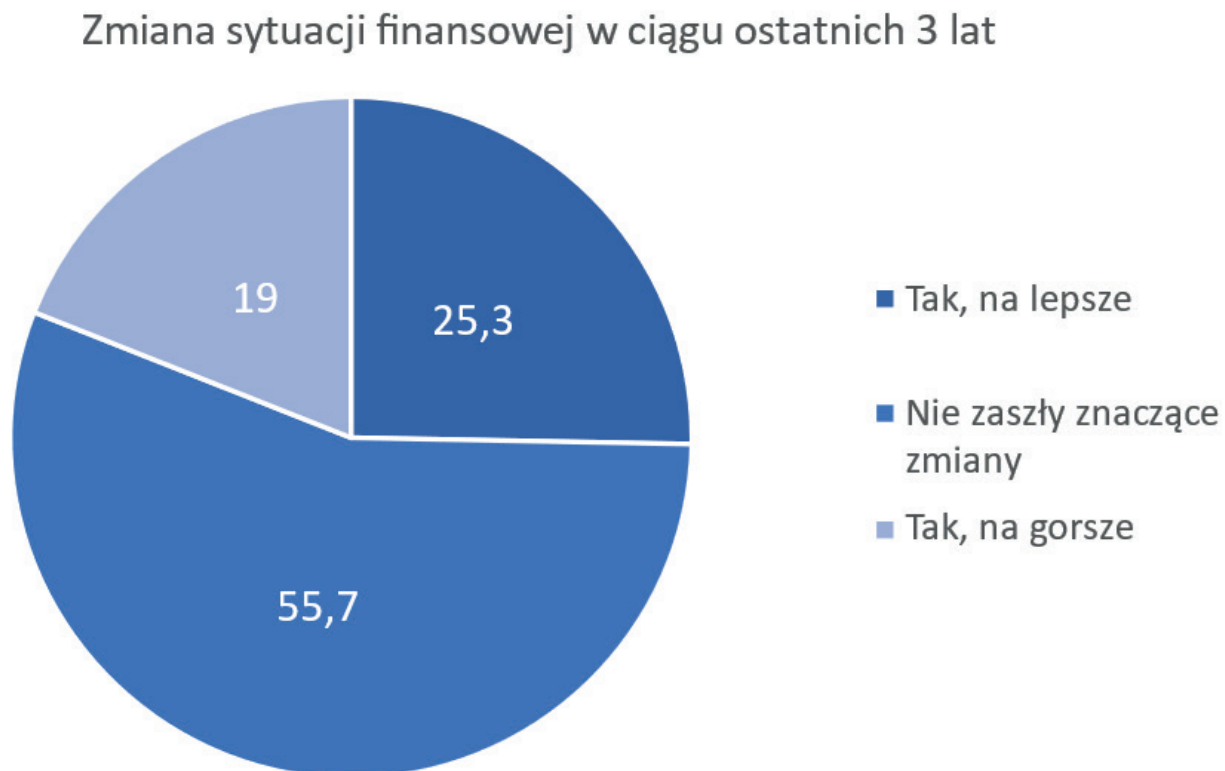
Badani przyjmują zróżnicowane postawy wobec tego wyzwania:

- zrezygnowana akceptacja – to postawa charakteryzująca się przyjęciem, że zmienność i brak stabilności finansowej stanowi element natury organizacji pozarządowych, tak po prostu musi być:
  - » „jeśli ktoś sobie za taki cel w życiu wybrał działalność i pracę w organizacji pozarządowej, to wie, że to po prostu nie jest łatwa droga”;
- rozczarowana akceptacja – to postawa wyrażająca się z jednej strony przyjęciem, że niestabilność finansowa jest do pewnego stopnia nieunikniona dla większości organizacji pozarządowych, ale z drugiej przekonaniem, że stan ten nie musiałby mieć miejsca w dobrze zorganizowanym systemie instytucjonalnym, tak jest ale nie musi tak być: (np. przez wprowadzenie projektów wieloletnich, a nie rocznych);

Wykres 8. Sytuacja finansowa organizacji



Wykres 9. Stabilność sytuacji finansowej



**Tabela 8. Niezbędne ograniczenie potrzeb ze względu na finanse**

Ograniczenie potrzeb ze względu na finanse	Procent
Ograniczenie liczby pracowników	26,7
Wynagrodzenie	6,7
Rezygnacja z działań na rzecz innych	60,0
Rezygnacja lub zmiana zaplecza biurowego na tańsze	6,7
Rezygnacja z zakupów niezbędnego sprzętu	40,0
Rezygnacja z drobnych remontów	29,0
Ograniczenie wyjazdów i spotkań	33,3
Rezygnacja z wybranych usług zewnętrznych	33,3

**Tabela 9. Wielkość zatrudnienia**

Wielkość zatrudnienia	2019	2020	2021	2022
0 pracowników	66,7	66,7	65,8	59,5
1-2 pracowników	13,1	13,1	11,4	8,9
3-4 pracowników	3,6	3,6	2,5	8,9
5-10 pracowników	9,5	9,5	12,7	11,4
11-15 pracowników	1,2	1,2	2,5	5,1
16-20 pracowników	2,4	2,4	2,5	2,5
21 i więcej	3,6	3,6	2,5	3,8
Razem	100%	100%	100%	100%

**Tabela 10. Powody zmian wielkości zatrudnienia**

Powody zmian wielkości zatrudnienia	Procent
Możliwości finansowe organizacji	24,5
Zmiana sposobu pracy	6,9
Ograniczenie finansowania, okres między 2 perspektywami finansowymi UE	4,0
Ilość zadań	15,4
Możliwości techniczne wykonywania zadań	3,0
Obniżenie kondycji psychicznej/motywacji pracowników, wypalenie zawodowe	5,0
Zmiany warunków zatrudnienia	5,9
Inne powody	5,0
Nie dotyczy	49,0

- zaradność eksploatująca – uruchomienie własnych środków finansowych (oszczędności, zaciągnięcie kredytów/pożyczek, upłynnienie zasobów np. nieruchomości, rezygnacja z własnego wynagrodzenia - pozostawanie na czyimś utrzymaniu), jest to strategia krótkookresowa, prowadzi do wyczerpania i zniechęcenia, podejmowana z nadzieją, że to strategia „na przeczekanie” do lepszych czasów (np. uruchomienia środków europejskich w kolejnej perspektywie finansowej);
- zaradność proaktywna bezkompromisowa – poszukiwanie nowych sposobów finansowania dotychczasowych działań - poszukiwanie/pozyskiwanie środków z nowych źródeł, np. działalność odpłatna;
- zaradność proaktywna oparta na kompromisie - poszukiwanie nowych pól działania, nie odpowiadających kompetencjom lub potrzebom organizacji, ale o stabilniejszych źródłach finansowania, to przykład grantozy - utrzymania się za wszelką cenę, z minimalizacją badań odbiorców działań. Nastawienie na przetrwanie organizacji.

Zatrudnienie w organizacjach zmieniało się w ostatnich latach. Stale najliczniejszą grupą organizacji są organizacje małe – w 2022 roku ponad 68% organizacji nie zatrudniały nikogo lub zatrudniały 1 lub 2 osoby. Po kryzysie w roku 2020, który skutkowało raczej obniżaniem liczby pracowników, od 2021 roku rośnie liczba organizacji, które zatrudniają więcej niż 10 osób. Jest ich obecnie więcej niż przed pandemią.

W połowie badanych organizacji (51%) w ostatnich trzech latach była potrzeba zmiany wielkości zatrudnienia, wynikająca przede wszystkim z mniejszych możliwości finansowych organizacji. Ta ostatnia wiązała się także z ilością zadań, jakie organizacja mogła powierzyć pracownikom (mniej realizowanych projektów). Rzadziej powodami obniżenia zatrudnienia były zmiany sposobu organizacji pracy – zmiana trybu pracy lub możliwości technicznych ich wykonywania oraz zmiany warunków zatrudnienia. Relatywnie rzadko wskazywano wprost na ograniczenia finansowe związane z brakiem środków unij-

nych pomiędzy dwiema perspektywami jako powód ograniczenia zatrudnienia.

W badanych organizacjach dominującą formą zatrudnienia są umowy zlecenia – aż 19,8% badanych organizacji korzysta głównie z takiej formy współpracy. Zlecenie zadań osobom, które są samozatrudnione to z kolei praktyka najrzadsza. Jest ona wykorzystywana głównie w projektach. Podobnie dzieje się w przypadku umów zlecenie. Z badania wyłania się zatem obraz organizacji, które dysponują raczej niewielką stałą kadrą (zatrudnioną w oparciu o umowę o pracę), natomiast w okresach realizacji bardziej wymagających zadań czasowo podejmowana jest współpraca z innymi osobami na zasadach, które generują jak najniższe koszty.

Poza poleganiem na własnych nielicznych kadrach i osobach włączanych w konkretne projekty część organizacji stara się także korzystać z wzajemnej pomocy. Współpraca z innymi organizacjami przyjmuje w szczególności służy do obniżenia kosztów podejmowanych działań (np. wspólne szkolenia), nieco rzadziej obniżenia stałych kosztów działalności (np. dzięki wspólnemu zapleczu administracyjnemu). Organizacje są także często pierwszym potencjalnym usługodawcą w przypadku, gdy badani dokonują ich zakupu.

Decyzje o podjęciu współpracy mają podłoże merytoryczne – wybierani są partnerzy, którzy zajmują się podobnymi problemami, zarówno z miasta Bydgoszczy (o ile takie istnieją), całego regionu, jak i spoza niego. Bywa, że współpraca ta nabiera charakteru trwałego:

- » „Współpracujemy z organizacjami, które działają w tym samym obszarze, i to jest jakby determinantem. Tutaj takich organizacji nie znam, więc mamy współpracę ogólnopolską. Są też organizacje, które działają w innym miejscu województwa.”
- » „Powstała też taka koalicja u nas przy projekcie. To jest 6 organizacji. Połączyła się z koalicją o charakterze ogólnopolskim. Zostaliśmy do niej zaproszeni. Możemy się tym pochwalić.”

Tabela 11. Formy zatrudnienia w badanych organizacjach

Formy zatrudnienia	Umowa o pracę	Umowa zlecenie	Samozatrudnienie
Do 20%	74,7%	63,7%	89%
21-40%	1,1%	6,6%	0%
41-60%	8,8%	7,7%	1,1%
61-80%	4,4%	2,2%	2,2%
81-100%	11%	19,8%	7,7%
Razem	100%	100%	100%

Barierami dla takiej współpracy mogą być z jednej strony brak wiedzy o zakresie działań innych organizacji, a z drugiej czas na pielęgnację takich relacji z partnerami - ten wątek rozszerzamy w dalszej części raportu. Z perspektywy jednostek samorządu takimi barierami rozwoju i współpracy organizacji mogą być brak stabilności finansowej, ale także trudności organizacyjne, w tym w szczególności brak lokalu – siedziby dla organizacji.

Polityka lokalowa i wsparcie w tym zakresie organizacji pozarządowych budziła zastrzeżenia głównie wśród samych samorządowców:

- » „to co jest, nie za dobrze funkcjonuje; nie wiem czy ci, którzy korzystają z lokali miejskich robią to na warunkach korzystnych dla nich czy niekorzystnych i czy mogą się rozwijać czy nie”
- » „brakować ma pomysłu na wykorzystanie dostępnej przestrzeni w sposób ciągły: była pracownia na Jezuickiej 5 i to działało, dopóki się nie skończył unijny projekt, później były jakieś próby reaktywacji, ale miejsce stoi puste i trochę takich witryn pustych jest. Chyba nie ma takiej polityki dobrej wsparcia rozwoju organizacji”

Zwracali oni uwagę na:

- niski standard przekazywanych lokali;
  - lokale wymagają gruntownego remontu
  - nie spełniają warunków bezpieczeństwa energetycznego (w efekcie bardzo wysokie są koszty mediów)
- lokale miejskie do dyspozycji organizacji nie spełniają w pełni ich potrzeb (np. brakuje w nich przestrzeni, którą można wykorzystać na składowanie swoich rzeczy przez organizację);
- powierzchnia użyczana organizacjom bywa trudna do wykorzystania: pojawiają się problemy z rezerwacją sali, sale nie są w pełni dostępne dla osób z niepełnosprawnościami.



## Potrzeby organizacji

Przedstawiciele organizacji pytani o to, w jakim stopniu zaspokajane są ich potrzeby wśród największych problemów (czyli obszarów, w których zasoby nie są wystarczające dla funkcjonowania organizacji) wskazywali na problemy w postaci **braku zaplecza biurowego, braku stabilności finansowej**, co uniemożliwia także promowanie działań organizacji. Istotnym problemem dla dużej części organizacji (44,2%) jest także niewystarczająca liczba aktywnych wolontariuszy, co przy ograniczeniach dotyczących wielkości zespołu może być istotnym wyzwaniem. Wśród zasobów, które dziś odpowiadają potrzebom organizacji a nawet pozwalają im myśleć o rozwoju są kompetencje i sprawność działania zespołu. Wyłania się tu zatem obraz organizacji, które doświadczają trudności w uzyskaniu i utrzymaniu zaplecza dla swoich działań, a dźwignią działań są ludzie, którzy w nich funkcjonują. To o tyle niebezpieczne, że wobec ryzyka ich przeciążenia (co może się stać, gdy brakuje aktywnych wolontariuszy a personel jest redukowany do niezbędnego minimum) i wypalenia aktywistycznego, czy zawodowego, może to w przyszłości zdecydować o trwaniu organizacji i prowadzeniu przez nie działalności podobnej skali jak obecnie.

Wszystkie organizacje zmagają się z wyzwaniami związanymi z pandemią COVID-19, która wymusiła zmiany w ich działaniu. Zmiany te dotyczyły w sposób oczywisty trybu pracy (włączenie pracy online do codziennej praktyki). Zmiany te jednak wiązały się także ze zmniejszeniem aktywności wolontariuszy, a z drugiej strony intensywniejszej współpracy z jednostkami samorządowymi.

Tylko pojedyncze organizacje wskazały wojnę w Ukrainie lub kryzys ekonomiczny jako źródło doświadczanych problemów i przedmiot wyzwań. Pierwszy z tych kryzysów spowodował przede wszystkim gwałtowną potrzebę powiększenia zespołu, ale także wzmógł uciążliwość braku zaple-

cza biurowego (np. jako miejsca spotkań, ale także magazynowania gromadzonych środków pomocy dla uchodźców).

Fakt, że pandemia, wojna w Ukrainie i kryzys gospodarczy relatywnie rzadko wskazywane są jako źródło problemów oznacza, że wymieniane tu wyzwania mają **charakter systemowy**, a nie są zależne od czasowych, zewnętrznych okoliczności.

Ocena własnych zasobów i sytuacji organizacji przekłada się wprost na sposób definiowania tych obszarów, które wymagają/wymagały zmian. Zauważmy przy tym, że tym organizacjom, które doświadczały rozmaitych problemów częściej udawało się podjąć działania zaradcze w odniesieniu do sfer mniej problemowych. I tak aż 60% badanych uznało, że naprawy wymagała sytuacja finansowa organizacji, ale tylko co czwartej z nich faktycznie udało się znaleźć jakieś rozwiązanie. I odwrotnie, najrzadziej wskazywano jako źródło trudności kompetencje i sprawność działania zespołu, a jednak to w tym obszarze częściej niż w pozostałych udało się podjąć działanie zaradcze (tab. 13).

Jeśli mimo istniejących potrzeb, nie udało się wprowadzić zmian to tłumaczono to w sposób pokazany w tabeli 14.

Z pojawiającymi się wyzwaniami organizacje starają się radzić sobie samodzielnie, bez zewnętrznego wsparcia. Można tę wstrzeźliwość wiązać między innymi z oceną adekwatności dostępnego wsparcia oraz sposobu jego uzyskiwania i własnymi (nieudanymi) wcześniejszymi doświadczeniami w staraniu o uzyskanie wsparcia. Badani podkreślali w szczególności potrzebę uproszczeń procedur, zwiększenia transparentności zasad przyznawania wsparcia, uzyskiwania informacji zwrotnej i zwiększenia dwustronnej otwartości w komunikacji.

Tabela 12. Ocena obecnej sytuacji organizacji

Ocena w zakresie:	Przewyższają obecne potrzeby organizacji, możemy myśleć o rozwoju	Odpowiadają potrzebom organizacji – są w sam raz dla obecnych zadań	Są niewystarczające	Razem
Wielkość zespołu	9,3%	56,7%	34,0%	100,0%
Kompetencje zespołu	22,2%	68,9%	9,0%	100,0%
Sprawność działania zespołu	16,8%	72,6%	10,5%	100,0%
Liczba aktywnych wolontariuszy	6,3%	49,5%	44,2%	100,0%
Promocja organizacji	6,3%	48,5%	45,4%	100,0%
Sprzęt niezbędny do codziennych czynności	6,1%	55,7%	39,2%	100,0%
Zaplecze biurowe	5,1%	49,0%	47,7%	100,0%
Stabilność finansowa	8,3%	45,5%	45,5%	100,0%
Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	9,0%	52,1%	43,7%	100,0%

Tabela 13. Obszary niezbędnych działań zaradczych

Obszary niezbędnych działań zaradczych	Czy potrzebne było wprowadzenie zmian w poniższych obszarach?	Jeśli tak, czy udało się je wprowadzić?
Stabilność finansowa	60,0%	25,5%
Liczba aktywnych wolontariuszy	54,9%	30,4%
Sprzęt niezbędny do codziennych czynności	52,9%	30,4%
Zaplecze biurowe	52,0%	32,6%
Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	51,0%	33,0%
Promocja organizacji	48,0%	38,2%
Wielkość zespołu	42,2%	44,1%
Kompetencje zespołu	40,2%	46,1%
Sprawność działania zespołu	39,2%	46,1%

Tabela 14. Powody podejmowania działań zaradczych

Obszar	Trudności
Wielkość zespołu	Brak pieniędzy na opłacenie nowych etatów. Jeśli pojawiały się nowe osoby to i tak były nieaktywne. Problem z pozyskaniem członków przez pandemię.
Kompetencje zespołu	Brak finansowych możliwości na przeprowadzanie szkoleń. Niechęć do podnoszenia kwalifikacji przy jednoczesnym braku osób o odpowiednim przygotowaniu merytorycznym.
Sprawność działania zespołu	Brak biura i brak środków na jego pozyskanie. Brak czasu na dodatkowe spotkania. Duża rotacja pracowników.
Liczba aktywnych wolontariuszy	Brak chętnych, brak chętnych osób do współpracy długoterminowej. Brak wytrwałości/zaangażowania, łatwość zniechęcenia (np. długim procesem szkoleniowym). Konflikt wewnątrz zespołu.
Promocja organizacji	Brak czasu. Brak funduszy. Brak sił/chęci/wiedzy na temat promocji. Posiadanie tylko stałego grona odbiorców – nie wymaga promocji.
Sprzęt niezbędny do codziennych czynności	Brakuje wielu sprzętów, ale nie ma na to środków, bo są ważniejsze inne potrzeby. Używane są prywatne sprzęty.
Zaplecze biurowe	Brak finansów. Brak miejsca na przechowywanie materiałów. Prace biurowe wykonywane prywatnie w domach. Brak możliwości regularnego korzystania z bezpłatnego lokalu.
Stabilność finansowa	Wysokie koszty utrzymania; wzrost opłat m.in. prąd, gaz, media. Brak grantów/działanie uzależnione jest od dostępności finansowania. Zbyt małe dotacje. Duża zależność od sponsorów. Narastające problemy z pozyskaniem środków z zewnątrz. Znaczne zmniejszenie środków z 1%. Problem z wypłacalnością firm, dla których realizowane są projekty.
Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	Brak dofinansowywania projektów. Brak koordynatora ze strony samorządu. Brak wiedzy na temat możliwej współpracy z samorządem. Niedotrzymywanie terminów. Samorządy nie są chętne do współpracy z organizacjami, które ich nie popierają/jednostki odmawiają współpracy. Ograniczony budżet samorządu. Niechęć do korzystania z potencjału organizacji.



---

**ROZDZIAŁ 2**

**Współpraca organizacji  
z wolontariuszami**

## Skłonność do podejmowania współpracy z wolontariuszami

Średnia liczba wolontariuszy, z jakimi współpracowały organizacje w ostatnich 4 latach nie zmieniała się (średnio w organizacjach pojawiało się 17 wolontariuszy w ciągu roku). Wydaje się, że nastąpiło jednak pewne ożywienie w tym zakresie – to jest w 2022 roku więcej było takich organizacji, które korzystały ze wsparcia licznej grupy wolontariuszy. Może to świadczyć o dwóch procesach. Z jednej strony, oznaczać to może, że pojawiające się w 2022 roku wyzwania (w szczególności kryzys uchodźczy) spowodował obywatelskie ożywienie i aktywniejsze włączanie się mieszkańców w działania organizacji pozarządowych. Z drugiej strony, może to być także wskazanie na fakt, że wolontariusze angażują się w sposób akcyjny i ich liczba jest wprawdzie większa w skali roku, ale ich pomoc mniej systematyczna.

Te organizacje, które korzystają z wolontariatu zauważają w swoim otoczeniu zarówno wolontariuszy, którzy dołączają do ich działań akcyjnie (i bywa, że falami pod wpływem zewnętrznego impulsu, np. jakiegoś zdarzenia społecznego lub politycznego), ale także budują względnie stałą bazę osób, które wspomagają działania organizacji (to dotyczy zwłaszcza organizacji starszych). Część z takich

osób stale związanych z organizacją, poza wykonywaniem prac wolontariackich, decyduje się na przystąpienie do organizacji, płacenie składek, podjęcie zobowiązań członkowskich (np. subskrybowanie publikacji organizacji). Decyzje o takim sposobie ukierunkowania działań pozostawiane są jednak samym wolontariuszom: „to nasza zasada: każdy jest aktywny na tyle, na ile chce”.

Na ogół organizacjom udaje się pozyskać tylu wolontariuszy, ilu potrzebują w ramach realizowanych projektów. Podkreślają przy tym, że i ich potrzeby bywają nieregularne (np. organizują większe przedsięwzięcie, wymagające wsparcia wolontariackiego raz w roku), co z kolei wpływa na akcyjność działań wolontariuszy. Łatwość pozyskania wolontariuszy wydaje się zależeć od kilku czynników:

- atrakcyjności powierzonych zadań (to, czy mają one charakter odpowiadający potrzebom wolontariuszy lub same działania mają charakter atrakcyjnego wydarzenia, jak np. mierzenie wysokości drzew w atmosferze piknikowej);

Tabela 15. Liczba wolontariuszy współpracujących z organizacjami w latach 2019–2022

Liczba wolontariuszy w roku 2019	2019	2020	2021	2022
Do 10 wolontariuszy	78,8%	78,8%	78,8%	67,6%
11-20	10,6%	10,6%	9,1%	11,8%
21-30	3,0%	3,0%	4,5%	8,8%
31 i więcej	7,6%	7,6%	7,6%	11,8%
Razem	100%	100%	100%	100%

- wymogom stawianym wolontariuszom:
  - niezbędne kompetencje (np. przy realizacji określonych usług)
  - dysponowanie własnym sprzętem umożliwiającym wykonywanie
- powierzonych zadań, np.
  - » „w Jadłodzielni potrzebni są wolontariusze zmotoryzowani, żeby możliwe było przekazanie np. 30 bochenków, nikt tego nie zrobi w tramwaju”;
- strategii rekrutacyjnej:
  - bazowanie na własnej sieci społecznej:
    - » „bazujemy na swoim kapitale społecznym, np. zrobiło się przysługę komuś i się odwdzięcza”;
  - oferowanie korzyści (niekoniecznie materialnych) potencjalnym wolontariuszom:
    - » „przyciąga się osoby, które po prostu zgłaszają się i chcą być wolontariuszami, chcą się nauczyć; wynagradzamy też bonami jeśli mamy takie opcje; są też superwizje, mają dostęp do wszystkich ekspertów, którzy są w fundacji; niektórzy mają szansę na jakieś zatrudnienie potem u nas”;
  - ulokowanie organizacji w przestrzeni, w której istnieje potencjalna baza wolontariuszy:
    - » „ja korzystam z tego, że jestem też w radzie rodziców, łatwiej jest włączyć uczniów w różne działania”.

Część organizacji (14,1%) w ogóle nie korzysta z wolontariatu, kierując się przy tym rodzajem i trudnością podejmowanych działań. Nie oznacza to, że w ogóle nie korzystają z zewnętrznego wsparcia. Wybrane organizacje radzą sobie z doбором bardziej wykwalifikowanej grupy pomocników zapraszając do współpracy nie tyle wolontariuszy, co praktykantów lub stażystów (to na ogół studenci):

- » „Myśląc o praktykach studenckich, zapraszamy kogoś z konkretną wiedzą i umiejętnościami (oczywiście na poziomie studenta). To jest trochę na zasadzie win-win: oni nam pomagają w realizacji różnych zadań, tak jak w wolontariacie, ale przy okazji się czegoś uczą”.

Z wolontariuszami współpracują najchętniej organizacje zajmujące się pomocą społeczną, edukacją i wychowaniem oraz kulturą i sztuką. Chętniej na taką współpracę decydują się organizacje młode. Im organizacje są starsze, tym rzadziej polegają stale na wolontariacie stałym, a raczej sięgają po pomoc wolontariuszy przy konkretnych akcjach. Nieco chętniej z pomocy wolontariuszy korzystają te organizacje, które prowadzą działalność odpłatną lub działalność gospodarczą, o obrotach rocznych powyżej 100 tysięcy, oceniające swoją sytuację finansową jako co najmniej dobrą.

## Charakter współpracy z wolontariuszami

Większość organizacji podejmujących współpracę z wolontariuszami zawiera z nimi pisemne umowy o współpracy. Współpraca ta opiera się na ogół na bezpośrednim kontakcie, a tylko wyjątkowo nabiera charakteru pracy zdalnej.

Organizacje przyjmują w większości podobne standardy we współpracy z wolontariuszami. Zapewniają im:

- ubezpieczenie NW i OC
- materiały niezbędne do realizacji zadań
- szkolenia i kursy niezbędne dla wykonywania zadań (od podstawowych szkoleń, po dłuższe i zaawansowane, także przybierające formę asystowania i obserwacji bardziej doświadczonych wolontariuszy)
- zwrot kosztów przejazdów
- opiekuna
- spotkania integracyjne/dbanie o tworzenie pozytywnej atmosfery jako elementu motywującego (żeby im się chciało zostać; jak ktoś do nas wpadnie, to na całe życie)
- jeśli na to pozwalają budżety projektów drobne rzeczowe korzyści: sprzęt sportowy.

Jednocześnie jednak organizacje stosują dwojaki podejście dotyczące rekrutacji wolontariuszy:

- zdobywają środki na działania i poszukują do ich realizacji wsparcia wśród wolontariuszy
- przyjmują zgłaszających potrzebę współpracy wolontariuszy i po ich naborze poszukują projektów, w które można by ich włączyć, a które pozwolą na finansowanie niezbędnych do poniesienia kosztów.

Przedstawiciele organizacji pytani o trudności związane ze współpracą z wolontariuszami wskazują

jako kłopot przede wszystkim samą ich rekrutację, chociaż w większości to problem, z którym organizacje sobie radzą. Problem ten jest trudny do rozwiązania dla 15,5% organizacji korzystających ze wsparcia wolontariuszy. Ważniejszym, bo trudnym do samodzielnego rozwiązania przez organizacje, problemem jest jakość pracy wolontariuszy. Tu wskazywano zwłaszcza na relatywnie niską wytrwałość wolontariuszy, ich ograniczoną gotowość do wytrwania w procesie szkolenia, jeśli jest on rozciągnięty w czasie, łatwym zniechęcaniem się, gdy zadania stawiane przed wolontariuszami są dla nich dość wymagające:

- nadmierne obciążenie psychiczne:
  - » „Często pojawiają się osoby, które angażują się pierwszy raz. Przy naszych projektach spotykamy się z ubóstwem, z bezdomnością, to są problemy, które wymagają mądrej pomocy. Trzeba nauczyć się dzielić to co mamy między wszystkich potrzebujących. To jest duże obciążenie. Wiele osób musieliśmy przerzucać z tego pierwszego kontaktu, bo nie wytrzymały psychicznie pierwszego dnia, jak zobaczyły małe dzieci i tak dalej. Przerzucaliśmy je na sortowanie, na taką pracę pomocniczą i one się tam odnajdowały. To też jest jakby proces złożony wypalania się wolontariuszy.”
- nieumiejętność właściwego rozłożenia własnych sił:
  - » „Byli też ludzie, którzy pierwszy raz się rzucali, chcieli w pierwsze dwa dni zrobić wszystko (zaharować się), bo jest tyle potrzeb. Trzeba było to stopować, żeby się przedwcześnie nie wypalili.”



Być może dodatkowym źródłem tych trudności są motywacje, jakimi kierują się wolontariusze, w tym w szczególności potrzeba szybkiej gratyfikacji za włożony wysiłek – chęć uzyskania nagrody za zaangażowanie (niezależnie od jej formy) jak najszybciej od momentu włączenia się w działania organizacji.

Dodatkowo wskazywano, że motywacje części osób zgłaszających potrzebę włączenia się wolontariackiego są czysto pragmatyczne. Dotyczy to w szczególności młodzieży szkolnej:

- » „młodzież chce podwyższyć szanse w rekrutacji do szkół średnich i tu nagle przychodzą: „a nie potrzebujecie wolontariuszy?” bo ona potrzebuje zaświadczenie; my

zawsze chętnie przyjmimy wolontariusza, ale przychodzi takie dziecko na dwie godziny, a następnego dnia mama dzwoni, prosi o zaświadczenie o odbyciu wolontariatu; zaliczyło te trzy punkty na świadectwo, no i tyle je widzieli.”

To rozwiązanie, które badani oceniają krytycznie i widzą w nim jedno ze źródeł kryzysu wolontariatu – taki sposób włączania obywatelskiego oceniają jako nieprzydatny dla zrozumienia idei wolontariatu (młodzież – w opinii badanych – uczy się w ten sposób, że „wolontariat jest za coś, za punkty, za korzyść jakąś; będziesz wolontariuszem, to będziesz miał lepszą szkołę”) i wykształcenia się trwałych postaw zaangażowania.

Tabela 16. Forma współpracy z wolontariuszami

Forma współpracy z wolontariuszami	Umowy pisemne	Umowy ustne	Praca stacjonarna	Praca zdalna
Do 20%	38,9%	56,1%	19,7%	81%
21-40%	3,0%	6,1%	0,0%	3,2%
41-60%	6,1%	7,6%	9,1%	7,9%
61-80%	6,1%	7,6%	6,1%	6,3%
81-100%	47,0%	22,7%	65,6%	1,6%
Razem	100%	100%	100%	100%

Wykres 10. Trudności związane ze współpracą z wolontariuszami



Tabela 17. Obszary działań organizacji, z którymi współpracują wolontariusze

Obszar działania	Procent
Pomoc społeczna, usługi socjalne, działalność charytatywna	62,5
Ochrona zdrowia	22,5
Rynek pracy, zatrudnienie	5,0
Edukacja i wychowanie	42,5
Nauka, badania naukowe	2,5
Kultura i sztuka	20,0
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	12,5
Ekologia, ochrona przyrody	12,5
Rozwój lokalny	17,5
Podtrzymywanie tożsamości narodowej	2,5
Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	2,5
Religia	0
Ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność	2,5
Działalność międzynarodowa	2,5
Wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich	17,5

## Współpraca organizacji i wolontariuszy – perspektywa wolontariuszy

### CHARAKTERYSTYKA WOLONTARIUSZY

Badaniem objęto łącznie 100 wolontariuszy. Docierano do nich z pośrednictwem organizacji pozarządowych.

Wśród badanych dominowały kobiety (86%). Średni wiek bydgoskiego wolontariusza wynosi 38 lat. Połowa wolontariuszy ma mniej niż 34 lata, a połowa więcej. Najstarszy z badanych miał 77 lat, najmłodszy 15. Najczęściej badani mieli wyższe wykształcenie (52%), chociaż w próbie pojawiły się także

osoby z wykształceniem średnim (36%, w tym 3% to studenci), tylko 3% miało wykształcenie zawodowe. Pozostali to (osoby z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym) to osoby, które nadal są w systemie edukacyjnym. Łącznie osób uczących się było w próbie 17%. Z kolei nieaktywnych zawodowo ze względu na wiek było 6%. Pozostali to osoby aktywne zawodowo. W próbie znalazła się tylko jedna osoba narodowości innej niż polska (narodowość ukraińska).

Badani wolontariusze najczęściej współpracowali ze stowarzyszeniami zwykłymi lub fundacjami. Tylko

pojedyncze osoby wskazały spółdzielnię socjalną jako miejsce odbywania wolontariatu. Ciekawe, że co piąta z badanych osób wskazała, że współpracują z innym typem organizacji niż te wskazane przez badaczy. Można przyjąć, że to wyraz braku wiedzy o statusie organizacji, dla której wykonują działania.

Udział wolontariuszy w próbie odpowiada w dużym stopniu strukturze organizacji w Bydgoszczy – najliczniejsi byli wolontariusze podejmujący działania związane z pomocą społeczną, usługami socjalnymi i działalnością charytatywną, edukacją i wychowaniem, kulturą i sztuką. Relatywni liczni wolontariusze współpracują z organizacjami zajmującymi się ochroną zdrowia, rozwojem lokalnym i wsparciem NGO i inicjatyw obywatelskich.

Głównymi odbiorcami działań organizacji, z którymi współpracują wolontariusze są dzieci i młodzież, osoby chore i z niepełnosprawnościami lub cała lokalna społeczność. Struktura ta odpowiada opisywanej wcześniej strukturze samych organizacji. Należy tu jednak zwrócić uwagę, że taka struktura próby jest wynikiem sposobu docierania do wolon-

tariuszy – w ich przypadku nie istnieje żaden jednolity wykaz osób, jedynym sposobem dotarcia do nich jest kontakt z pośrednictwem organizacji, z którymi współpracują.

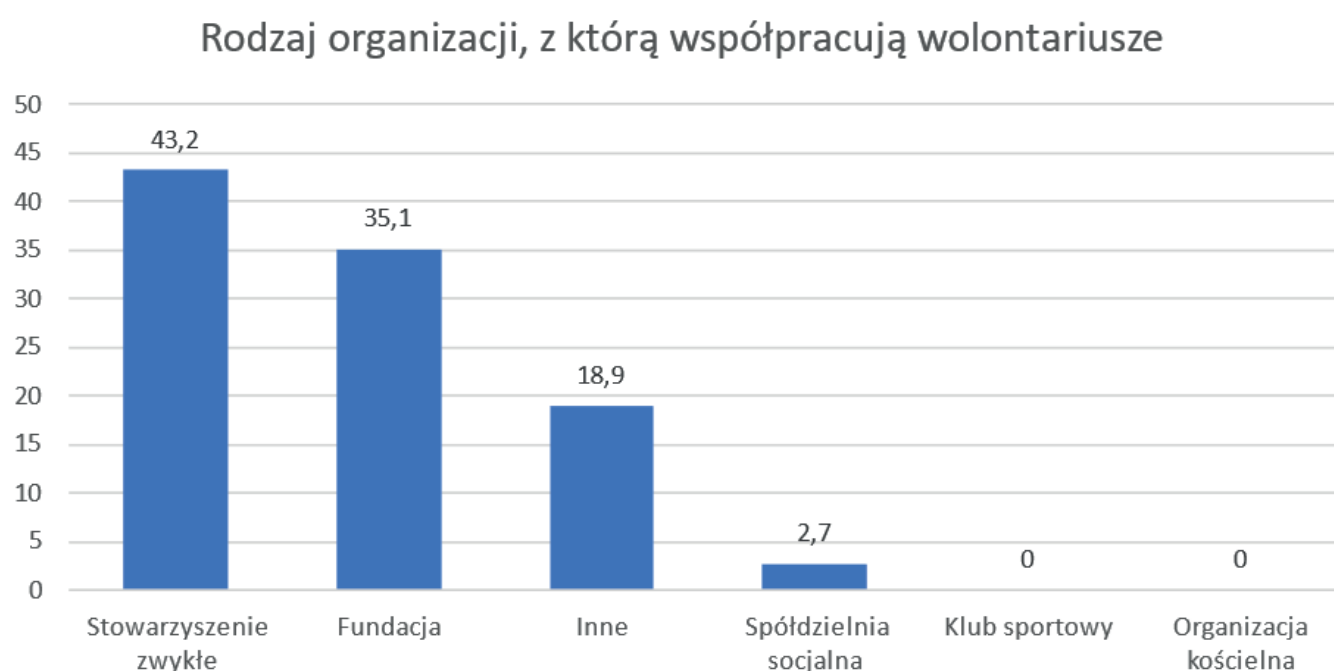
Według deklaracji wolontariuszy znaczna ich część (36%) funkcjonuje w organizacjach bez umowy (także ustnej). Należy to jednak tłumaczyć nie tyle nieprawidłowościami w organizacjach, ale raczej wykorzystywanymi drogami rekrutacji – wolontariusze to zarazem członkowie organizacji i jako tacy nie muszą zawierać z nimi umów dotyczących wykonywanych zadań:

- » „jesteśmy członkami stowarzyszenia, podpisaliśmy członkostwo więc nie było potrzeby zawieranie osobnych umów z nami jako wolontariuszami”.

Z drugiej strony, w części organizacji ten formalny aspekt bywa pomijany. Dzieje się tak:

- pod wpływem kalkulacji wysiłku niezbędnego do takiego formalnego obsłużenia wolontariuszy

Wykres 11. Rodzaj organizacji, z którą współpracują wolontariusze



» „Przychodzili do nas licealiści w ramach wolontariatu, to były jednorazowe spotkania, potrzebowali zdobyć punkty, dużo pracy by z tym było.”

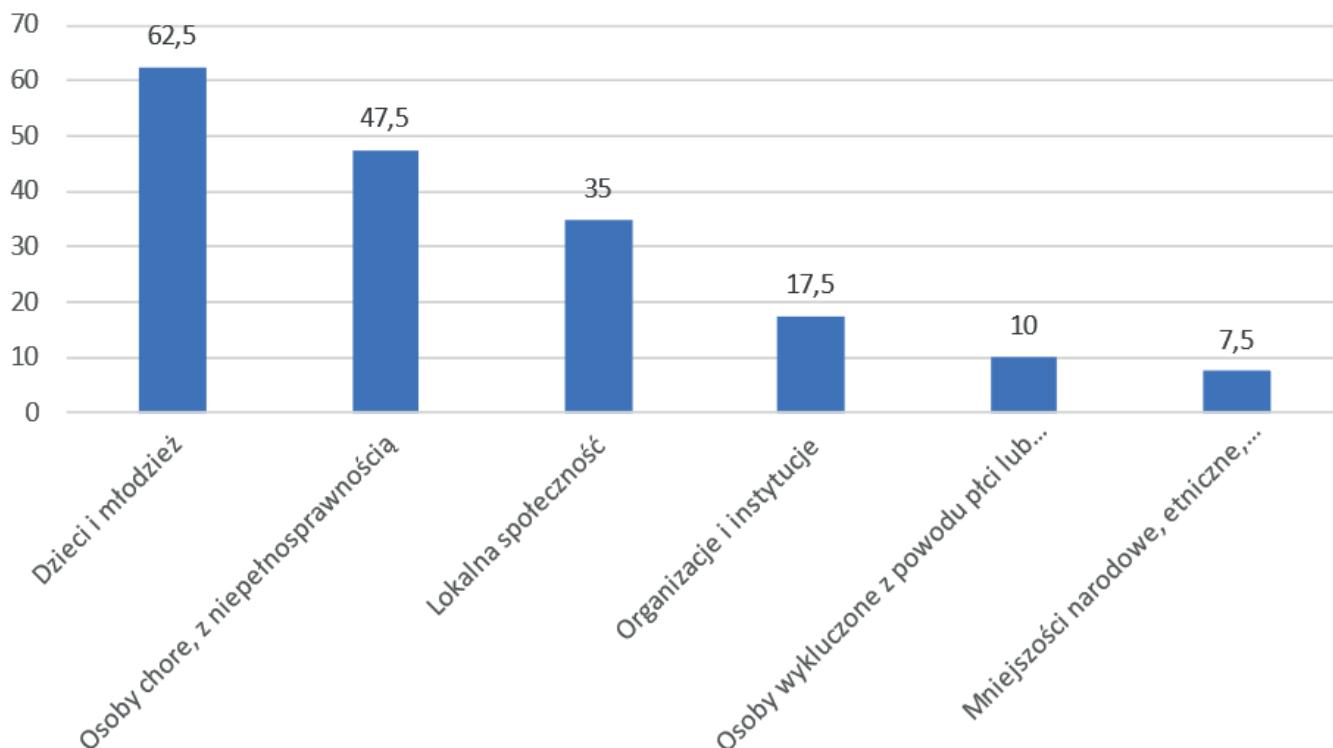
- ze względu na wymogi projektów realizowanych przez organizację (umowy podpisywane są chętniej wtedy, gdy w projektach trzeba wykazać liczbę godzin wolontariackich wypracowanych w danym miesiącu lub gdy zasadne jest podejrzenie, że trzeba będzie udokumentować wystawione wolontariuszom zaświadczenia o ich pracy, np. na potrzeby szkół)
- podpisanie umowy postrzegane jest przez część badanych organizacji jako potencjalna bariera dla skutecznego rekrutowania wolontariuszy lub jako narzędzie, które usztywnia ramy działania samej organizacji
  - » „Przychodzili ludzie i nie pasowali do tego,

co tworzymy - byliśmy zbyt różni; potrafiliśmy sobie to powiedzieć; dzięki temu, że nie było żadnego oficjalnego podpisywania papieru nie nikt nie musiał się zmuszać, żeby robić coś, do czego nie pasuje”.

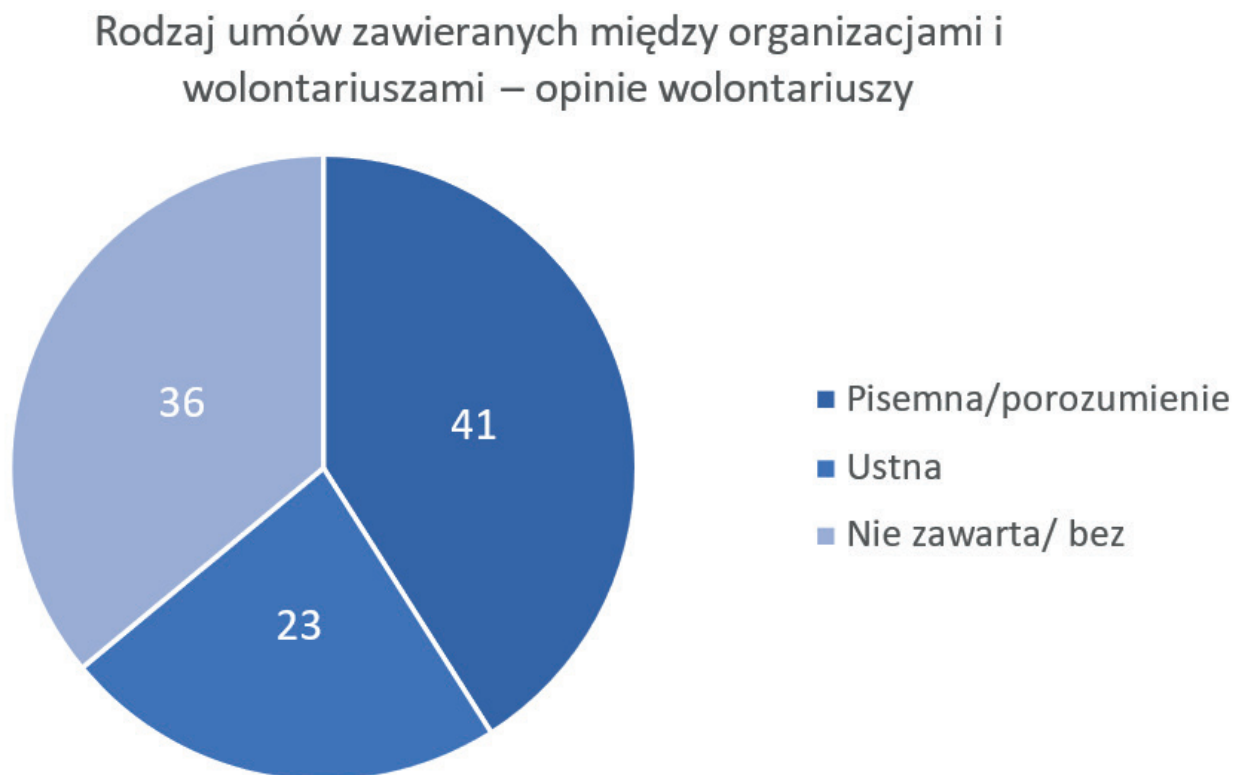
- zależnie od typu wolontariuszy – ich statusu i motywacji do zaangażowania (pragmatyczna czy altruistyczna) – do formalnych kwestii przykładana jest inna waga; tam, gdzie motywacje wolontariuszy mają być altruistyczne, a podstawą współpracy jest raczej poczucie wzajemnego zobowiązania odstępuje się od podpisywania umów
  - » „Moja praca i wolontariuszy, których koordynuję, to jest praca osób dojrzałych, w tym późnej dojrzałości, czyli seniorów. Są to najczęściej ludzie niezawodni, chyba że zdrowie nie pozwoli. Gdy się umawiam, to przychodzą, więc umów nie potrzebujemy.”

Wykres 12. Rodzaj organizacji, z którą współpracują wolontariusze

### Grupy odbiorców działań organizacji, z którymi współpracują wolontariusze



Wykres 13. Rodzaj umów zawieranych między organizacjami i wolontariuszami – opinie wolontariuszy



Uczestnicy badania deklarowali w większości (77%), że ich współpraca z organizacjami ma charakter ciągły i oparty na bezpośrednim kontakcie (nikt nie wskazał, że odbywa e-wolontariat). Nie oznacza to, że wykonują wyłącznie stałe, powtarzalne i przewidywalne zadania w stałych godzinach – chociaż bywa i tak („każdy oddział ma swój grafik i każdy wolontariusz wie, w jakie dni i godziny może być na oddziale, koordynator rozpisuje grupy na dany dzień, żeby wszystkim pasowało i żeby zawsze były co najmniej 2 osoby na oddziale dziecięcym”). Zdarza się, że natężenie prac jest różne i przy okazji jakichś wydarzeń oczekiwana jest większa mobilizacja. Różnica między aktywnością współpracy, a ciągłością polega tu na tym, że w tym drugim przypadku współpraca z organizacją nie ogranicza się do wsparcia w przypadku pojedynczego zdarzenia („Wiadomo, że są akcje, gdzie bierze udział więcej osób, lub są akcje jakies, gdzie się bardziej po prostu angażują. Mniej więcej praktycznie codziennie parę osób działa, to nie jest tak że zajmuje

to cały dzień czasami pół dnia czasami trochę więcej, jednak zawsze coś robimy i zawsze mamy coś do roboty”). Część z badanych wolontariuszy angażuje się we współpracę z więcej niż jedną organizacją – te osoby zwykle stale współdziałają z jedną lub dwiema organizacjami (zależnie jak wymagające jest to czasowo), a pozostałe wspierają akcyjnie („... na stałe jestem w Pozytywce. Jak uda mi się to też na stałe w Centrum Kultury, ale już mało czasu na to zostaje. W innych organizacjach to najbardziej akcyjne po prostu jakies wydarzenia, bo potrzebują pomoc, to jestem osobą pod telefonem, pierwszą, do której dzwonią...”).

Tabela 18. Charakter współpracy z organizacjami – deklaracje wolontariuszy

Charakter współpracy	Procent
Ciągły	77,0
Akcyjny	23,0
Razem	100

Koordinator wolontariatu funkcjonuje zarówno w tych organizacjach, które zawierają formalne porozumienia z wolontariuszami, jak i w tych, które nie formalizują współpracy. Częściej rola koordynatora pojawia się w organizacjach większych, dojrzałych i tych, które są powiązane w szerszą sieć (np. ogólnopolską) z innymi organizacjami. Innymi słowy szanse na pojawienie się roli koordynatora wolontariatu jest powiązane ze wzrostem poziomu złożoności organizacyjnej, im jest ona większa, tym większe są także szanse na to, że wolontariat będzie bardziej sformalizowany (zarówno jeśli chodzi o umowy z wolontariuszami, ale także planowanie ich zadań).

Powołanie koordynatora to konieczność w tych organizacjach, które współpracują z wieloma wolontariuszami o ile podejmują zadania, które angażują wiele osób równocześnie:

- » „mamy 20 członków więc siłą rzeczy koordynacja musi być; jak są większe akcje to tworzymy podzespoły, zgłaszają się osoby chętne i przydzielamy im jakieś zadania i staramy się nadzorować pracę zespołu. Robimy tak w wybranych zadaniach, w innych pozwalamy członkom też na jakąś pracę indywidualną, która nie wymaga koordynacji.”

Niekoniecznie zadania związane z planowaniem zadań wolontariuszy kryją się pod taką nazwą stanowiska. Na ogół – zwłaszcza w organizacjach małych lub tych, które podejmują współpracę ze stałą niewielką grupą wolontariuszy – rolę koordynatora przyjmują pracownicy odpowiedzialni za dane zadanie, a nie za wolontariat jako taki. Zdarza się także, że sami wolontariusze ustalają grafik i zakres swo-

ich działań – dzieje się tak w szczególności w tych organizacjach, w których wolontariat budowany jest w oparciu o członków organizacji:

- » „grupa osób, które mają w danym momencie czas, żeby go poświęcić do współpracy z dziećmi deklaruje swoje możliwości i potem zadania są rozdzielane między sobą, nie ma generalnie osób koordynujących, każdy ustala “ja zrobię to ty zrobisz to”.

Rola koordynatora – tam, gdzie jest powoływany – polega nie tylko na organizowaniu zadań wolontariuszom (w tym organizowaniu środków niezbędnych do zapewnienia wykonalności zadań powierzonych wolontariuszom oraz przydzieleniu zadań według kompetencji wolontariuszy), ale także na tym, żeby nas [wolontariuszy] wesprzeć i nam pomóc przejść przez zadania, żeby się nie załamać i nie zrazić. Do jego zadań należy też motywowanie nie do utrzymania, a nawet zwiększania, zaangażowania przez wolontariuszy:

- » „przyznaje nam nagrody za to, że mamy czas i możemy przyjść więcej niż jest ramowych godzin [tu 4 godziny w miesiącu], nagradza nas przed innymi za częstszy udział.”

Zdecydowana większość badanych (65,3%) poświęca obecnie średnio 1 do dwóch godzin dziennie<sup>3</sup> na wolontariat (do 10 godzin tygodniowo). By-

3 Przeliczamy poświęcony na wolontariat czas na liczbę godzin w dni robocze tylko dla celów ilustracyjnych – w praktyce działania wolontariuszy bywają grupowane: praktycznie codziennie parę osób działa, to nie jest tak że zajmuje to cały dzień, czasami wystarczy pół dnia, czasami trochę więcej, jednak zawsze coś robimy i zawsze mamy coś do roboty.

Tabela 19. Ilość czasu poświęcana obecnie i możliwa do poświęcenia na wolontariat

Ilość czasu w godzinach	Średni czas w tygodniu na wolontariat	Maksymalny czas w tygodniu na wolontariat
Trudno powiedzieć/to zależy	7,7%	3,4%
1-5h	53,8%	24,1%
6-10h	11,5%	27,6%
11-15h	7,7%	20,7%
16-20h	15,4%	20,7%
20+	3,8%	3,4%
Razem	100%	100%

liby jednak w większości gotowi zwiększyć ilość poświęcanego czasu nawet do 4 godzin dziennie (do 20 godzin tygodniowo). To graniczna ilość czasu, którą tylko nieliczni są gotowi przekroczyć (obecnie więcej niż 20 godzin tygodniowo poświęca 3,8% wolontariuszy i większość z nich byłaby gotowa utrzymać swoją aktywność na tym poziomie.

Więcej czasu na wolontariat gotowe są przeznaczać kobiety, z wykształceniem co najmniej średnim, aktywne zawodowo we względnie dobrej lub dobrej sytuacji materialnej.

To, ile czasu badani poświęcają na wolontariat jest silnie powiązane z fazą życia, w jakiej się znajdują. Sami badani nie zawsze zauważają jednak tę korelację:

- » „Ja jestem babcią, jestem mamą i mam czas i dla wnuczki, i mam czas dla rodziny, i mam czas na wyjazdy, i na wakacje długie.”
- » „Jest czas na wszystko. Ja śmiało mogę powiedzieć, że jak się chce, to się znajdzie czas na wszystko. I to nie ma wytłumaczenia, że o nie mogę, bo muszę coś. Nie. Jak się chce, to się ma ten czas.”

Dotyczy to z jednej strony osób dojrzałych, które kończą lub skończyły już aktywność zawodową, ale z drugiej osób młodych przed założeniem własnej rodziny:

- » „Jest ciężko, żeby coś pogodzić. Na przykład ze studiami jest u mnie najciężej, bo studia jeszcze, i praca i potrzeba aktywności towarzyskiej, i znalazłam na to sposób, w mojej organizacji tutaj razem działamy z moimi przyjaciółmi, więc jak na przykład coś organizujemy, no to jednocześnie jest ten czas taki na działania wolontariackie, ale też jest czas, żeby pobyć też z nimi, więc dwa w jednym.”

Sporadycznie zdarzają się sytuacje, w których zadania wolontariackie kolidują z innymi obowiązkami. Badani podkreślali jednak, że niezależnie od tych trudności ich gotowość bycia wolontariuszem nie słabnie:

- » „Trzeba ograniczyć coś, kosztem czegoś. Albo przesunąć, poszukać jakiegoś zastępcę. Ale żeby całkowicie zrezygnować to nie.”
- » „Mi się na przykład zdarzyło prawie zaważyć sprawę, ale dzięki temu, że mamy grupę, która się wspiera, ktoś był w stanie mnie zmienić. Byłem wykończony i miałem taką myśl, że albo ktoś to weźmie za mnie albo ja padnę na miejscu. Wszyscy to rozumiemy, bo wszyscy w tym siedzimy i wiemy, ile to kosztuje wysiłku, dlatego dbamy o siebie nawzajem (teraz my bierzemy zadania, a ty idź odpocznij, a następnym razem ja po prostu wejdę za kogoś i ktoś wtedy odpocznie).”

Zdecydowana większość osób, które wzięły udział w badaniu rozpoczynało swoją przygodę z wolontariatem wcześniej, to jest w okresie nauki (poniżej 24 roku życia). Najmniej osób dołączało do organizacji w okresie wczesnego wchodzenia w dorosłość (5%). Po 35 roku życia znowu następuje aktywizacja potencjalnych wolontariuszy. Ważnym momentem sprzyjającym podjęciu działań wolontariackich jest koniec aktywności zawodowej (lub jej schyłek).

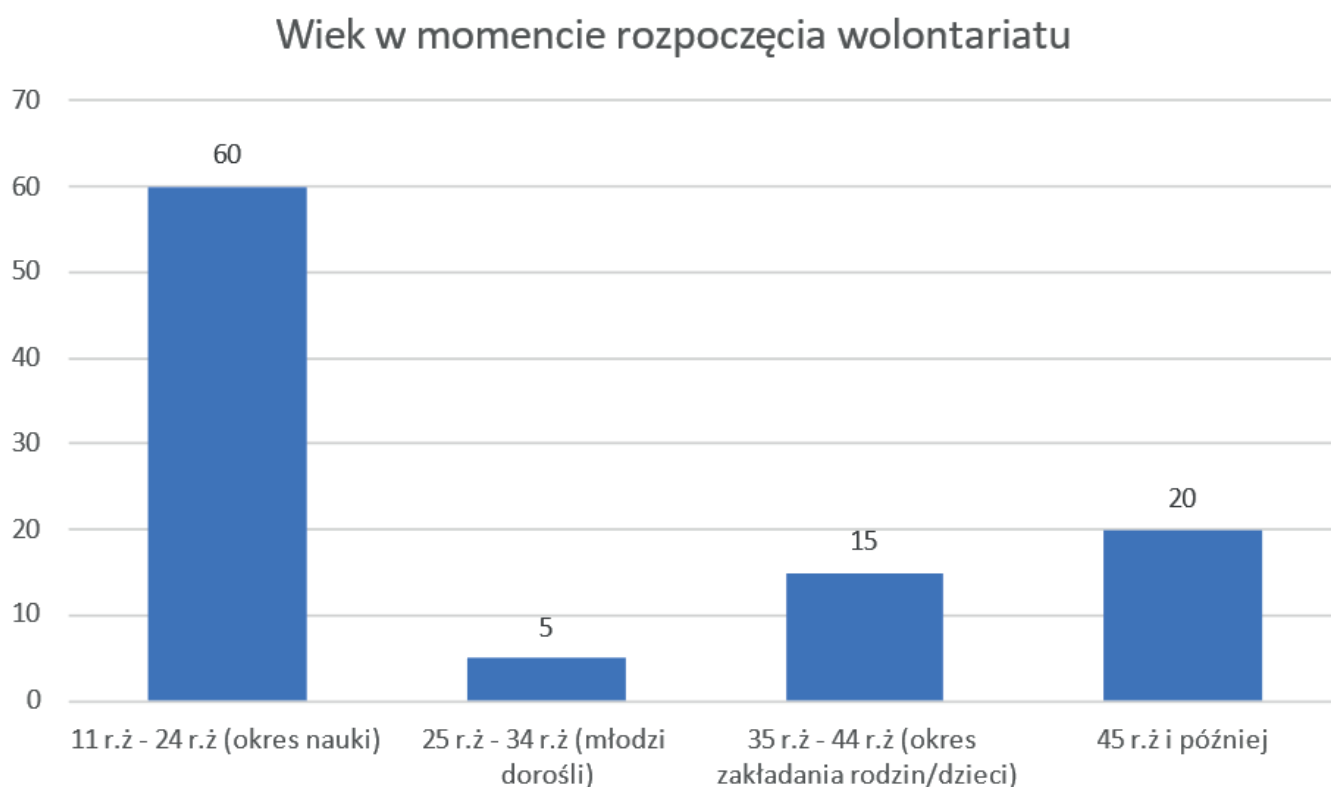
Wielu z badanych po pierwszej styczności z wolontariatem, stale już angażuje się społecznie. Bywają jednak przypadki, w których powrócono do wolontariatu po przerwie:

- » „Moja historia z wolontariatem zaczęła się wiele lat temu, kiedy w Szlachetnej Paczce brałam udział jako wolontariuszka. Wtedy, w jedynej edycji, w jakiej brałam udział, bardzo zraziłam się do wolontariatu. Jeszcze potem ileś lat w sumie nic nie robiłam. Wróciłam do Bydgoszczy i wróciłam też do wolontariatu, zaczęłam od jednego miejsca, a potem dodałam następne.”

Jeśli badani łączą wolontariat w różnych organizacjach, zwykle działalność tych organizacji dotyczy podobnych obszarów lub kierowana jest do podobnych grup, ewentualnie są to uzupełniające się działania:

- » „20 lat temu byłam wolontariuszką, pomagałam dzieciom onkologicznym. Potem byłam wolontariuszką w stowarzyszeniu wzajemnej pomocy Flandria, i tam też przez jakiś czas współpracowaliśmy z dziećmi. Potem pojawiło się stowarzyszenie „Zespołaki” w Bydgoszczy więc starałam się pomagać. A potem, jak już się urodził mój syn z niepełnosprawnością intelektualną, to był taki moment, żeby faktycznie coś swojego zacząć robić i powstał pomysł utworzenia fundacji. Więc podsumowując całe te 20 lat było w obszarze pomocy dzieciom, bardziej potrzebującym.”

Wykres 14. Wiek w momencie rozpoczęcia wolontariatu





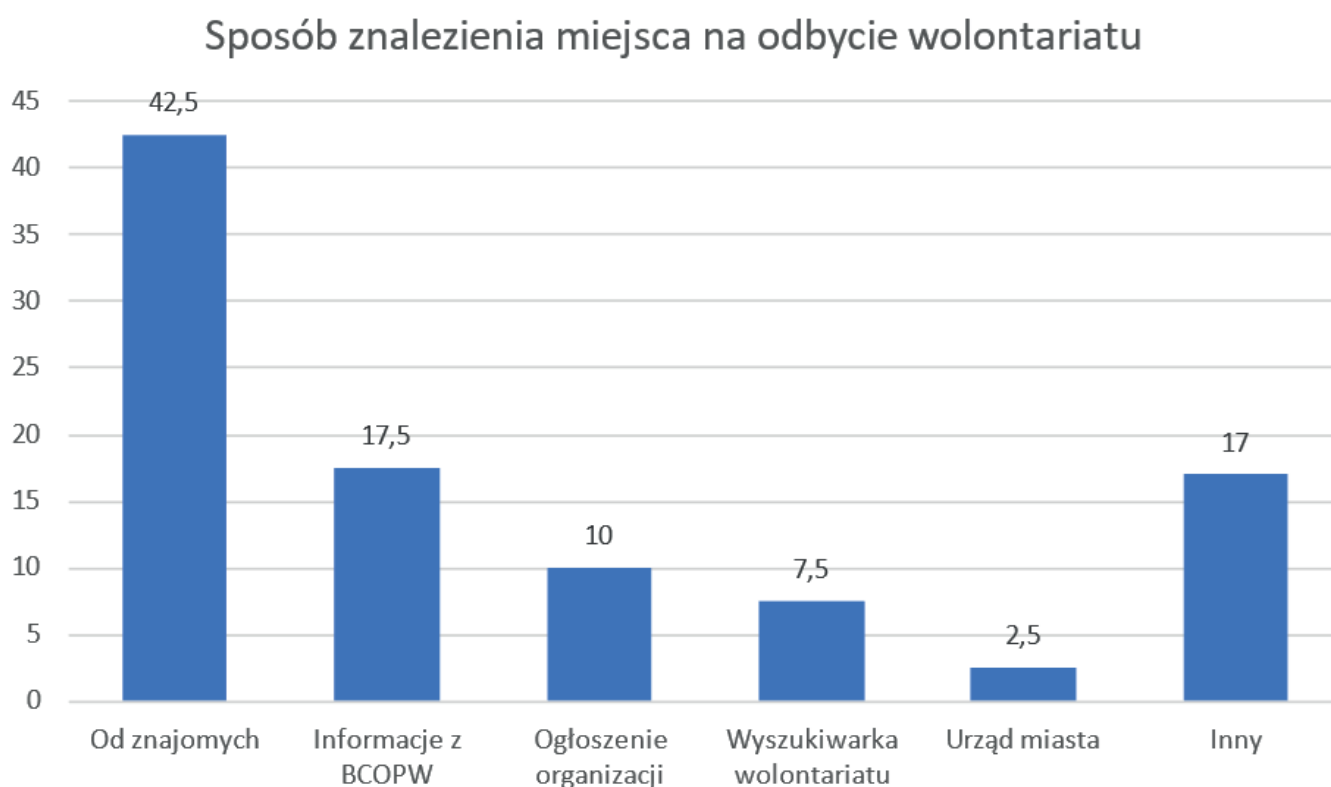
Badani docierają do organizacji, w których odbywają wolontariat na kilka sposobów. Najbardziej powszechny to polecenie przez znajomych.

- » „Ja pracuję zawodowo, mam wiele innych tam obowiązków, z których nie mogę zrezygnować, ale był taki moment, że stwierdziłam, że starczy już żyć tym co t raz i tutaj i że coś trzeba by było zrobić. Właściwie to zaczęłam osobę, która działa i pomaga innym. I stąd się na przykład zaczęło u mnie).”

Ważnymi metodami są jednak także informacje pochodzące z BCOPW (słyszało o nim 46,2% badanych; o wyszukiwarce wolontariatu słyszało 17,9% badanych) lub bezpośrednia styczność z organizacją. Część wolontariuszy samodzielnie poszukiwała organizacji o danym profilu np. przez Internet lub na spotkaniach tematycznych (to odpowiedzi mieszczące się w kategorii „inne” w tabeli poniżej), ewentualnie odkryła istnienie danej organizacji i jej potrzeb w zakresie prac wolontariuszy przy okazji poszukiwania rozwiązań własnych problemów:

- » „Myślę, że to jest tak, że jak się jest aktywnym na wielu stronach i zna się trochę ludzi, to to przychodzi do tego człowieka. W sensie, że te informacje przychodzą...”
- » „Ja byłem uczestnikiem działań w projekcie, i później mówię, przecież ja mogę nie siedzieć w domu, tylko robić coś pożytecznego. I właśnie tam byłem wolontariuszem i do tej pory pomagam.”
- » „Byłam kiedyś tutaj na projekcie z funduszy unijnych i dużo mieliśmy szkoleń bardzo fajnych. Pojawiło się ogłoszenie, że jest nabór, mam dużo wolnego czasu i poszłam tam z ciekawości. I potem tak zakręciło się, że zostałam i działałam.”

Wykres 15. Sposób znalezienia miejsca na odbycie wolontariatu



Wreszcie są i tacy, dla których odkrycie miejsca dla siebie było, w ich przekonaniu, przypadkowe:

- » „Ja właśnie tak totalnie przez przypadek tak naprawdę się dowiedziałam o istnieniu tej fundacji. Jak byłam w gimnazjum to poszłam do biblioteki, no i tam akurat przez przypadek chwyciłam książkę Przemysława Grzybowskiego, przeczytałam i bardzo mi się spodobała ta idea. I stwierdziłam, że jak skończę 18 lat to też muszę dołączyć do tej fundacji, no i jestem trzeci rok.”

Badani wolontariusze deklarują, że najważniejszą dla nich motywacją działania była bezinteresowna potrzeba niesienia innym pomocy. Rzadziej motywacją jest chęć zdobycia doświadczenia, które można przenieść do innej sfery (np. do opieki nad starszymi rodzicami). Motywacje pragmatyczne (chęć poprawienia własnego cv, chęć kontaktu z innymi, konieczność spełnienia obowiązku) deklarowano wyraźnie rzadziej. Zaskakujące jest, że relatywnie niewiele osób (21,4%) podejmuje się wolontariatu dlatego, żeby zneutralizować instytucjonalne braki (jedną z motywacji powoływania organizacji pozarządowych).

Więcej czasu na wolontariat gotowe są przeznaczać kobiety, z wykształceniem co najmniej średnim, aktywne zawodowo we względnie dobrej lub dobrej sytuacji materialnej.

To, ile czasu badani poświęcają na wolontariat jest silnie powiązane z fazą życia, w jakiej się znajdują. Sami badani nie zawsze zauważają jednak tę korelację:

- » „Ja jestem babcią, jestem mamą i mam czas i dla wnuczki, i mam czas dla rodziny, i mam czas na wyjazdy, i na wakacje długie.”
- » „Jest czas na wszystko. Ja śmiało mogę powiedzieć, że jak się chce, to się znajdzie czas na wszystko. I to nie ma wytłumaczenia, że o nie mogę, bo muszę coś. Nie. Jak się chce, to się ma ten czas.”

Dotyczy to z jednej strony osób dojrzałych, które kończą lub skończyły już aktywność zawodową, ale z drugiej osób młodych przed złożeniem własnej rodziny:

- » „Jest ciężko, żeby coś pogodzić. Na przykład ze studiami jest u mnie najciężej, bo studia jeszcze, i praca i potrzeba aktywności towarzyskiej, i znalazłam na to sposób, w mojej organizacji tutaj razem działamy z moimi przyjaciółmi, więc jak na przykład coś organizujemy, no to jednocześnie jest ten czas taki na działania wolontariackie, ale też jest czas, żeby pobyć też z nimi, więc dwa w jednym.”

Sporadycznie zdarzają się sytuacje, w których zadania wolontariackie kolidują z innymi obowiązkami. Badani podkreślali jednak, że niezależnie od tych trudności ich gotowość bycia wolontariuszem nie słabnie:

- » „Trzeba ograniczyć coś, kosztem czegoś. Albo przesunąć, poszukać jakiegoś zastępcę. Ale żeby całkowicie zrezygnować to nie.”
- » „Mi się na przykład zdarzyło prawie zaważyć sprawę, ale dzięki temu, że mamy grupę, która się wspiera, ktoś był w stanie mnie zmienić. Byłem wykończony i miałem taką myśl, że albo ktoś to weźmie za mnie albo ja padnę na miejscu. Wszyscy to rozumiemy, bo wszyscy w tym siedzimy i wiemy, ile to kosztuje wysiłku, dlatego dbamy o siebie nawzajem (teraz my bierzemy zadania, a ty idź odpocznij, a następnym razem ja po prostu wejdę za kogoś i ktoś wtedy odpocznie).”

Zdecydowana większość osób, które wzięły udział w badaniu rozpoczynało swoją przygodę z wolontariatem wcześniej, to jest w okresie nauki (poniżej 24 roku życia). Najmniej osób dołączało do organizacji w okresie wczesnego wchodzenia w dorosłość (5%). Po 35 roku życia znowu następuje aktywizacja potencjalnych wolontariuszy. Ważnym momentem sprzyjającym podjęciu działań wolontariackich jest koniec aktywności zawodowej (lub jej schyłek).

Tabela 20. Motywacja do zaangażowania społecznego

Motywacja do zaangażowania się w wolontariat	Procent
Bezinteresowna potrzeba	76,2
Chęć zdobycia doświadczenia	42,9
Chęć kontaktu z innymi	23,8
Neutralizowanie niedostatecznych działań instytucji	21,4
Wzmocnienie cv	7,1
Inne	6,0
Obowiązek	4,8

Wielu z badanych po pierwszej styczności z wolontariatem, stale już angażuje się społecznie. Bywają jednak przypadki, w których powrócono do wolontariatu po przerwie:

- » „Moja historia z wolontariatem zaczęła się wiele lat temu, kiedy w Szlachetnej Paczce brałam udział jako wolontariuszka. Wtedy, w jedynej edycji, w jakiej brałam udział, bardzo zraziłam się do wolontariatu. Jeszcze potem ileś lat w sumie nic nie robiłam. Wróciłam do Bydgoszczy i wróciłam też do wolontariatu, zaczęłam od jednego miejsca, a potem dodałam następne.”

Jeśli badani łączą wolontariat w różnych organizacjach, zwykle działalność tych organizacji dotyczy podobnych obszarów lub kierowana jest do podobnych grup, ewentualnie są to uzupełniające się działania:

- » „20 lat temu byłam wolontariuszką, pomagałam dzieciom onkologicznym. Potem byłam wolontariuszką w stowarzyszeniu wzajemnej pomocy Flandria, i tam też przez jakiś czas współpracowaliśmy z dziećmi. Potem pojawiło się stowarzyszenie „Zespolaki” w Bydgoszczy więc starałam się pomagać. A potem, jak już się urodził mój syn z niepełnosprawnością intelektualną, to był taki moment, żeby faktycznie coś swojego zacząć robić i powstał pomysł utworzenia fundacji. Więc podsumowując całe te 20 lat było

w obszarze pomocy dzieciom, bardziej potrzebującym.”

Badani docierają do organizacji, w których odbywają wolontariat na kilka sposobów. Najbardziej powszechny to polecenie przez znajomych

- » „Ja pracuję zawodowo, mam wiele innych tam obowiązków, z których nie mogę zrezygnować, ale był taki moment, że stwierdziłam, że starczy już żyć tym co teraz i tutaj i że coś trzeba by było zrobić. Właściwie to zaczęłam osobę, która działa i pomaga innym. I stąd się na przykład zaczęło u mnie.”

Ważnymi metodami są jednak także informacje pochodzące z BCOPW (słyszało o nim 46,2% badanych; o wyszukiwarce wolontariatu słyszało 17,9% badanych) lub bezpośrednia styczność z organizacją. Część wolontariuszy samodzielnie poszukiwała organizacji o danym profilu np. przez Internet lub na spotkaniach tematycznych (to odpowiedzi mieszczące się w kategorii „inne” w tabeli poniżej), ewentualnie odkryła istnienie danej organizacji i jej potrzeb w zakresie prac wolontariuszy przy okazji poszukiwania rozwiązań własnych problemów:

- » „Myślę, że to jest tak, że jak się jest aktywnym na wielu stronach i zna się trochę ludzi, to to przychodzi do tego człowieka. W sensie, że te informacje przychodzą...”

- » „Ja byłem uczestnikiem działań w projekcie, i później mówię, przecież ja mogę nie siedzieć w domu, tylko robić coś pożytecznego. I właśnie tam byłem wolontariuszem i do tej pory pomagam.”
- » „Byłam kiedyś tutaj na projekcie z funduszy unijnych i dużo mieliśmy szkoleń bardzo fajnych. Pojawiło się ogłoszenie, że jest nabór, mam dużo wolnego czasu i poszłam tam z ciekawości. I potem tak zakręciło się, że zostałam i działałam.”

Wreszcie są i tacy, dla których odkrycie miejsca dla siebie było, w ich przekonaniu, przypadkowe:

- » „Ja właśnie tak totalnie przez przypadek tak naprawdę się dowiedziałam o istnieniu tej fundacji. Jak byłam w gimnazjum to poszłam do biblioteki, no i tam akurat przez przypadek chwyciłam książkę Przemysława Grzybowskiego, przeczytałam i bardzo mi się spodobała ta idea. I stwierdziłam, że jak skończę 18 lat to też muszę dołączyć do tej fundacji, no i jestem trzeci rok.”

Badani wolontariusze deklarują, że najważniejszą dla nich motywacją działania była bezinteresowna potrzeba niesienia innym pomocy. Rzadziej motywacją jest chęć zdobycia doświadczenia, które można przenieść do innej sfery (np. do opieki nad starzejącymi się rodzicami). Motywacje pragmatyczne (chęć poprawienia własnego cv, chęć kontaktu z innymi, konieczność spełnienia obowiązku) deklarowano wyraźnie rzadziej. Zaskakujące jest, że relatywnie niewiele osób (21,4%) podejmuje się wolontariatu dlatego, żeby zneutralizować instytucjonalne braki (jedną z motywacji powoływania organizacji pozarządowych).

Inne motywacje do rozpoczęcia wolontariatu, które wymieniali badani, to:

- potrzeba uzyskania pomocy w rozwiązaniu ważnego problemu/potrzeba wsparcia:
  - » „założyłam coś, co miało pomóc przede wszystkim mi na początku, a potem otoczeniu, które gdzieś się znalazło wokół mnie

i się okazało, że jest wolontariat; motywacją była chęć uzyskania wsparcia i żeby poznać rodziców, którzy znaleźli się w podobnej sytuacji i poczuć że nie jest się samemu i uczyć się też wspomagać nawzajem”;

- możliwość samorozwoju:
  - » „ja jak już się w coś wkręcę i coś robię, to lubię to robić dobrze. I też lubię wiedzieć więcej o tej organizacji, co można by było zrobić więcej. Lubię dokształcać się, robić jakieś kursy, nawet czasami na własny koszt, bo to mi pomaga czuć się lepiej w tym, co robię. Np. zrobiłam dla siebie szkolenie „points of view”, to jest taka metoda coachingowa, ja jestem też trenerem, skończyłam podyplomówkę, ale chciałam gdzieś mieć jeszcze takie jakieś fajne narzędzie, które stosuję za każdym razem w pracy z ludźmi, i to jest super narzędzie. Bo można z każdym popracować, i można też jeden na jeden, nie. Więc lubię się uczyć sama.”;
- potrzeba postrzegania siebie jako altruisty:
  - » „fajnie, że można dać siebie nie oczekując nic w zamian, i dostawać w zamian ten uśmiech”;
- chęć wzmocnienia w sobie przekonania o nieegoistycznej naturze ludzi:
  - » „zawsze sobie tak myślę, czy jakbym ja taka była czy ktoś by wyciągnął rękę, czy ktoś by pomógł?”;
- przymus wewnętrzny (np. związany z modelem wychowania):
  - » „to właściwie tak było a poza tym rodzice gdzieś mnie tak wychowali i to takie obciążenie, ale pozytywne jak miemam; Chyba taki zepsuty gen, że od dziecka miałam poczucie, że nie można żyć tylko dla siebie i że satysfakcję przynosiło mi to, co miało jakiś głębszy sens. I tak miałam od dziecka. Do tego temperament, który pchał, że się człowiek we wszystko angażował.”;

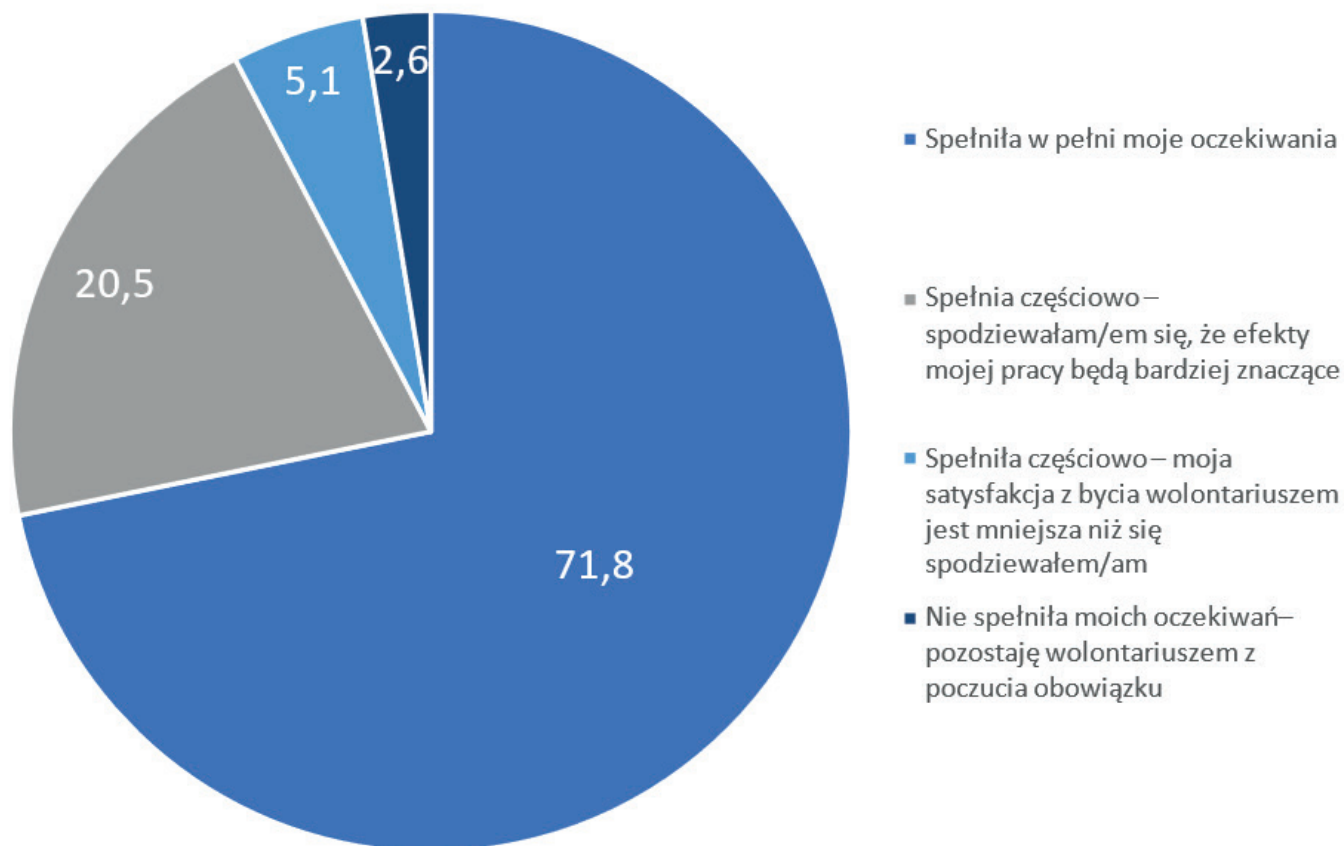
- sprzeciw wobec dotychczasowych rozwiązań/chęć zmiany na lepsze:
  - » „Jak byłem młodszy to przyglądałem się, jak miasto się rozwijało i faktycznie mi to nie odpowiadało. Sam widziałem inne możliwości, jak to zaprojektować, żeby było lepsze na ludzi, i w końcu sam założyłem organizację jeszcze pod inną nazwą wtedy, gdzieś tam na facebooku; w innych miastach już były wprowadzone jakieś rozwiązania, a u nas nie”;
- niezgoda na nierówności społeczne:
  - » „zawsze miałam coś takiego, takie poczucie nierówności społecznej, że to nie zależy od nas jak my się wychowujemy, jakie mamy otoczenie, i człowiek po prostu albo

ma szczęście albo nie. I wiadomo, można to zmienić, ale to też trzeba mieć szczęście, żeby mieć wsparcie innych osób. Dlatego zawsze chciałam, zawsze to wiedziałam, zawsze to czułam, zawsze mnie to dotykało i zawsze chciałam pomóc, bo ja uważam, że no ja miałam szczęście, ale że właśnie chciałam pomóc osobom, które miały gorzej na początku, gorzej mają teraz, że nie mają albo wsparcia wśród rodziny i przyjaciół”;

- chęć podzielenia się własnymi kompetencjami z innymi:
  - » „wysoce specjalizuję się w rozpowszechnianiu czytelnictwa, a organizacja odkryła nowe potrzeby i mogłam ją wesprzeć”;

Wykres 16. Poziom zaspokojenia potrzeb dzięki wolontariatowi

### Poziom zaspokojenia potrzeb dzięki wolontariatowi



- impuls zewnętrzny, uświadomienie z zewnątrz wagi podejmowanych już/projektowanych działań:
  - » „spotkałem przewodniczącego na jakiejś konferencji, bo akurat pojechałem i tam mnie namówił żebyśmy wstąpili do organizacji”;
- Motywacje te zmieniają się z czasem:
  - » „kiedy byłam nastolatką powiedzmy, to idee wyższe temu przyświecały, a później życie pokazało, w bardzo dojrzałym życiu, że to co robię teraz wolontariacko, to są często wcale takie nie górnotne rzeczy”.

Zdecydowanej większości (71,8%) badanych udało się odnaleźć w wolontariacie to, czego po nim oczekiwali. Co piąty badany jest rozczarowany efektami swojej pracy – liczył(a) na bardziej znaczące efekty. Pojedyncze osoby wskazują, że są w większym lub mniejszym stopniu rozczarowane, liczyły na większą satysfakcję – mimo to nie rozważają rezygnacji z wolontariatu.

Wśród powodów, które sprzyjają obniżeniu zadowolenia (niekoniecznie w odniesieniu do miejsca, w którym obecnie ulokowani są wolontariusze) wymieniano:

- nieliczenie się z możliwościami czasowymi wolontariuszy: spóźnione informacje o obowiązkach, nieprzewidywalność grafiku zadań:

» „Totalnie nie jest szanowany tam wolontariusz. Jednego dnia dostawałam informacje, że mam się następnego dnia gdzieś stawić albo że mam po prostu cały weekend poświęcić i tak z dnia na dzień zmienić swoje plany. To było nie szanowanie mojego czasu”.

- styl pracy organizacji: chaos organizacyjny, częsta zmiana zadań, wiele - czasem skrajnie różnych - obszarów działania, grup odbiorców, niezbędna bardzo wysoka elastyczność lub przeciwnie - nadmierna sztywność organizacyjna
- sposób komunikacji z wolontariuszami, który nie uwzględnia ich możliwości (np. komunikacja tylko mailowa lub przez media społecznościowe, co jest wyzwaniem dla starszych wolontariuszy)
- duże obciążenie psychiczne przy wybranych zadaniach przy jednoczesnym braku odpowiedniego wsparcia dla wolontariuszy
  - » „Jak już umiera dziecko niestety, to już się przyznam szczerze, poddałam tak. Nie byłam na tyle silna psychicznie, aby to kontynuować.”
- brak wsparcia w poradzeniu sobie z akceptacją natury rozwiązywanych problemów

Tabela 21. Poziom zadowolenia ze współpracy z organizacją, w której jest się wolontariuszem

Poziom zadowolenia	Procent
W pełni	66,6
Częściowo (na ogół jestem zadowolony/a ze współpracy)	30,8
Nie jestem zadowolony/a	2,6
Razem	100

- niedostosowanie oferowanego wsparcia do możliwości wolontariuszy (np. organizowanie szkoleń w godzinach przedpołudniowych)
- przeciążenie nadmiarem zadań, w tym także zadań trudnych, których unikają inni:
  - » „Staje się przed takim dylematem, co kto chciałby w tym wolontariacie robić. I później zostaje jakaś praca, której nie chce robić nikt. Wiele osób chciałoby te wszystkie fajne rzeczy, które się dzieją w fundacji wspierać, natomiast niekoniecznie to, co się musi wydarzyć, żeby te fajne się działy.”
- wpływ wykonywanych zadań na życie rodzinne:
  - » „To życie rodzinne jest takie trochę z boku, bo priorytetem jest głównie to co robimy.”
  - » „Często jest tak, że gdy wleciałam na pół godziny do domu, a mąż mi a ty będziesz znowu kiedyś wieczorem w domu? No właśnie to kiedy ty wrócisz?”
- wpływ na życie osobiste i równowagę psychiczną:
  - » „Ciężko znaleźć balans, żeby oddzielić własne potrzeby od tego, co my robimy.”
- poczucie braku wsparcia dla wolontariuszy i organizacji ze strony urzędników (u części badanych):
  - » „Brakuje nam wsparcia w poszukiwaniu wolontariuszy.”
  - » „Potrzebujemy takiego docenienia i zauważenia.”

**Tabela 22 Powody umiarkowanego zadowolenia lub braku zadowolenia ze współpracy z organizacją, w której jest się wolontariuszem**

<b>Powody umiarkowanego/braku zadowolenia</b>	<b>Procent</b>
Brakuje wsparcia technicznego (brak sprzętów, materiałów/narzędzi/przestrzeni do pracy)	7,7
Brakuje pomysłu na to, czym mają zajmować się wolontariusze – w organizacji zabrakło diagnozy potrzeb i możliwych zadań dla wolontariuszy	2,6
Brakuje stałego koordynatora działań wolontariuszy	3,8
Praca jest źle zorganizowana	3,8
Brakuje wsparcia dla wolontariuszy – jesteśmy często zdani na siebie	6,4
Zbyt wiele zadań przerzucanych jest na wolontariuszy – jest to nadmiernie wyczerpujące	3,8
Nie ma planu rozwoju dla wolontariuszy	3,8

## Wsparcie współpracy organizacji z wolontariuszami ze strony Miasta

Badani urzędnicy postrzegają swoje możliwości wsparcia współpracy organizacji z wolontariuszami jako dość ograniczone. Wśród możliwych form wsparcia wymieniają:

- informowanie o idei wolontariatu:
  - w prawie każdej szkole są kluby wolontariatu i my też z nimi współpracujemy, koordynatorzy wolontariatu z tych szkół tutaj także odbywają szkolenia, z nimi są spotkania realizowane
- korektę obrazu wolontariatu - wypaczonego w opinii badanych w szczególności przez promowany w systemie edukacyjnym wolontariat jako czegoś, co
  - » „musi owocować konkretnym benefitem; to tak jakbyśmy płacili wolontariuszom”
- pomoc w wyszukiwaniu organizacji przez wolontariuszy i wspomaganie organizacji w wyszukiwaniu wolontariuszy:
  - » „Natomiast ogólnie odchodzimy już jako miasto od takiego pośrednictwa i kojarzenia wolontariuszy z organizacjami, bo to raczej powinno przebiegać w sposób oddolny i zupełnie naturalny, czyli to same organizacje raczej powinny zachęcać wolontariuszy do współpracy i pozyskiwać tych wolontariuszy, ale staramy się mimo wszystko tym organizacjom w tym pomagać”.
- monitorowanie sposobu współpracy organizacji z wolontariuszami, zapobieganie zjawiskom negatywnym:
  - » „czasem to układ patologiczny, wolontariusze są traktowani jako tania czy bezpłatna wręcz siła robocza, w sensie to nie są programy, ci wolontariusze nic nie dostają, czyli wolontariat rozumiany jako, że ktoś zrobi

coś za darmo za co powinniśmy zapłacić, ale nie zapłacimy bo mamy mały budżet i musimy na coś innego przetrzeć. To jest właśnie też oznaka niedojrzałości organizacji, że nie może się poczuć na tyle silna żeby zrobić porządny wolontariat”

- udzielanie wsparcia wolontariuszom, jeśli poszukują takiej pomocy
- dbałość o ciągłość funkcjonowania organizacji przez przyznawanie dotacji
- włączanie wolontariuszy i organizacji do procesu konsultacji społecznych

Szczegółowe informacje dot. współpracy Miasta Bydgoszczy z wolontariuszami są dostępne w osobnych dokumentach sprawozdawczych, m.in.: corocznych „Raportach o stanie Miasta Bydgoszczy” stanowiących roczne sprawozdanie z realizacji strategii rozwoju Miasta Bydgoszczy pn. „Bydgoszcz 2030” – patrz. np.: „Raport o stanie Miasta Bydgoszczy za 2022 r.”, s. 64-66, źródło: [www.strategia.bydgoszcz.pl/dokumenty/](http://www.strategia.bydgoszcz.pl/dokumenty/)



---

**ROZDZIAŁ 3**

**Organizacje pozarządowe  
jako partner Miasta**

## Poziom aktywności we współpracy z innymi podmiotami

Organizacje różnią się zarówno pod względem postaw wobec współpracy z innymi podmiotami, jak i charakterem podejmowanej współpracy.

Postawy wobec współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi rozciągają się od silnego przekonania o jej niezbędności (współpracujemy bardzo intensywnie, jest to nasza duża siła) do przekonania, że jest to raczej obciążenie zwłaszcza dla organizacji dojrzałych i z dużym organizacyjnym doświadczeniem. Postawy te przekładają się na styl i zakres współpracy z innymi organizacjami.



Tym, co ma zniechęcać do współpracy z innymi organizacjami jest poziom ich umiejętności, w szczególności w odniesieniu do:

- zdolności samodzielnego inicjowania działań,
- rozmawiania i negocjowania zakresów działań,
- pracy w zespołach projektowych,
- rozliczania i raportowania działań,
- brak zasobów do współpracy - zwłaszcza ludzkich:
  - » „problemem dla mnie jest to, że w tych organizacjach nie ma tego do czego my dążymy, czyli nie ma sił przerobowych – osoby pracują na pełen etat i nie są chętne do pisania wspólnego projektu, który miałby sens”

Obszary/charakter współpracy:

- pisanie wspólnych projektów (raczej w sferze planów wśród badanych organizacji)
- wspólna promocja przedsięwzięć na rzecz miasta (np. Projekt “Bez lipy” realizowany przez PZR, Bydgoski Alarm Smogowy i UMB)
- kierowanie własnych usług do organizacji partnerskich

Sposób doboru partnerów do działań wspólnych:

- poszukiwani partnerzy o podobnych kompetencjach
- partnerzy zajmujący się podobną tematyką i podobnie rozumiejący problemy, które miałyby być przedmiotem współpracy
- doświadczeni w realizacji licznych projektów
- partnerzy o mocnej pozycji w relacjach z samorządem lokalnym,
- nieskonfliktowani z innymi partnerami

## **Charakter współpracy z jednostkami samorządu lokalnego – perspektywa organizacji**

Połowa organizacji zadeklarowała współpracę z Biurem Aktywności Społecznej<sup>4</sup>, które stanowi główną instytucję koordynującą współpracę z NGO. Obszar działań organizacji pozarządowych w Bydgoszczy determinują to, z jakimi wydziałami współpracują najczęściej. Na pierwszym miejscu wymieniano zatem Biuro Zdrowia i Polityki Społecznej oraz Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej - naturalni partnerzy dla organizacji zajmujących się pomocą społeczną, usługami socjalnymi, działalnością charytatywną. Z kolei dla organizacji zajmujących się kulturą i sztuką takim partnerem jest Miejskie Centrum Kultury (współpracę z nim podjęło 29,6% organizacji). Co trzecia organizacja zadeklarowała, że współpracowała w ostatnich dwóch latach z Centrum Nauki i Kultury Młyny Rothera. Wśród podmiotów wspierających instytucji wspierających ogół organizacji (bez uwzględniania ich specjalizacji) rzadszymi partnerami były ADM lub RDDP. Profil bydgoskich organizacji powoduje, że rzadziej podejmowana jest współpraca z Bydgoskim Ośrodkiem Rehabilitacji, Terapii Uzależnień, Profilaktyki „BORPA” i wybranymi wydziałami UMB: Wydziałem Spraw Obywatelskich i Wydziałem Świadczeń Rodzinnych.

Dość zastanawiające jest, że w większości wymienionych jednostek liczba deklaracji współpracy jest większa niż liczba organizacji wskazujących na obszar działań, który zgodny jest z profilem tych jednostek (np. z MOPS miałyby współpracować dwukrotnie więcej organizacji niż te, które deklarują, że zajmują się pomocą społeczną). Można to wyjaśnić na dwa sposoby - po pierwsze to kolejne wskazanie na to, że organizacje podejmują działania spoza głównego obszaru własnej specjalizacji, często w poszukiwaniu środków finansowych. Po drugie, w większości przypadków jest to współpraca polegająca na wymianie informacji, a nie na realizacji zadań publicznych lub wspólnych projektów. Gdy przyglądamy się tylko temu aspektowi, to zauważamy, że najbardziej aktywne wydają się organizacje zajmujące się kulturą i sztuką, to jest najwięcej z wszystkich organizacji, które wskazały to pole jako główny obszar działań miało możliwość współpracy z miejskimi jednostkami realizując zadania publiczne lub wspólny projekt.

Wśród tych, którzy podjęli się dokonania oceny tej współpracy przeważały oceny pozytywne - współpraca przebiegała sprawnie lub - jeśli pojawiały się problemy, były one rozwiązywane na tyle sprawnie, że nie zniechęciło to do dalszej współpracy. Istotniejsze problemy miały pojawić się przy współpracy z ADM, Miejskim Centrum Kultury, Młynami Rothera, Wydziałem Zdrowia oraz Biurem Aktywności Społecznej.

---

<sup>4</sup> Styczność z BAS miało ponad 74% badanych (regularną współpracę z BCOPW deklarowało 41,2% badanych). Różnicę między tymi stanowiskami należy wiązać z faktem, że BAS jest tworem relatywnie nowym i sama nazwa może nie być utożsamiana z działalnością BCOPW, Zespołu ds. Wspierania Organizacji Pozarządowych.

Tabela 23. Współpraca z jednostkami samorządu i podmiotami gminy Miasta Bydgoszczy w ciągu ostatnich dwóch lat

Jednostka	Czy podejmowano współpracę?	Forma współpracy, jeśli dotyczy				
		Realizacja zadań publicznych	Partner we wspólnym projekcie	Wsparcie doradcze, szkoleniowe	Wymiana informacji	Dotacja przeznaczona na funkcjonowanie/rozwój organizacji
Rada Działalności Pożytku Publicznego MB	<b>22,8%</b>	5,9%	1%	2,9%	11,8%	0%
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	<b>38,7%</b>	8,8%	4,9%	1%	14,7%	2%
Bydgoski Ośrodek Rehabilitacji, Terapii Uzależnień, Profilaktyki „BORPA”	<b>14,1%</b>	2%	3,9%	0%	0%	5,9%
Miejskie Centrum Kultury	<b>29,6%</b>	7,8%	7,8%	2%	9,8%	1%
Centrum Nauki i Kultury Młyny Rothera	<b>51,4%</b>	7,8%	14,7%	22,9%	8,9%	0%
Administracja Domów Miejskich	<b>23,3%</b>	6,9%	1%	0%	4,9%	1%
Biuro Aktywności Społecznej/BCOPW (wcześniej Zespół ds. Wspierania Organizacji Pozarządowych)	<b>35,1%</b>	15,7%	3,9%	2%	7,8%	3%
Wydział Edukacji i Sportu	<b>18,3%</b>	5,9%	1%	1%	5,9%	1%
Wydział Spraw Obywatelskich	<b>13,8%</b>	3,9%	2%	1%	2,9%	1%
Wydział Świadczeń Rodzinnych	<b>6,5%</b>	2,9%	0%	1,7%	1,7%	0%
Biuro Zdrowia i Polityki społecznej	<b>44,1%</b>	6,9%	4,9%	0%	2,9%	1%

Tabela 24. Ocena współpracy z poszczególnymi jednostkami

Jednostka	Ocena współpracy			
	Przebiegała w sposób, który zachęcił to do kolejnych działań we współpracy z samorządem	Pojawiały się problemy, które dało się rozwiązać i nie zniechęciło to do dalszych prób	Pojawiały się problemy, które raczej zniechęcają do dalszych prób współpracy	Nie dotyczy/ odmowa
Rada Działalności Pożytku Publicznego MB	18,9%	3,3%	1,4%	76,7%
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	25%	8%	1,1%	65,9%
Bydgoski Ośrodek Rehabilitacji, Terapii Uzależnień, Profilaktyki „BORPA”	12,4%	2,2%	0%	85,4%
Miejskie Centrum Kultury	23,5%	3,4%	3,4%	69,7%
Centrum Nauki i Kultury Młyny Rothera	26,0%	2,2%	3,3%	68,5%
Administracja Domów Miejskich	9%	6,7%	5,6%	78,7%
Biuro Aktywności Społecznej/BCOPW (wcześniej Zespół ds. Wspierania Organizacji Pozarządowych)	25,3%	3,3%	3,3%	68,1%
Wydział Edukacji i Sportu	10,1%	2,2%	0%	87,7%
Wydział Spraw Obywatelskich	11,1%	0%	0%	88,9%
Wydział Świadczeń Rodziny	4,5%	2,2%	0%	93,5%
Biuro Zdrowia i Polityki społecznej	14,1%	1,1%	2,2%	82,6%

Obszary współpracy, które wymieniano w wywiadach jakościowych:

- użytkowanie lokali miejskich
- możliwość korzystania z infrastruktury BCOPW
  - korzystanie z pomieszczeń
  - korzystanie ze sprzętu: to sprzęt, na który często nas nie stać po prostu, a tutaj mamy sala, nagłośnienie.
- możliwość korzystania z infrastruktury innych jednostek (np. Młyny Rothera, infrastruktura sportowa) odpłatnie lub nie
  - » „My korzystaliśmy odpłatnie, ale to nie są jakieś powalające pieniądze. Tam był pełen profesjonalizm. Od samej umowy, która jest przygotowana solidnie, poprzez pracownika, który jest przeznaczony do kontaktu i są ludzie mega życzliwi, mega zaangażowanie po techników, jest mega. Sam ten helpdesk, który tam jest na dole taki - ci ludzie to są też pracownicy, ale są też tacy pozytywnie nastawieni wspierający mile witający, więc czasami nawet nie trzeba tam na dole wystawiać wolontariuszy, więc tam, tam jest świetna obsługa, naprawdę świetnie.”
- możliwość korzystania z doradztwa i wiedzy pracowników BAS
  - » „tutaj jest miejsce po prostu przecudowne, bo tutaj możemy wszystkiego się dowiedzieć. Jeżeli mamy jakikolwiek problem z dotarciem do czegoś, to tutaj pracownicy naprawdę bardzo szeroko współpracują...”
- pomocność i otwartość pracowników BCOPW: wręcz sami pytają, co potrzebujemy, żeby tutaj się rozgościć
- promocja działań organizacji
- dotacje i granty

BARIERY WSPÓŁPRACY:

- charakter umów między UMB a organizacjami - użytkowanie lokali:
  - umowy zawierane są na rok, podczas gdy projekty wymagają ciągłości i trwałości,
  - przyczynia się do zwiększania niepewności wśród organizacji:
    - » projekty wymagają stabilności [przewidywalności] w tym, co się stanie po roku jak się ten lokal doprowadzi do użytku, a ma się projekt finansowanie zewnętrzne, które zakładało cztery czy trzy lata przynajmniej. A z miastem nie wiadomo, czy się przedłuży tą umowę, czy nie.
- niezrozumiałe dla organizacji zasady opiniowania projektów
  - różne standardy ocen projektów w różnych wydziałach
  - różne standardy ocen zależnie od źródła finansowania (np. oddzielne dla środków z Budżetu Obywatelskiego)
    - » „Brakuje czegoś takiego jak regulamin przyznawania. Bo to, że ktoś ma jakieś preferencje w stosunku do organizacji sprawdzonej, która wiadomo, że zrobi dobrze, prawda. Że nie będzie tam żadnych problemów czy potem ze zwrotem tych środków, czy przeznaczeniem na coś innego. Osoby, które składały granty w ramach witkaca dostały identyczną informację, że po prostu projekt nie uzyskał dofinansowania, dokładnie tak było, z powodu braku celowości. My nie chcemy jakichś niepokojów. My chcemy tylko współdziałania, współpartnerstwa i ewentualnie dowiedzenia się, dlaczego na przykład, co sprawiło, że jest działanie niecelowe.”
- niska dostępność środków na wybrane działania:
  - » „Nie może być tak, że w wydziale edukacji kiedyś funkcjonował system grantowy na edukację dzieci i młodzieży, i został w pewnym momencie zlikwidowany. Dlaczego? Dlatego, żeby dać pieniądze nauczycielom,

którzy prowadzą jakieś, może i bardzo fajne, ale półkolonie, jakieś zajęcia szkolne w okresie ferii czy letnich wakacji. Kiedyś organizacje pozarządowe dostawały jakieś grosze, ale był to jakiś zaszczyt, żeby coś zrobić. W tej chwili czegoś takiego nie ma i z tego co wiem, to nie będzie. Więc współpraca z instytucją jako miastem praktycznie leży.”

- w wybranych projektach partnerstwo ma charakter czysto formalny:
  - » „miałam coś z [...] jakiś czas temu, ale potrzebowali mnie tylko do wpisania w rubryce w projekcie;”
- wysoki poziom biurokracji:
  - » „Trochę męczące jest to, że trzeba podpisywać tę umowę co roku, czy nie lepiej byłoby podpisać umowę na czas nieokreślony no i no, ciągle ta papierologia jest...”
  - » „W instytucjach nie współpracuje się z instytucją samą w sobie, współpracujemy z konkretnym człowiekiem, z którym wypracowaliśmy sobie ścieżkę jakichkolwiek konsultacji, jakiegokolwiek współpracy. To nigdy nie jest, przynajmniej w naszym doświadczeniu, idę do sekretariatu i chcę tego i tego, i tego, tylko dzwonię często prywatnym telefonem do prywatnego człowieka i mówię, słuchaj, czy my możemy zrobić to i to razem. Jakby to się wpisywało w wasz program, jakby to się wpisywało w to, co możecie np. do tego projektu dorzucić od siebie.”
- bardzo długi i skomplikowany proces decyzyjny:
  - » „Instytucja ma syndrom molocha. W niej wszystko idzie za wolno, za opieszale, zanim projekt ma się dobrze rozbujać, to my jesteśmy wstrzymywani przed zrobieniem rzeczy dobrze i porządnie, bo musimy czekać na odgórne decyzje, na 30 dyrektorów, na 20 sekretarek i 50 decydentów, którzy muszą pójść z tym drzewkiem do góry, żeby to poszło do głównego dyrektora i do-

stało odpowiedni podpis.”

- » „Porównując, ile trzeba pracy i czasu włożyć, żeby wydeptać jakieś ścieżki, i załatwić coś oficjalnie przez miasto, to to się po prostu nie opłaca. Szkoda naszego czasu jako osób, które pracują wolontarystycznie na takie rzeczy. Łatwiej załatwić to w konkretnych instytucjach.”
- » „Przy jednym evencie trzeba zgody otrzymać z różnych wydziałów.”
- ale długość tego procesu może być różna, zależnie od statusu organizacji:
  - » „Bardzo wiele nowych organizacji nie przeszło jeszcze żadnych procedur związanych z pozwoleniami itd. i one mają naprawdę bardzo poważne problemy. Natomiast jeżeli w organizacji są ludzie, którzy przeszli procedury, to potrafią załatwiać sprawy nawet bardzo szybko. Niekiedy jest to od ręki robione, tylko trzeba umieć do tego podejść i wykorzystać wszelkie możliwości takie, jakie dają urzędnicy, a zwłaszcza ludzie, którzy tam pracują i pomagają.”
- niechęć do współpracy wybranych jednostek:
  - » „Jeśli udało się załatwić coś na zasadzie, że pan prezydent powiedział, że jakaś instytucja ma coś zrobić, to po wyjściu ze spotkania z panem prezydentem ta instytucja mówi, że ona tego nie robi, na zasadzie „nie bo nie”.
  - » „...są takie wydziały, gdzie mając jakieś przetarte ścieżki jest się w stanie bardzo szybko coś załatwić. Ja na przykład nie mam problemu z wydziałem organizacyjno-administracyjnym. Ale to są rzeczy też, no jakby pozafinansowe. Natomiast takie wydziały zamknięte, to dla mnie jest ta kultura, edukacja – granty się skończyły, one były nikłe i żadne, i zawsze o tym mówiliśmy, że te pieniądze są śmieszne, ale było. Dzisiaj tego nie ma.”

- niezrozumienie ze strony urzędników;
  - » „Początek współpracy był trudny. Wydaje mi się, że urzędniczką były nastawione w jakiś tam sposób wrogo do nas, my pewnie też, jakby nie chce nas tutaj też wybielać. Poznaliśmy się lepiej z urzędnikami podczas projektu - i to było drogocenne. Wy tłumaczyliśmy sobie nasze punkty widzenia - co możemy, czego nie możemy, co urzędniczką mogą, czego nie mogą. I teraz jesteśmy na takim też etapie, że wiem, że urzędniczką mają do nas czasami pewne zastrzeżenia, np. że wysyłamy pisma e-puapem bez przerwy, że przecież skoro się znamy, to można zadzwonić i wyjaśnić. I teraz jesteśmy na takim też etapie, że wiem, że urzędniczką mają do nas czasami pewne zastrzeżenia, np. że wysyłamy pisma e-puapem bez przerwy, że przecież skoro się znamy, to można zadzwonić i wyjaśnić, ale wysłać oficjalne pismo, to jakby są zobligowani do działania i wtedy są jakieś efekty.
- brak wsparcia w promowaniu idei działań pozarządowych i wolontariatu
- przypisywanie sobie przez Urząd osiągnięć organizacji – w ten sposób miano potraktować wysiłki związane z organizacją opieki dla uchodźców z Ukrainy
- nieciągłość oferty Miasta:
  - » „Problem z ciągłością działania jest na pewno, bo pomiędzy styczniem a marcem, kwietniem jest czarna dziura. Rozliczamy zadania z ubiegłego roku i czekamy na wyniki konkursów.”
  - » „Rozwiązaniem mogłyby być projekty wieloletnie. Przecież tam w wieloletnim planie finansowania miasta tam można wieloletnie jakby zawrzeć.”
- słaba komunikacja w wybranych obszarach - np. brakuje przejrzystego sposobu informowania o konkursach dla organizacji pozarządowych.

Warto być może podkreślić, że część z tych barier kwestionują jako rzeczywiste same organizacje. Bywa, że tego rodzaju opinie nie zawsze są wynikiem doświadczeń, ale wyobrażeń o tym, jak mogłaby taka współpraca wyglądać:

- » „Nasze kontakty [z jednym z wydziałów] zaczęły się w taki sposób, jak zwykle w przypadku organizacji pozarządowych, które bardzo krytykują co się dzieje, zakładają, że coś tam nie działa, że dotacji nie będzie, że za dużo biurokracji. My też szliśmy tą drogą. Później dołączyliśmy do projektu i te stosunki bardzo się poprawiły, co daje nam większe możliwości...”

Część z badanych organizacji nie podejmuje współpracy z Urzędem nie ze względu na możliwe bariery, ale z braku potrzeby.

W przyszłości organizacje oczekiwałyby od jednostek samorządowych przede wszystkim wsparcia finansowego oraz pomocy w pozyskiwaniu środków zewnętrznych (innych niż miejskie) – szczególnie, że, wedle badanych, miasto w ostatnich latach ogranicza środki na zadania, które mogą realizować organizacje. Oczekiwane byłaby pomoc w promocji organizacji. Nieco rzadziej miałyby potrzebę korzystania z know-how samorządu - z doradztwa i szkoleń oraz działań informacyjnych miasta chciałyby skorzystać co trzecia organizacja. Co czwarta organizacja byłaby zainteresowana intensywniejszym włączeniem do konsultacji społecznych. Najrzadziej (14,7%) organizacje oczekują wsparcia w zakresie pozyskiwania wolontariuszy.



Dla organizacji ważna jest nie tylko forma wsparcia, ale także role, jakie mogą przy tym odgrywać obie strony. Zależy im na tym, aby w relacjach z miastem organizacje mogły być partnerem, a nie grantobiorcą:

- » „Myślmy o takiej współpracy partnerskiej, projektowej, gdzie miasto może złożyć wniosek z organizacją albo organizacja z miastem.”
- » „Jak już nawiązaliśmy tę współpracę, to ona jest naprawdę na dość dobrym, merytorycznym i organizacyjnym poziomie. I sobie myślę, że nam byłaby pomocna wiedza o tym, do czego organizacja taka jak nasza mogłaby się im przydać. Nie wiem, jakie oni mają problemy, jakie mają wyzwania, gdzie organizacje pozarządowe mogłyby pomóc. Ani jakie projekty chciałby realizować UMB, w jakich tematach chcieliby działać, żebyśmy mogli wspólnie rozwijać. Fajnie byłoby te relacje partnerskie utrzymywać i rozwijać dalej wspierając te poszczególne instytucje czy wydziały. To byłoby chyba najważniejsza rzecz, a jednocześnie moim zdaniem jedna z trudniejszych, bo jednak te

instytucje rzadko myślą w ten sposób. I jak nawet my ich pytamy, o to czy planują, co by chciały to często trudno odpowiedzieć w ten sposób na tak stawiane pytania.”

- » „Moim zdaniem miasto Bydgoszcz nie uwzględnia w swoich działaniach roli organizacji pozarządowych. Reaguje na potrzeby owszem, ale nie uwzględnia tego, co mówimy – nie uwzględnia naszej perspektywy tworząc jakąś politykę, nie wpływamy na zmianę sposobu myślenia długofalowego. Nawzajem tam sobie coś powiemy, ale raczej to nie jest wspólny namysł nad rozwiązaniami.”

Tabela 25. Rodzaj oczekiwanego wsparcia

Rodzaj oczekiwanego wsparcia	Procent
Wsparcia finansowego	69,6
Wsparcia w pozyskiwaniu środków zewnętrznych na nasze działania	48,0
Doradztwa i szkoleń	31,4
Działań informacyjnych – systematycznego informowania kadry zarządzającej organizacjami o planach Miasta i zmianach wprowadzanych przez Miasto	32,4
Wsparcia w pozyskiwaniu wolontariuszy	14,7
Włączania do konsultacji społecznych – chcemy mieć większy wpływ na to, co dzieje się w mieście	27,5
Promocji działań Twojej organizacji	41,2
Inne	12,8

Potrzeba ta (partnerskiego traktowania) realizowana obecnie w odczuciu badanych w małym stopniu (tylko pojedynczy badani mają poczucie istniejącego partnerstwa), wiąże się z podzielanym przez większość badanych przekonaniem o głębokim sensie współpracy z samorządem:

- » „Można coś więcej osiągnąć. Wspólnie usiedliśmy do stołu i wspólnie przygotowaliśmy rekomendacje dla Pana Prezydenta. Przez to, że to był wspólny projekt UMB i organizacji pozarządowych te rekomendacje mają oczywiście inną wagę, niż te które przygotowalibyśmy sami bez uwzględnienia perspektywy miasta. Mieliśmy okazję poznania tych wszystkich realiów, jak te stosunki wyglądają, kto wpływa na decyzje, dla kogo jest to priorytet, dla kogo nie jest to priorytet, też pozwoliło nam na takie większe zrozumienie...”

Jednocześnie badani podkreślają, że istniejący program współpracy z organizacjami pozarządowymi nie spełnia nadziei NGO wiązanych z tą współpracą. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na jego naturę – nie są aktualizowane priorytety współpracy, dokument postrzegany jest jako „półkowy” (do stania na półce ze względu na wymogi ustawowe) i nie jest w praktyce wykorzystywany do kształtowania polityki współpracy z organizacjami. Jego sztywność i niezmienność, mimo angażowania w proces konsultacji dokumentu zainteresowanych, czyli organizacji, prowadzi do zwiększania się poczucia frustracji, bezradności i brak poczucia wpływu w środowisku pozarządowym.

- » „Co roku bierzemy mniej lub bardziej aktywny udział w konsultacjach<sup>5</sup> tego planu.

5 W Uchwale NR XLVI/983/21 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 24 listopada 2021 r. w sprawie przyjęcia Programu współpracy Miasta Bydgoszczy z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego w roku 2022 czytamy, że Projekt opracowano z uwzględnieniem uwag i propozycji przedstawionych przez członków zespołu, W skład którego wchodziło 17 przedstawicieli NGO.

Projekt Programu został przedstawiony do konsultacji organizacjom pozarządowym i innym podmiotom prowadzącym działalność pożytku publicznego oraz Radzie Działalności Pożytku Publicznego Miasta Bydgoszczy. W konsultacjach wzięło 55 organizacji pozarządowych (złożono 9 uwag).

Próbujemy zmienić go o tyle, żeby w danym roku cele priorytetowe były faktycznie jakimiś celami priorytetowymi. Nigdy nam się to nie udaje, albo przynajmniej w znikomym stopniu i wyobraźcie sobie, że coroczne cele priorytetowe co roku są te same, co roku mamy te same priorytety. Czyli albo nie zrealizowane, bo ciągle muszą być priorytetami.”

Taka ocena może być jednak pochodną nastawień samych organizacji

- » „Wzór tworzenia polityki współpracy miasta Bydgoszczy z organizacjami pozarządowymi był na tyle taki ogólny, że tam nie było za bardzo przestrzeni, żeby coś takiego swojego tam dołożyć. Jakby **nie czułam wpływu nawet, jeśli miałabym dołożyć jedno zdanie, że to coś zmieni**, bo to był na tyle ogólny dokument.”

Wydaje się przy tym, że organizacje i urzędnicy nieco inaczej postrzegają czym jest partnerstwo. Z perspektywy urzędu to często równoznaczne z niekonfliktową współpracą, w której relatywnie małą aktywną rolę pełni urząd, a organizacje mogą same sobą zarządzać w ramach wyznaczonych przez urząd:

- » „Ze zrujnowanego budynku zrobiliśmy atut. W takim sensie, że zanim tam nastąpi remont, to my pozwalamy robić jakieś tam warsztaty, tam harcerzy wpuściliśmy, no i oni o to wszystko dbają, sprzątają, ale mogą sobie pomalować, jak chcą. My naprawdę mamy tam tylko nadzór - nic nie musimy robić. My udostępniamy. Oni wiedzą, że to jest na jakiś czas a niektórzy pewnie zostaną. Gdzieś się tam przeniosą, jak to będzie remontowane. To jest rzeczywiste partnerstwo.”

## BAS/BCOPW JAKO PARTNER DLA ORGANIZACJI I WOLONTARIUSZY

BAS i BCOPW są dobrze rozpoznawane wśród organizacji – zaledwie 7,2% nie słyszało o tych instytucjach. Większość organizacji (74,2%) miała styczność z BCOPW albo korzystając ze wsparcia BAS regularnie albo sporadycznie.

Niekoniecznie oznacza to, że wiedzą, z jakiego wsparcia BAS mogą skorzystać:

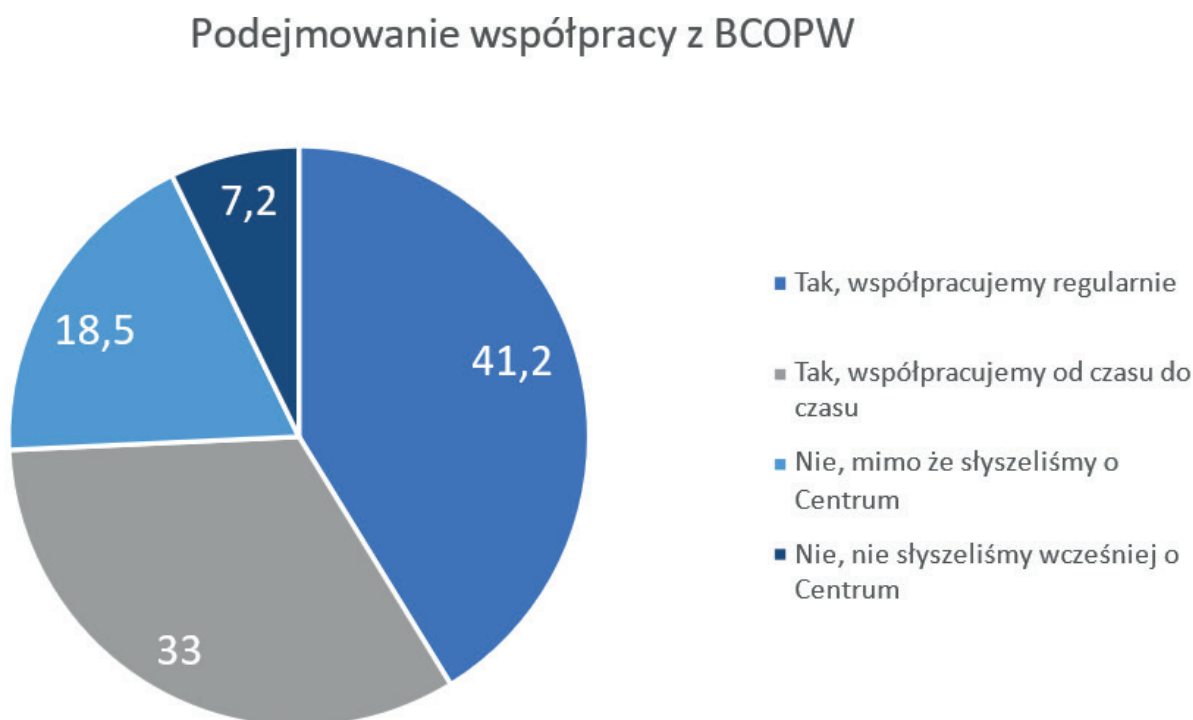
- » „Moim zdaniem to jest z naszej strony niedopatrzenie. Rekrutowaliśmy uczestników do osiedlowych grup [...] to mogliśmy się zwrócić do BASu, bo przecież tutaj są też np. osoby chętne do tego typu działań, ale

jakoś to przeoczyliśmy i to własna głupota moim zdaniem.”

Na ogół doświadczenia we współpracy z BAS i BCOPW są pozytywne, chociaż pojawiają się zastrzeżenia, głównie natury organizacyjnej:

- » „Samo centrum no to bardzo pozytywny odbiór. Jest aula, jest przestrzeń, jest w ogóle możliwość zorganizowania czegoś z ulicy. Ale:
  - \* jest faworyzacja też nowych osób, bo jak ktoś ma częściej tam spotkania, to są limity, które należy wszystkim podzielić.
  - \* gubią się terminy w kalendarzu – **kalendarz źle działa**”

Wykres 17. Podejmowanie współpracy z BCOPW



- » „Ja się bardzo cieszę, że takie miejsce w naszym mieście powstało, ponieważ jego funkcjonowanie jakby rozwiązało wiele problemów. Tam wiele organizacji pozarządowych znalazło swoje miejsce.”

Pojawiają się jednak i takie opinie, w których obok pozytywnej roli BAS, zauważane są także na niebezpieczeństwa, jakie wiążą się z powołaniem takiej jednostki:

- » „Moja opinia jest taka, że BCOPW/BAS jest wytrychem na to, że miasto coś robi dla NGOśów, i robi, fajnie. Ale jakby z drugiej strony od razu jest zamknięcie drzwi wszędzie indziej. Taki jest mój odbiór tego. Jak już jest BCPW, to już się zajmują NGOśami, tam już jest wszystko. A przecież jest wydział zdrowia, wydział kultury, jeszcze są inne ścieżki, z których można by pozyskać fundusze. Są zamykane, bo w BAS są małe granty i tam już można wszystkie potrzeby NGOśów zaspokoić.”
- » „Jest pula środków miejskich na realizację celów, miasto ma swoje cele biznesowe dla społeczeństwa i ten podział nie był zmieniany od wielu lat, i próba tutaj dopisania się, a może by jeszcze zmienić kilka procent w danym wydziale na coś innego, rozdysonować dla NGO. Pisaliśmy po prostu pismo z pytaniem o możliwości udzielenia środków właśnie z tego działu, w którym siedzimy. I dostaliśmy tam odpowiedź, że możemy dalej współpracować z BCOPW.”



## **Charakter współpracy z jednostkami samorządu lokalnego – perspektywa jednostek samorządu terytorialnego**

### WSPARCIE FINANSOWE

Budżet na wsparcie organizacji oceniany jest jako niewystarczający (budżet na te cele nie zmieniał się w ostatnich latach – jak twierdzą badani), a zarazem nie zawsze umożliwiający sprawne działanie organizacji. Badani podzielający taką opinię postulowali zmianę charakteru wsparcia na umowy wieloletnie:

- » „Organizacje mają bardzo duży potencjał, szczególnie te w dziedzinie kultury. Braлиśmy to pod uwagę wprowadzając kilka lat temu konkursy wieloletnie. Dzięki temu takiemu stałemu wieloletniemu wsparciu organizacje pozarządowe mogą stanąć na równi z instytucjami kultury. Stworzyliśmy w ten sposób warunki do rozwoju i progresu wśród organizacji. One zaczynały od niewielkich wydarzeń, a czasem porwały się na duże wydarzenie i dzięki temu wsparciu miasta uzyskiwały i uzyskują nadal dość duże wsparcie finansowe z urzędu marszałkowskiego. Pozwoliło to stworzyć duże wydarzenia kulturalne. Są równoprawnymi organizatorami, jak zwykłe instytucje kultury.”

Środki finansowe przeznaczony na działania organizacji rozszerzono o te, które znajdują się w budżecie obywatelskim. Chociaż niewiele organizacji zdaje sobie sprawę z wprowadzonego rozwiązania.

- » „Wraz z rozwojem budżetu obywatelskiego powstał taki pomysł, żeby organizacje pozarządowe mogły być realizatorem projektów. W formularzu zgłaszającym projekt można wskazać potencjalnego realizatora tych działań, to może być organizacja pozarządowa, która w swoich celach statu-

towych ma realizację tego typu działań. Na etapie realizacji projektów współpracujemy z takimi wskazanymi organizacjami. Takich projektów społecznych w roku realizujemy około 20. Tu maksymalna kwota wynosi trzydzieści osiem tysięcy sześćset złotych.

- » „Na forum [organizacji pozarządowych] okazało się, że część osób była zdziwiona tego typu rozwiązaniem – tym, że ktoś, kto zgłasza projekt może być równocześnie jego realizatorem, jeśli wygra.”

W przypadku wybranych wydziałów (wydział kultury) środki dla organizacji przewidziano w ramach budżetu na realizację rozwoju danego obszaru. Organizacje korzystają z tych środków za pomocą konkursów ofert. Przyjmują one kilka form, tu podajemy je w odniesieniu do obszaru kultury:

- konkursy wieloletnie – nakierowane na promowanie wydarzeń o zasięgu ogólnopolskim lub międzynarodowym i o dużym znaczeniu dla promocji miasta
- konkursy roczne – z przeznaczeniem na wydarzenia o mniejszej randze, jednorazowe
- konkursy wspierające przedsięwzięcia dotyczące tożsamości miasta - nastawiamy się na upowszechnianie lokalnego dziedzictwa kulturowego i tutaj też mamy różnorodne formy: wystawy, festiwale, ale one dotyczą typowo dziedzictwa i tożsamości miasta.
- konkurs wydawniczy: płyty, książki, produkcje filmowe
- konkursy przeznaczone na współpracę i sieciowanie organizacji,
- wymianę międzynarodową.

O ile organizacje pozarządowe zwracają uwagę na biurokrację jako przeszkodę dla działania, o tyle urzędnicy raczej akcentują z jednej strony niezbędność dbałości o kwestie formalne, za które biorą odpowiedzialność, a z drugiej podkreślają, że starają się być pomocni dla organizacji, żeby ta biurokratyczna droga była dla nich jak najprostsza:

- » „Staramy się ten proces „kontrolować”. Chodzi o to, żeby się spotkać z organizacjami w miejscu, gdzie są działania, żeby mieć jakby jakąś taką wiedzę na ten temat, co się robi. Często jest tak, że podczas rozmowy już tam na miejscu się okazuje, że pojawiają się różne problemy, które mogłyby wyniknąć przy rozliczeniu, czy gdzieś tam na zakończenie projektu, i jakoś się je prostuje. To nie są jakieś bardzo znaczące rzeczy, ale mogą mieć wpływ na późniejsze rozliczenie. Myślę, że osoby, które z nami współpracują wiedzą, że my jesteśmy otwarci na współpracę i pomoc. Robimy tak, bo na początku, wiele lat temu, spotykaliśmy się z różnymi niefajnymi sytuacjami, próbami jakichś „przekrętów”, i to my to musieliśmy odkręcać. Więc teraz uczymy się – obie strony – że lepiej jest zadzwonić i się dowiedzieć w trakcie jak pewne rzeczy działają.”

## PRZESTRZEŃ BIUROWA/PRZESTRZEŃ NA DZIAŁANIA

Jednostki samorządu wspierają organizacje w następujących zakresach:

- pomocy w pozyskiwaniu lokali (na działalność twórczą) – opiniowanie wniosków do ADM, wsparcie w kwestiach formalnych, praca przygotowawcza z organizacjami:
  - » „uświadamiamy organizacje co będzie je czekało, jakie opłaty, staramy się być doradcami”
- udostępnianie nieodpłatnie lub za drobną opłatą (często są stawki specjalne określone dla organi-

zacji pozarządowych) przestrzeni na wydarzenia i działania organizacji:

- » „kryzys wymusza na nas pobieranie opłat za ogrzewanie i inne koszty, np. koszty obsługi ponosić”
- wynajem obiektów za opłatą roczną:
  - część klubów sportowych korzysta na zasadzie stałej opłaty rocznej
  - w przeciwieństwie do klubów, które są spółkami i zajmują się sportem zawodowym – te ponoszą miesięczne opłaty
- udostępnianie przestrzeni bywa jednocześnie elementem realizacji szerszego programu, co traktowane jest jako działanie partnerskie:
  - » „staramy się od tego roku bardziej wybierać taki profil tych wydarzeń, który byłby spójny z profilem instytucji; przykładem jest kawiarnia, która jednocześnie jest miejscem warsztatowe, do którego zapraszamy inicjatywy związane z integracją nowych mieszkańców, mieszkanek i inicjatywy zajmujące się tematem wielokulturowości w odpowiedzi na kryzys humanitarny.”

## TRUDNOŚCI WE WSPÓŁPRACY

Badani urzędnicy obserwują kilka trendów:

- powrót do aktywności tych organizacji, które pozostały uśpione w czasie pandemii (głównie ze względu na ograniczenia związane z prowadzoną działalnością, jak w przypadku kultury)
- skala prowadzonych działań jest na ogół mniejsza niż wcześniej, co uzależnione jest do czynników ekonomicznych, a te warunkowane są zewnętrznymi: przez politykę rządu wobec samorządów, inflację, pandemię, wojnę
- zróżnicowany poziom składanych wniosków (bywają wnioski niestaranne, skopiowane z innych miast)
- zróżnicowana jakość wykonania zadań, punktualność

- zróżnicowany poziom przygotowania do realizacji zadań:
  - » „U nas na szczęście jest tak, że wnioskuje o środki podmioty, które, działają od dłuższego czasu, na rzecz „swojej” grupy osób, których potrzeby znają, wiedzą czy w ogóle będą mieli odbiorców działań i ilu. A niestety są też organizacje, które najpierw piszą projekt, bo wychodzą z założenia “jakoś to będzie” i jak dostaną dofinansowanie, to potem sami pukają do nas do drzwi z prośbą, żeby im wskazać beneficjentów, bo mają zadanie do zrealizowania a nie mają z kim tego robić. Te drugie widzą w tym biznes - czyli napiszemy projekt, przybędą pieniądze, na tym zarobimy, a ten beneficjent jest praktycznie na końcu, jego potrzeby są na końcu zaspokajane. Na szczęście nie ma zbyt wiele takich ofert.”
  - » „Niestety obserwujemy, że są organizacje, które po prostu nie czytają ogłoszeń o konkursie, np. zapisów dotyczących zapewnienia dostępności, muszą określić w jaki sposób mają zamiar zapewnić dostępność, mają wskazane, gdzie w ofercie to umieścić, a rzadko się pojawiają te informacje, bądź się pojawiają w różnych miejscach, tylko nie tam, gdzie powinny.”
- trudności w rozliczaniu projektów
  - tylko sporadycznie zdarzają się sytuacje skrajne, związane ze sprzeniewierzeniem środków
- terminowość w rozliczeniu działań:
  - » „Bardzo rzadko organizacje składają sprawozdanie z realizacji zadań w roku, w którym zadanie było organizowane. Aż 99,9% sprawozdanie złożyło w momencie, w którym składało już wnioski na nowy rok. Później miało pretensje, dlaczego tak późno rozstrzygamy konkurs, a my byliśmy zajęci na ewaluacją sprawozdań.”
- trudności komunikacyjne:
  - » „Były też przypadki, kiedy nie doszło do współpracy, bo nie byliśmy w stanie się z organizacją porozumieć. To nie zależy od tego, czy te organizacje mają duży staż właśnie, czy są duże czy małe. Nie możemy się porozumieć, co do wzajemnych oczekiwań – nie chcą przyjąć, że możemy mieć jakieś zasadne oczekiwania, np. chcemy znać program wydarzenia, na które przeznaczamy środki (np. żeby uniknąć jakichś treści pseudonaukowych). Czasem to jest traktowane jako próba cenzurowania czy za mocnej ingerencji.”
- niechęć do komunikowania własnych potrzeb:
  - » „Jak zaczynamy rok i planujemy sobie aktywności, to zawsze rozpoczynamy od takich badań ankietowych, gdzie pytamy organizacje wprost, na przykład jaki temat szkoleń chciałby zrealizować w tym roku. Tematyka szkoleń wprost wynika z tych badań, np. że potrzebne są dyżury prawne, księgowość, ich częstotliwość, nawet godziny, także z tego wynikają i stąd większość działań, które realizujemy to po prostu są wcześniej jednak efektem jakiejś naszej współpracy i dyskusji. ALE niestety niewielka liczba podmiotów w tych badaniach, w tych dyskusjach uczestniczy, to są najczęściej te same organizacje. I to jest jakiś kłopot, bo później te organizacje, które nie uczestniczą w tych badaniach mają jakieś uwagi do tego, co jest na przykład realizowane. Może to jest takie wyzwanie, żeby jednak zachęcić większe grono organizacji, do takiej bezpośredniej współpracy, partycypacji z miastem. Bo to grono, które z miastem współpracuje jest właściwie stałe.”
  - » „Organizacje też są takie, że generalnie w dużej części są zainteresowane współpracą finansową z miastem, wiadomo, to jest aspekt dla nich istotny, niekoniecznie już dyskusją przy tworzeniu różnego rodzaju dokumentów, niektórzy nie mają czasu, albo

że może to nie jest jakieś aż takie istotne dla nich.”

- nieumiejętność promowania organizowanych przez organizacje wydarzeń
- więcej trudności we współpracy występuje w relacjach z organizacjami młodymi
- brak szacunku do pracy urzędników:
  - » „Dostrzegam deprecjonowanie prac służb miejskich, wyśmiewanie tej pracy i próba dyskutowania efektów tej pracy i powielenie narracji, którą my prowadzimy, ale pod swoim szyldem.”
  - » „Niektórzy liderzy tych organizacji dryfują w stronę polityki i wypowiada się lider takiej organizacji pozarządowej „rządzą nami idioci”. To nie sprzyja temu, żeby współpracować z kimś takim, zwłaszcza jeśli przy tym rozpowszechnia w mediach społecznościowych nieprawdę.”
  - » „Taki jeden, jak gdyby taka czarna owca, to potrafi odstręczyć od w ogóle całej współpracy z całą organizacją, z tymi wartościowymi ludźmi, którzy tam są, tak.”

#### POTRZEBY ZMIAN – PERSPEKTYWA SAMORZĄDOWCÓW

Samorządowcy wśród spraw, które utrudniają funkcjonowanie organizacji pozarządowych i wymagają zmian wymieniali:

- zwiększenie przewidywalności budżetów, jakimi dysponują organizacje
- zwiększenie tempa przepływu środków i skrócenie procesów rozstrzygnięcia konkursów (zwłaszcza zewnętrznych wobec miasta), ich przewlekłość powoduje, że organizacje zmuszone są do pożyczek na pokrycie kosztów cyklicznych wydarzeń lub poszukiwania innych form montażu finansowego
- poprawa dostępności poszczególnych instytucji miejskich (nie tylko formalna, ale rzeczywista gotowość współpracy z organizacjami)

- poprawa regulaminów konkursowych – są w nim luki, powodujące nierównowagę wydatków w projektach, nieoczywista jest też racjonalność kalkulacji (przykładem projekt, który wystawiany był w 2 konkursach, za każdym razem z tymi samymi czynnościami, ale na różne kwoty); to też postulat wspierany przez organizacje:

» „W komisji dialogu obywatelskiego będziemy, jako środowisko, próbować przeprowadzić redefinicję konkursów. Planujemy znaleźć wszystkie opisy w ustawie, jak powinien wyglądać regulamin itd. Chcemy, żeby były procedury jasne, oczywiste, żeby wnioskodawcy otrzymywali pełną informację zwrotną.”

- konieczność wprowadzenia szkoleń, żeby przygotowywane oferty były wyższej jakości
- (poza zasięgiem samorządów) potrzeba zmiany przepisów tak, żeby większa była spójność między wnioskiem, umową i sprawozdaniem
- obniżenie poziomu biurokracji – uproszczenie procedur
- ujednoczenie/upodobnienie procedur niezależnie od szczebla, na jakim aplikuje się o środki
- zmiana polityki lokalowej (dostosowanie wysokości opłat do stanu lokali, nie karanie organizacji, które podwyższyły własnymi nakładami standard użyczonego lokalu) – to też postulat organizacji:
  - » „Co tutaj ze strony samorządu mogłoby pomóc organizacjom, to ich siedziby. Mamy wiele pustostanów, wiele lokali, które nie są zagospodarowane, nie są eksploatowane, co niszczy siłą rzeczy. Gdyby organizacja mogła pozyskać lokal, który sami remontuje i utrzymują, to jest inwestycja też dla miasta.”
  - » „Niestety, jesteśmy tutaj bardzo zablokowani, bo wiele organizacji pisze pisma z prośbą o udostępnienie lokalu do użytkowania. A jak tylko wyremontuje, to dostaje wypowiedzenia lub bardzo wysoki czynsz, bo standard się podniósł.”



Do tej listy, przedstawiciele organizacji dodają jeszcze:

- zwiększenie przejrzystości zasad współpracy (np. przyznania patronatu)
- zwiększenie przejrzystości systemu ocen projektów i jawności oceny:
  - może warto wprowadzić standaryzację formularzy oceny, żeby można było – mimo natłoku projektów do oceny – móc spisać swoje uwagi
  - uproszczenie i skrócenie formularzy wniosków
  - rozróżnienie zasad dla małych i dużych organizacji (wielkość mierzona wielkością obrotów rocznych)
- potrzebę dialogu z jednostkami samorządowymi (z której będą chciały korzystać organizacje)
- wsparcie promocyjne działań organizacji (np. przez nieodpłatne użyczenie przestrzeni, tzw. ramek w środkach komunikacji miejskiej)
- lepsze wykorzystanie potencjału organizacji przez miasto:
  - „Miasto powinno zrobić sobie przegląd tego, co ma, jakie są organizacje i co może na nie przerzucić, bo miasto nie wszystko może zrobić. Czyli w te luki, które tam są powkładać tam organizację i wtedy jakby ludzie będą się w mieście, czyli bardziej zaopiekowani (...) każdy będzie miał z tego korzyść, każdy zyska.”
- poprawa komunikacji między urzędem a organizacjami
- powołanie pełnomocnika do spraw organizacji pozarządowych jako łącznika między wydziałami urzędu i organizacjami, ważne zwłaszcza w odniesieniu do tych wydziałów, w których zaprzestano współpracy z organizacjami w danej formie, np. nie są już przyznawane granty (kultura, edukacja)
- zniesienie szkodliwej w ocenie organizacji uchwały o odpłatności (organizacje ponoszą określone opłaty za korzystanie z infrastruktury miejskiej):
  - » „Jak pandemia się skończyła, ja zauważam, że niektóre rzeczy zaczynamy robić prawie że biznesowo, a to właśnie nie o to

chodzi, bo stowarzyszenia mają swoje obszary działania, i te obszary są definiowane właśnie tym, że z biznesowego punktu widzenia nie opłacałoby się załatwiać tych tematów. Więc powinny być pieniądze publiczne na to. A jeżeli trzeba działać biznesowo, to po co są te stowarzyszenia. Niech to przyjdzie załatwić jakaś firma, która się w tym problemie specjalizuje i niech to załatwi. Miasto zapłaci fakturę i tyle.”

» „U nas jest sytuacja do tego stopnia dziwna, że dostajemy środki z miasta, które potem płacimy instytucjom miejskim.

- zmiany ustawowe – dot. finansowania małych grantów, rozliczonych w 3 miesiące do 10 tysięcy; na poziomie krajowym zrezygnowanie z ograniczenia pozyskania finansów do 200 tysięcy przez organizację pozarządową, żeby nie wejść w księgowość i w VAT
- wprowadzenie zasady synergii projektów, czyli pozyskiwania na jeden projekt finansów z kilku źródeł. To nie zawsze jest możliwe

## Bilans współpracy

Korzyści dla miasta wynikające ze współpracy z organizacjami pozarządowymi w opinii ich przedstawicieli:

- możliwość podejmowania skuteczniejszych i bardziej efektywnych (ekonomicznie) działań
- możliwość realizacji powierzonych zadań
- większa skuteczność rekrutacji osób potrzebujących do działań podejmowanych przez miasto
- uzupełnienie działań miasta – organizacje trafiają do grup pominiętych w działaniach/zadaniach miasta (oferta dla młodzieży i młodych dorosłych – dużo rzeczy jest robionych dla seniorów robionych lub dla małych dzieci i przez miasto i przez państwo, a w przypadku młodzieży jest luka)
- szybkość działania:
  - » „Działamy jak pospolite ruszenie. Na szybko, na już. Jest pomysł, jest działanie. Nie ma tego mielenia i procedur. Jak ja coś wymyślę, to chcę szybko, konkretnie i zrobione.”

Sami urzędnicy uzupełniają tę listę jeszcze o:

- elastyczność działania takich organizacji
- wysoki poziom zaangażowania realizatorów
- większe możliwości włączenia mieszkańców (nawet wolontariusze bardziej współpracują z organizacjami niż by współpracowali z urzędem)
- większe zaufanie ze strony beneficjentów
- dobra znajomość terenu i potrzeb mieszkańców
- większa plastyczność budżetów
- możliwość realizacji szerokiego spectrum projektów
- siła oddziaływania/oddolnego nacisku:
  - » „Powstaje w Bydgoszczy Centrum Kultury Fordon. Partycypacyjnie budowany. (...) Bez organizacji pozarządowych fordońskich nie dalibyśmy sobie rady. Bo oni właśnie znają teren i wiedzą kogo z kim połączyć. Doprowadzili do zsięciowania stutysięcznego Fordonu.”

» „Gdyby nie oni, to nasze opracowania całe po prostu kwitły by na półkach. Oni oddolnie to ruszyli, my od strony urzędowej, że tak powiem, projektowej, planistycznej, koncepcyjnej pokazaliśmy kierunek.”

» „Organizacja może złożyć sprzeciw do innej decyzji samorządowego kolegium odwoławczego. Miasto nie ma w tym momencie żadnego ruchu, żadnych narzędzi, a taka organizacja ma.”

- prestiż
  - » „Jak widzę, że jakaś organizacja, czy w zakresie kultury, czy sportu, czy działalności na rzecz osób niepełnosprawnych, gdzie wymienia, że współpracuje z miastem, czy z urzędem takim, to dla mnie, jako, to jest jakaś forma prestiżu. To buduje zaufanie. To jest organizacja, z którą, na którą warto zwrócić uwagę, jeżeli bym potrzebowała połączyć właśnie wspólnie, skorzystać z ich doświadczenia, z ich usług.”

---

**ROZDZIAŁ 4**

**Odporność i zwinność  
organizacji**

## Kryzysy w życiu NGO

Wydaje się, że to, na ile kryzysy ostatnich lat dotknęły organizacje zależy od kilku czynników:

- pandemia:
  - faza działalności/projektów realizowanych przez organizację;
  - poziom bezpieczeństwa finansowego w momencie wybuchu pandemii
  - zależność od pomocy wolontariuszy
  - charakter prowadzonych działań (czy wymagały np. dużych skupisk ludzkich)
  - o skład personalny – w organizacjach, w których dominowały osoby starsze, pandemia spowodowała znaczący odpływ członków
- wojna w Ukrainie, nastąpiły:
  - reorientacja celów organizacji
  - reorientacja zainteresowań Miasta
  - reorientacja zainteresowań potencjalnych odbiorców
  - kryzys dotknął te organizacje, które nie miały zabezpieczenia w postaci wieloletnich projektów lub zajmowały się problemami, uznanymi za czasowo zawieszane

Te zewnętrzne kryzysy miały zatem różną moc oddziaływania na organizacje. Te, które musiały zmienić sposób funkcjonowania pod ich wpływem wskazywały na:

- zmniejszenie się organizacji – mniej członków, mniej wolontariuszy
- trwałe zarzucenie wybranych aktywności
- trudniejsza mobilizacja do działania – zarówno w trakcie, jak i po pandemii (trzeba odpracować, natłok obowiązków jest)
- poważne osłabienie kondycji finansowej organizacji, odczuwalny brak wsparcia ze strony miasta w pandemii
- konieczność zajęcia się uchodźcami, bez względu

na profil działań –

- czasowe zawieszenie działalności statutowej przez część organizacji; dla części organizacji była to trwała zmiana
  - » „Zmieniają się pewne sytuacje i sposób działania. Odkrywamy zupełnie nowe płaszczyzny potrzeb, w które organizacja musi czy chce wejść, jeśli ma pomóc. Oni nie tylko potrzebują języka, oni po prostu są zdani sami na siebie często i wychodzą problemy psychiczne, problemy z niedostosowaniem, problemy z dziećmi i inne rzeczy. I dlatego musimy szukać nowych rozwiązań, jeśli chodzi o pomoc, o ile chcemy dalej pomagać w tym zakresie.”

Samorządowcy do tej listy dodają jeszcze:

- gwałtowne przyspieszenie cyfryzacji pod wpływem pandemii
- obniżenie sensowności grantów na kwoty do 10 tysięcy jako konsekwencję inflacji
- ograniczenie działań prowadzonych przez organizacje z powodu ograniczonych środków (inflacja)

### SAMOTNOŚĆ W ZMIANIE?

Z jednej strony, część badanych przedstawicieli organizacji podzielało opinię, że nie zostali osamotnieni w zmianie:

- » „Tutaj w biurze aktywności społecznej bardzo szybko chyba zareagowali na ograniczenia i to, że inaczej trzeba pracować, bo było bardzo dużo zdalnych szkoleń. Nie było takiego poczucia, że zostaliśmy osieroceni nagle, bo jest pandemia, nie można się spotykać, nie można zrobić forum, gali, czy innego spotkania. To wszystko odbywało się w innej formule.”

Z drugiej strony pojawiały się głosy, że to działania miasta przyczyniały się także do tego, że część organizacji nie przetrwała kolejnych kryzysów:

- » „Mamy ukłon w stronę organizacji, że po promocyjnych bądź zerowych stawkach są wynajmowane pomieszczenia miejskie. I owszem, stawki są zerowe bądź promo-

cyjne, natomiast za części wspólne i media płaci się normalnie i to płaci się drogo - i to zabiło na przykład klub Marzenie 50 plus, tam się spotykali seniorzy, płacili składki, ale w pandemii nie można się było spotykać, zaczęli odchodzić, środki się kurczyły, aż przestało starczać na utrzymanie tego niby bezpłatnego lokalu.”

## Poziom odporności na kryzysy

Te organizacje, które dość gładko przeszły przez kryzysy ostatnich lat raczej optymistycznie patrzą na własne zasoby - dla nich przejście przez kryzys oznaczało nierzadko podjęcie intensywnych działań zaradczych, w tym przemodelowanie sposobu działania organizacji, organizacji jej budżetu, typów podejmowanych działań. Poradzenie sobie z trudnościami, zwiększyło ich poczucie, że generalnie nie są bezradni. W tej grupie, która ma poczucie, że poradziła sobie z kryzysami dominują nastawienia pozytywne. Te organizacje relatywnie łatwo radzą sobie też z problemem wypalenia liderów i pracowników („My jakoś się nie wypalamy, znaczy wypalamy się krótkoterminowo, nie wiem, przez tydzień się nie odzywamy [śmiech], a potem restartujemy i ruszamy, więc my nie popadamy w jakieś długotrwałe depresje, a raczej mamy jakieś krótkotrwałe kryzysy mentalne nie przekraczające tygodnia”)

Z drugiej strony, wśród badanych organizacji są i takie, w których zmiany pod wpływem kolejnych kryzysów były tak daleko idące, że - mimo ich przetrwania - są pesymistycznie nastawieni do przy-

szłości. Tu, dla uniknięcia dalszych kryzysów przyjmuje się rozmaite strategie obronne:

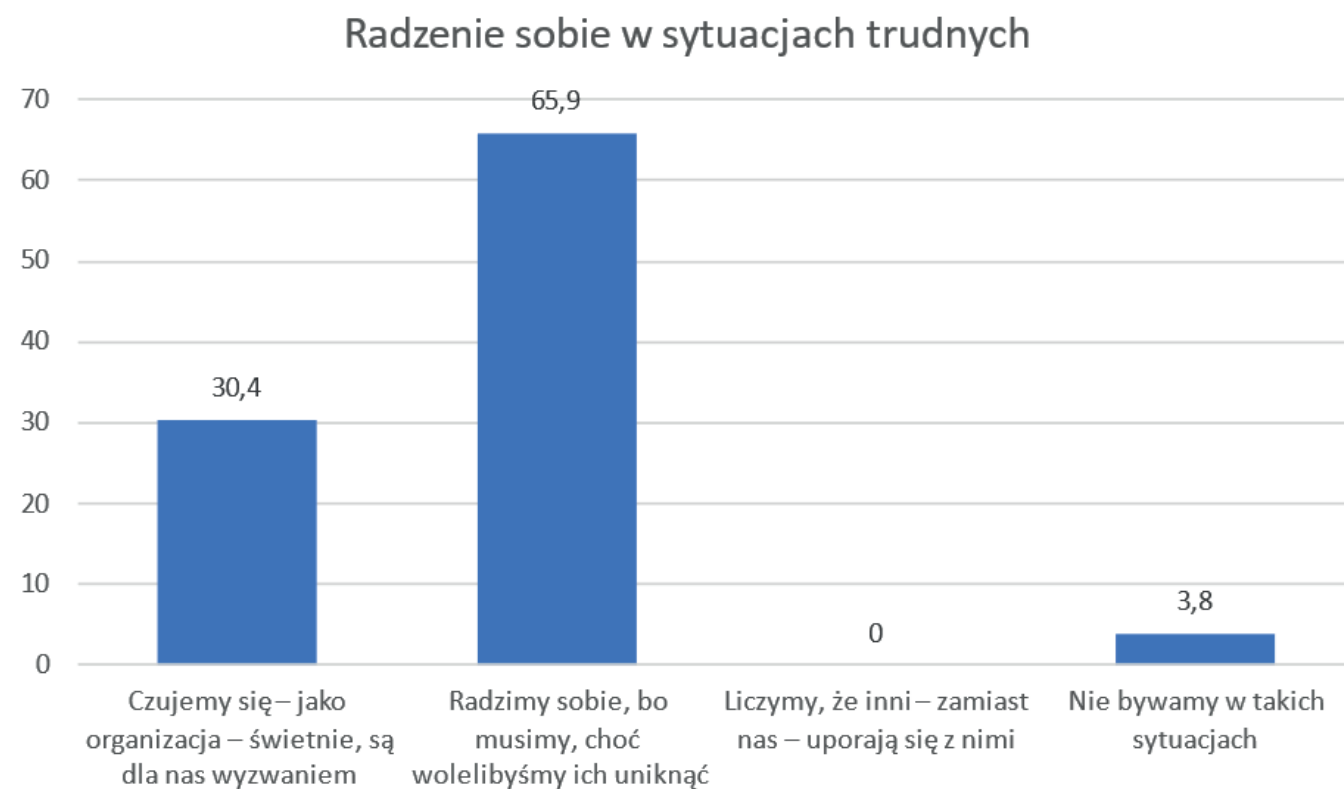
- uważnie budowana i realizowana strategia rozwoju
- ostrożne planowanie przyszłych działań
- tworzenie bufora finansowego na wypadek kryzysu
- przyzwolenie na to, żeby każdy angażował się tylko w takim stopniu, na jaki jest gotowy
- tworzenie bezpiecznej atmosfery dla pracowników i członków - oferowanie im wsparcia psychologicznego

Co trzecia organizacja czuje się wzmocniona po przejściu przez ostatnie 3 lata. Połowa badanych sądzi, że nie wpłynęły one znacząco na sposób ich działania, chociaż mają poczucie, że woleliby nie przechodzić przez sytuacje trudne, jeśli można by ich uniknąć. Tylko stosunkowo nieliczne organizacje (13,9%) czuje się po ostatnich kryzysach znacząco osłabione. Na tyle, że potrzebne byłoby im zewnętrzne wsparcie, żeby wrócić do zwykłego działania.

Tabela 26. Kondycja organizacji – odporność na kryzysy

Ostatnie trzy lata ze względu na kontekst, w jakim działały organizacje były dużym wyzwaniem dla wielu z nich. Jaki efekt dla Państwa organizacje przyniosły doświadczenia tych lat?	Procent
Czujemy się silniejsi, jesteśmy teraz lepiej przygotowani na ewentualne kryzysy i przeciwności	37,9
Nic się nie zmieniło, te zewnętrzne kryzysy nie wpłynęły na to, jak działaliśmy i działamy	48,2
Jesteśmy znacząco osłabieni, potrzebne jest nam wsparcie, żeby wrócić do zwykłego działania	13,9
Razem	100

Wykres 18. Radzenie sobie w sytuacjach trudnych



---

# **Wnioski i rekomendacje**

Tabela 27. Wnioski i rekomendacje dla jednostek samorządowych

Wniosek	Nr s.	Rekomendacja dla JST
Istniejące bazy organizacji pozarządowych mają charakter wolontarystyczny i są tylko sporadycznie aktualizowane, co powoduje, że widnieją w nich także podmioty już nieaktywne.	7	Aktualizacja i weryfikacja. Weryfikacja kontaktów z organizacjami (np. telefon, adres, strona internetowa).
Aż 1/3 badanych organizacji nie ma biura. Pozostałe organizacje najczęściej korzystają z własnego lub wynajmowanego komercyjnie lokalu. Należałoby przy tym przyjąć, że deklaracja 22% badanych o korzystaniu z własnego lokalu w praktyce oznacza w większości przypadków brak biura.	12	Rozpoczęcie dyskusji nad aktualizacją polityki lokalowej Miasta Bydgoszczy w zakresie współpracy z NGO.
Sytuacja finansowa co piątej organizacji (21,5%) jest zmienna. Skutkiem ubocznym takiej zmienności sytuacji może być sięganie po działania przypadkowe po to, żeby czasowo polepszyć sytuację organizacji zwiększa zależność od dostępności środków publicznych. To z kolei przeszkadzać będzie organizacjom w ich profesjonalizacji, rozumianej tu jako konsekwentne budowanie własnych kompetencji, tworzenie wykwalifikowanego zespołu, doskonalenie działań kierowanych do ich odbiorców.	14	Prowadzenie regularnych szkoleń dla NGO, w tym na temat dywersyfikacji finansowania i działalności odpłatnej.  Prymat projektów wieloletnich dających stałość w realizacji zadań.  Współpraca z Urzędem Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w zakresie szkoleń z Funduszy Europejskich.
Jedną ze strategii zaradczych przyjmowanych przez organizacje jest postawa wyrażająca się z jednej strony przyjęciem, że niestabilność finansowa jest do pewnego stopnia nieunikniona dla większości organizacji pozarządowych, ale z drugiej przekonaniem, że stan ten nie musiałby mieć miejsca w dobrze zorganizowanym systemie instytucjonalnym, tak jest ale nie musi tak być.	15	Prowadzenie regularnych szkoleń dla NGO, w tym na temat dywersyfikacji finansowania i działalności odpłatnej.  Ekonomizacja NGO, współpraca z Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej.
Część organizacji polega w dużej mierze na środkach europejskich. W oczekiwaniu na ich uruchomienie przyjmują strategie krótkookresowe (np. pożyczki). Ważne jest, aby mogły skutecznie sięgnąć po środki, gdy te będą dostępne.	16	Działania edukacyjne i informacyjne. Stworzenie newslettera wysyłanego w trybie cotygodniowym.  Kontynuacja mailingu do organizacji.
Ograniczanie zatrudnienia w wyniku stagnacji lub pogorszenia sytuacji finansowej organizacji powoduje zwiększanie obciążenia pracowników, praca ponad siły, wypalenie zawodowe i aktywistyczne	16	Kontynuacja wsparcia psychologicznego w BAS.  Wprowadzenie szkoleń antywypaleniowych.  Działania edukacyjne.
Niski standard przekazywanych lokali. Lokale miejskie do dyspozycji organizacji nie spełniają w pełni ich potrzeb (np. brakuje w nich przestrzeni, którą można wykorzystać na składowanie swoich rzeczy przez organizacje)	18	Rozpoczęcie dyskusji nad aktualizacją polityki lokalowej Miasta Bydgoszczy w zakresie współpracy z NGO.



Wniosek	Nr s.	Rekomendacja dla JST
<p>Zasoby w postaci zaplecza biurowego lub stabilności finansowej oceniane są negatywnie. Głównym zasobem jest zespół ludzki, ten bywa przeciążony i narażony na wypalenie.</p>	20	<p>Weryfikacja polityki lokalowej.</p> <p>Kontynuacja wsparcia psychologicznego w BAS.</p> <p>Wprowadzenie szkoleń antywypaleniowych.</p> <p>Działania edukacyjne.</p>
<p>Wyszukiwarka wolontariatu jest mało znana i nie jest wykorzystywana do pozyskiwania wolontariuszy.</p>	32	<p>Promocja narzędzia do wyszukiwania wolontariatu, weryfikacja baz.</p>
<p>Różne standardy ocen w różnych wydziałach</p>	36	<p>Analiza kart ocen. Najważniejszym problem zgłaszanym przez respondentów ze strony społecznej była potrzeba szczegółowej informacji zwrotnej dotyczącej oceny projektów. Ujednolicenie procedur oceny.</p>
<p>Planując obszary własne działania organizacje biorą pod uwagę przede wszystkim własne kompetencje i doświadczenia, ale także możliwe źródła finansowania. <b>Dopiero na trzecim miejscu jako motywację określenia obszarów działań wymieniano analizę i diagnozę potrzeb odbiorców.</b> Może to wskazywać na specjalny rodzaj dywersyfikacji środków niektórych organizacji społecznych, rodzaj montażu finansowego zwanego "grantozą" - wynikającą z potrzeby utrzymania struktury organizacyjnej niezależnie od potrzeb odbiorców. Organizacja w takiej sytuacji skupia się na pozyskiwaniu środków aby realizować działania, które pozwolą jej funkcjonować.</p>	10	<p>Szerokie badanie potrzeb odbiorców, prowadzenie własnych badań i wskazywanie grup docelowych w diagnozie projektów.</p> <p>Edukacja organizacji dotycząca tego, że realizują zadania dla odbiorców i powinny być one spójne z ich potrzebami.</p>
<p>Większość organizacji (64,5%) jedynie <b>deklaruje</b>, że ma strategię własnego rozwoju i systematycznie poddaje ją weryfikacji dzięki wewnętrznym ewaluacjom. Jednak co piąta organizacja nie ma jeszcze strategii rozwoju (<b>to organizacje, które deklarują wprost, że decydując się na podjęcie jakichś działań kierują się przede wszystkim tym, na jakie działania są dostępne środki</b>). Wreszcie 16,4% organizacji wprowadziła strategię rozwoju, ale ma ona drugorzędne znaczenie. – stworzono ją ze względu na wymogi formalne lub stosowana jest wybiórczo bądź nie jest weryfikowana (organizacja nie sprawdza, na ile strategia ta jest realizowana)</p>	10	<p>Tworzenie strategii rozwoju organizacji, jasne określenie misji i wizji pozwoli organizacjom społecznym ustrzec się „grantozy” realizacji projektów z odległych obszarów tylko dla utrzymania struktury NGO.</p>
<p>Dotychczas barierami dla współpracy partnerskiej mogą być z jednej strony brak wiedzy o zakresie działań innych organizacji, a z drugiej czas na pielęgnowanie takich relacji z partnerami - ten wątek rozszerzamy w dalszej części raportu.</p>	18	<p>Dzięki realizacji projektów partnerskich organizacje społeczne mogą sięgać po większe budżety, uczą się nowych umiejętności, pozyskują nowe doświadczenia. Mają większą łatwość w rozliczaniu i ewaluacji projektów.</p>

Wniosek	Nr s.	Rekomendacja dla JST
<p>Co trzeci wolontariusz współpracuje z organizacją bez umów.</p>	27	<p>Przygotowywanie umów z wolontariuszami i ubezpieczenie wolontariuszy jest kluczowym obowiązkiem organizacji pozarządowych.</p>
<p>Obniżeniu zadowolenia (niekoniecznie w odniesieniu do miejsca, w którym obecnie ulokowani są wolontariusze) wymieniano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nieliczenie się z możliwościami czasowymi wolontariuszy: spóźnione informacje o obowiązkach, nieprzewidywalność grafiku zadań</li> <li>• styl pracy organizacji: chaos organizacyjny, częsta zmiana zadań, wiele - czasem skrajnie różnych - obszarów działania, grup odbiorców, niezbędna bardzo wysoka elastyczność lub przeciwnie - nadmierna sztywność organizacyjna</li> <li>• sposób komunikacji z wolontariuszami, który nie uwzględnia ich możliwości (np. komunikacja tylko mailowa lub przez media społecznościowe, co jest wyzwaniem dla starszych wolontariuszy)</li> <li>• duże obciążenie psychiczne przy wybranych zadaniach przy jednoczesnym braku odpowiedniego wsparcia dla wolontariuszy</li> <li>• brak wsparcia w poradzeniu sobie z akceptacją natury rozwiązywanych problemów</li> <li>• niedostosowanie oferowanego wsparcia do możliwości wolontariuszy (np. organizowanie szkoleń w godzinach przedpołudniowych)</li> <li>• przeciążenie nadmiarem zadań, w tym także zadań trudnych, których unikają inni</li> </ul>	35	<p>Konieczność wprowadzania w organizacjach społecznych koordynatorów wolontariatu oraz polityki dotyczącej wolontariatu.</p> <p>Karty zasad postępowania z wolontariuszami. Dodatkowo szkoleń dla wolontariuszy i koordynatorów wolontariatu.</p>

## Spis tabel

Tabela 1. Zestawienie dotacji przekazanych organizacjom pozarządowym oraz innym podmiotom prowadzącym działalność pożytku publicznego z budżetu Miasta Bydgoszczy w latach 2020-2022 – dane procentowe .....	5
Tabela 2. Logika badania .....	7
Tabela 3. Potrzeba rozszerzenia pola działań .....	14
Tabela 4. Geograficzny zasięg działania .....	19
Tabela 5. Obroty roczne badanych organizacji .....	19
Tabela 6. Źródła dochodów organizacji .....	19
Tabela 7. Wielkość wpływów z podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego .....	19
Tabela 8. Niezbędne ograniczenie potrzeb ze względu na finanse .....	22
Tabela 9. Wielkość zatrudnienia .....	22
Tabela 10. Powody zmian wielkości zatrudnienia .....	22
Tabela 11. Formy zatrudnienia w badanych organizacjach .....	24
Tabela 12. Ocena obecnej sytuacji organizacji .....	26
Tabela 13. Obszary niezbędnych działań zaradczych .....	26
Tabela 14. Powody podejmowania działań zaradczych .....	27
Tabela 15. Liczba wolontariuszy współpracujących z organizacjami w latach 2019-2022 .....	30
Tabela 16. Forma współpracy z wolontariuszami .....	33
Tabela 17. Obszary działań organizacji, z którymi współpracują wolontariusze .....	34
Tabela 18. Charakter współpracy z organizacjami – deklaracje wolontariuszy .....	38
Tabela 19. Ilość czasu poświęcana obecnie i możliwa do poświęcenia na wolontariat .....	39
Tabela 20. Motywacja do zaangażowania społecznego .....	43
Tabela 21. Poziom zadowolenia ze współpracy z organizacją, w której jest się wolontariuszem .....	46
Tabela 22. Powody umiarkowanego zadowolenia lub braku zadowolenia ze współpracy z organizacją, w której jest się wolontariuszem .....	47
Tabela 23. Współpraca z jednostkami samorządu gminy Miasta Bydgoszczy w ciągu ostatnich dwóch lat ..	52
Tabela 24. Ocena współpracy z poszczególnymi jednostkami .....	53
Tabela 25. Rodzaj oczekiwanego wsparcia .....	57
Tabela 26. Kondycja organizacji – odporność na kryzysy .....	70
Tabela 27. Wnioski i rekomendacje dla jednostek samorządowych .....	72

## **Spis wykresów**

Wykres 1. Rodzaj organizacji .....	12
Wykres 2. Najważniejszy obszar działania .....	13
Wykres 3. Sposób określania obszarów działań .....	15
Wykres 4. Posiadanie strategii rozwoju/misji/wizji .....	16
Wykres 5. Odbiorcy działań .....	17
Wykres 6. Wiek organizacji .....	18
Wykres 7. Miejsce działalności .....	18
Wykres 8. Sytuacja finansowa organizacji .....	21
Wykres 9. Stabilność sytuacji finansowej .....	21
Wykres 10. Trudności związane ze współpracą z wolontariuszami .....	33
Wykres 11. Rodzaj organizacji, z którą współpracują wolontariusze .....	35
Wykres 12. Grupy odbiorców działań organizacji, z którymi współpracują wolontariusze .....	36
Wykres 13. Rodzaj umów zawieranych między organizacjami i wolontariuszami – opinie wolontariuszy .....	37
Wykres 14. Wiek w momencie rozpoczęcia wolontariatu .....	40
Wykres 15. Sposób znalezienia miejsca na odbycie wolontariatu .....	41
Wykres 16. Poziom zaspokojenia potrzeb dzięki wolontariatowi .....	45
Wykres 17. Podejmowanie współpracy z BCOPW .....	59
Wykres 18. Radzenie sobie w sytuacjach trudnych .....	70