



INSTYTUT PRACY I SPRAW SOCJALNYCH

**Instytut Pracy i Spraw Socjalnych**

# **GOSPODARCZA STRONA DOBROCZYNNOCI II**

**Ekspertyza**

**wykonana na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej**

**Warszawa, grudzień 2006**

## GOSPODARCZA STRONA DOBROCZYNNOCI II\*

### Gospodarczy sens wolontariatu

Wolontariat, to szczególna – bo dobrze zinstytucjonalizowana – realizacja orientacji prospołecznych, stanowiących jeden z zasadniczych wymiarów myślenia o moralności. Badając tę kwestię K. Kiciński pisał o tym, że ... *przez oceny i normy, którym przypisuje się charakter moralny, rozumie się bowiem takie oceny i takie normy, które przeciwdziałają egoizmowi jednostki i nakazują jej liczenie się z cudzym dobrem...*<sup>1</sup>. Ale, mówi się też od dawna i o tym, że organizacje tzw. III sektora stanowią coraz większą część gospodarki i – co więcej – jest to ta część, która od przynajmniej dwudziestu lat rozwija się bardziej dynamicznie, aniżeli gospodarka budowana na prywatnej przedsiębiorczości<sup>2</sup>. Już samo to, nie wspominając o tym, że organizacje pozarządowe są kluczowym partnerem administracji publicznej w zakresie dostarczania rozmaitych usług socjalnych, powoduje, że usiłujemy zrozumieć wolontariat nie tylko w kategoriach moralnych, lecz także w kategoriach gospodarczych – i sprawia to sporo kłopotów.

Różne próby wyjaśnienia powodów, dla których ludzie zachowują się wprawdzie zgodnie z regułami tej czy innej moralności, ale niekoniecznie zgodnie z regułami gospodarczej racjonalności, odwołują się, na przykład, do wskazywania na to, że indywidualne orientacje prospołeczne stanowią ukrytą postać rynkowego egoizmu i służą budowie własnej samooceny lub statusu społecznego bądź są wyrazem egoizmu grupowego – bo zwiększają szanse na zbiorowe przetrwanie. Problem systematycznie niepokoił nie tylko badaczy moralności, lecz także ekonomistów i ma już swoją rozbudowaną literaturę<sup>3</sup>.

Niezależnie od mniej czy bardziej złożonych prób pogodzenia tego, co moralne i tego, co gospodarczo zrozumiałe, w analizach ekonomistów, usiłujących odpowiedzieć na pytanie o powody, dla których troska o interes publiczny każe zlecać realizację zadań publicznych

---

\* Techniczna analiza przesłanek wyboru jednostek badania zawarta jest w załączonym opracowaniu dra P. Poławskiego.

<sup>1</sup> K. Kiciński: *Orientacje moralne*, Warszawa 1998, s. 150.

<sup>2</sup> Gaul, G., Borowski, N.: *Nonprofits: America's Growth Industry*, The Philadelphia Inquirer, 1993, 18 kwiecień, s. 1 i n.

<sup>3</sup> Por. np.: Kauffman, A.D.: *Self-Serving Philanthropy and Pareto-Optimality* i przywoływana tam literatura.

organizacjom pozarządowym wskazuje się na to, że wolontariat pozwala na obniżanie kosztów i powoduje, że organizacje pozarządowe stają się bardziej – aniżeli organizacje prywatne – atrakcyjnym partnerem dla administracji publicznej. Niefortunnie, zarówno empiryczna ewidencja tej tezy, jak też jej mniej czy bardziej modelowe uzasadnienia są co najmniej niejednoznaczne. Wskazuje się tu, na przykład, że praca wolontariuszy, nawet, jeśli bezpłatna, jest tylko formą eksternalizacji kosztów poza ramy organizacji pozarządowej – kogoś przecież koszty tej pracy obciążają. Mówi się też, że organizacje pozarządowe dostarczają usługi o jakości wyższej, aniżeli usługi kontraktowane w sektorze prywatnym, ale i ten argument bywa kwestionowany poprzez wskazanie na to, że w takich dziedzinach, jak opieka zdrowotna czy rozmaite formy pracy socjalnej – a właśnie w tych dziedzinach działa znakomita część organizacji pozarządowych – monitorowanie jakości usług jest szczególnie zawodne. Co więcej, właściwie nie dysponujemy dobrymi miarami gospodarczej efektywności organizacji pozarządowych, zaś próby przenoszenia prostych miar efektywności z sektora prywatnego – takich, jak relacja między nakładami i zyskami – wydają się wielce ułomne. Zupełnie współczesny ogląd ich stosowania przynosi rezultaty dla organizacji pozarządowych katastrofalne i – po trosze właśnie dlatego – proponuje się miary alternatywne<sup>4</sup>. Uogólniając, jedna z poważnych analiz tej problematyki, opublikowana w liczącym się, akademickim czasopiśmie, sugerowała, że *...nie widać rozsądnych powodów, dla których organizacje pozarządowe miałyby dostarczać usług o wyższej jakości, aniżeli organizacje sektora publicznego. Mówiąc najkrócej, nie widać wystarczająco dobrych przesłanek dla uzasadnienia poglądu, wedle którego zlecenie realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym będzie bardziej efektywne, aniżeli realizacja tych zadań w ramach sektora publicznego*<sup>5</sup>.

Jest więc wolontariat – zupełnie niezależnie od swoich innych, społecznie doniosłych, charakterystyk – przesłanką efektywności organizacji pozarządowych czy nie jest? Wbrew pozorom, nie kryje się za tym pytaniem jakakolwiek intencja „ideologicznej dywersji” – odpowiedź na nie służyć ma lepszemu zrozumieniu gospodarczych zasad funkcjonowania organizacji pozarządowych, które, tak czy inaczej, stanowią ważny segment gospodarki. Więcej nawet, jest to także pytanie, które bywa coraz częściej – właśnie dla wskazanych powodów – stawiane przez organizacje służące wspieraniu i rozwojowi wolontariatu. Jedną z

---

<sup>4</sup> Brooks, A.C.: *Efficient Nonprofits?*, The Policy Studies Journal, 2006, vol. 34, nr 3, s. 304.

<sup>5</sup> Prager, J.: *Contracting Out Government Services: Lessons from the Private Sector*, Public Administration Review, marzec/kwiecień 1994, vol. 54, nr 2, s. 182.

nich, londyński Institute of Volunteering Research, stwierdza wprost: *...performance measurement and accountability have become increasingly important in the sphere of voluntary action...*<sup>6</sup>.

Właśnie w IVR stworzona została stosunkowo prosta metodyka pomiaru gospodarczej efektywności wolontariatu, tj. *The volunteer investment and value audit*, czyli tzw. *VIVA Methodology*, której trzon stanowi zestawienie kosztów pracy wolontariackiej i jej gospodarczych korzyści. W prezentowanych dalej analizach została ona wykorzystana dla dwóch powodów:

- pierwszy z nich to empiryczna prostota, która wydawała się ważna choćby dlatego, że – nie wymagając szczególnych kwalifikacji badawczych – *VIVA Methodology* może bez większych modyfikacji zostać wykorzystana w wewnętrznych analizach polskich organizacji pozarządowych usiłujących odpowiedzieć samym sobie na pytania dotyczące rozmaitych gospodarczych aspektów swego funkcjonowania;
- powód drugi jest ten, że *VIVA Methodology* była już stosowana do analiz gospodarczych pożytków płynących z pracy wolontariuszy, zaś wyniki tych analiz były prezentowane; nawet zdając sobie sprawę z tego, że różnorodność regulacji prawnych, a także odmienność kultur organizacyjnych sektora prywatnego i sektora publicznego znakomicie pomniejsza zasadność wniosków o charakterze porównawczym, wydawało się, że warto sprawdzić to, gdzie – w porównaniach międzynarodowych – lokują się polskie organizacje pozarządowe.

Wolontariat – wbrew obiegowym stereotypom – nie jest ani powszechną ani uniwersalną cechą największych, to jest – przeznaczających na swoją działalność operacyjną około 1 mln zł rocznie – polskich organizacji pożytku publicznego (dalej OPP). Spośród 15 organizacji tego rodzaju, w których prowadziliśmy nasze rozmowy, z pracy wolontariuszy korzystało tylko 10. To, dla jakich powodów tylko 2/3 interesujących nas OPP chciało odwołać się do pomocy wolontariuszy to kwestia osobna, warta oddzielnej analizy.

Wstępnie, wydaje się, że – odwołując się do zebranych opinii – dwie okoliczności wydają się tu istotne. Pierwsza z nich sprowadza się do stwierdzenia, że wolontariusze stanowią żywioł zbyt niestabilny, aby można było na nim budować systematyczną działalność organizacji. Ci, którzy wskazywali na tę okoliczność akcentowali też egoistyczny charakter motywów pracy wolontariuszy i kłopoty organizacyjne, jakie nastęrcza wprzęgnięcie ich w systematyczną pracę. Oto stosowna ilustracja: *...ukazało się ogłoszenie, że poszukuję*

---

<sup>6</sup> Por. [www.ivr.org.uk](http://www.ivr.org.uk)

wolontariuszy. Zgłosiło się tyle ludzi, że od pewnego momentu odmawiałam... Z tych osób, które się do mnie zgłosiły żadne – no, może nie żadna, ale 90% – nie podjęło tego zobowiązania... potem żałowałam, że odmawiałam... do dzisiaj nikt nie został... byłam bardzo zawiedziona... Podobną sytuację zarejestrował ankieter w innej OPP: ... jeżeli chodzi o wolontariuszy współpracujących z organizacją doraźnie, wg słów Pani Prezes, były to dwie studentki. Jednakże ich współpraca ograniczyła się do 1–2 spotkań „rozpoznawczych”, podczas których zadeklarowały one chęć pomocy, jednakże potem już się więcej nie pojawiły... Okoliczność druga, w jakiś sposób związana z czynnikami ekonomicznymi, to fakt, że przynajmniej część zadań realizowanych w ramach OPP ma charakter specjalistyczny, wymaga – na przykład – dysponowania określonymi uprawnieniami terapeutycznymi. Uznaje się więc zapewne, że koszty szkolenia były by – z uwagi na pewną płynność i nieprzewidywalność wolontariuszy – inwestycją stosunkowo mało opłacalną. Badacz zanotował: ...należy zatem szacować, że przeszkolenie 1 wolontariusza to mniej więcej koszt 200 złotych. Trzeba jednak pamiętać, że nie wszyscy wolontariusze szkoleni w (...) pracują później na rzecz stowarzyszenia (...) należy zakładać, że najwyżej 1/4 spośród nich pozostaje potem w stowarzyszeniu... To samo dotyczy jednak nie tylko specjalistycznych kompetencji: ...dowiedzieliśmy się o próbie zatrudnienia wolontariuszy przy obsłudze sekretariatu... Okazało się to jednak niepowodzeniem ze względu na straty czasu wynikające z konieczności udzielania wskazówek nie zaznajomionym z organizacją osobom (pani sekretarz straciła cały dzień na pomaganie im) i kłopotliwość związaną z przebywaniem obcych, nie do końca ‘sprawdzonych’ osób w pomieszczeniu z ważnymi dokumentami... Praca miała polegać na skatalogowaniu pewnych danych organizacji, jednakże osoba ta nie wykonywała zadania zgodnie z intencjami zleceniodawcy. Musiała być instruowana, w jaki sposób należy to robić, a także kontrolowana, co wiązało się z koniecznością poświęcenia jej nadmiernej ilości czasu... Warto może jednak powiedzieć też wyraźnie, że w żadnym z przeprowadzonych przez nas wywiadów myśl o gospodarczej nieopłacalności szkolenia wolontariuszy nie została wyrażona *explicite*, choć stanowi naturalną konsekwencję prezentowanych nam sposobów myślenia.

Jednakże – ważniejsze wydaje się to, że poglądy tego rodzaju mają z reguły charakter zupełnie intuicyjny – tylko dwie z 10 OPP, które z pracy wolontariuszy korzystały, dokonały wstępnego oszacowania kosztów ich pracy, a i to w jednej z nich okazało się to oszacowanie wielce kontrowersyjne dla jej pracowników. Pozostałe OPP nie dysponują jakimikolwiek systematycznymi analizami wartości pracy wolontariackiej, zaś niektóre nie potrafią zgoła odpowiedzieć na pytanie o to, ilu – i jakich – wolontariuszy się przez nie przewija: ... nigdy

*nie próbowano określić liczby stałych wolontariuszy. Jest ich około 100. Nas po prostu na to nie stać, jeśli chodzi o czas. Trzeba by konkretnie rachować (...). Jak to traktować w ogóle? Nam szkoda na to czasu (...). Jeśli nie musimy tego robić to (...) szkoda (...) no, bez sensu to jest... Warto też zdawać sobie sprawę i z tego, że istniejąca – w części z badanych OPP – dokumentacja pracy wolontariuszy ma wielce fasadowy charakter: ...gdy jest potrzeba pokazania na zewnątrz pracy wolontariuszy to my to liczymy bardzo szczegółowo (...), jeśli przychodzi wolontariusz na budowę i robi konkretny zakres robót budowlanych, my w oparciu o katalogi nakładów rzeczowych, te normy państwa, wyliczamy, ile ta robota kosztuje. Nie tyle, ile on spędził, w jakim czasie on to zrobił, tylko ile według normy trzeba zużyć czasu na wykonanie tej pracy. Kwalifikujemy (...) do konkretnej stawki i mówimy, że (...) czas pracy wolontariusza to jest 5 zł na godzinę (...) Godzin do wykonania jakiegoś wykopu... trzeba 5 razy 5, to jest 25 zł i to jest czas pracy wolontariusza i my takimi kosztami legitymujemy się i wykazujemy udział wolontariuszy...*

Najkrócej rzecz ujmując, nawet jeśli wolontariat jest uważany za zasób ważny w działalności OPP, to jest tak niekoniecznie ze względów gospodarczych. Nikt też nie jest szczególnie zainteresowany odtwarzaniem zasobów wolontariackiego entuzjazmu: *...wolontariusze to jak grzyby po deszczu się rodzą. Nikt konkretny się tym nie zajmuje...*

Warto może też powiedzieć i to, że wolontariat jest zjawiskiem daleko mniej masowym, niżby mogły to sugerować obiegowe stereotypy. W ośmiu OPP, w których udało się nam uzyskać w miarę systematyczne dane, sytuacja wyglądała zazwyczaj tak, że pracuje w nich zwykle kilku – najwyżej kilkunastu – wolontariuszy „stałych” i kilkunastu lub kilkudziesięciu wolontariuszy „zadaniowych” służących pomocą przy okazji rozmaitych akcji, zbiórek, czy – jak w przypadku dużej organizacji ekologicznej – powtarzanego co roku, jednorazowego liczenia ptaków zasiedlających określone terytorium.

### **Praca wolontariuszy: koszty i korzyści**

Upraszczając nieco metodykę badania VIVA, możliwe koszty pracy wolontariuszy podzielone zostały na 4 podstawowe kategorie, (por. załącznik: scenariusz badania pkt. II), tj.

- a) koszty rekrutacji;
- b) koszty przysposobienia;
- c) koszty koordynacji i kontroli;
- d) koszty inne – w tym także „koszty wsparcia”.

Niefortunnie, okazuje się, że wszelkie próby oszacowania ogólnych kosztów pracy wolontariuszy w poszczególnych OPP okazują się wielce zawodne dlatego, że organizacje te prowadzą zwykle kilka odmiennych programów wymagających różnego wkładu pracy wolontariackiej, różnych kwalifikacji (a zatem odmiennych szkoleń) i różniących się między sobą form koordynacji. W rezultacie, zawsze wtedy, gdy było to możliwe, usiłowaliśmy analizować dostępne informacje na poziomie poszczególnych programów.

## **OPP A – stowarzyszenie pomocy rodzinie**

### **Program A 1**

#### **Koszty wolontariatu:**

**a) koszty rekrutacji:** – 0 (organizacja rekrutuje wolontariusz dzięki nieformalnym kontaktom z pedagogami szkolnymi, duchownymi prowadzącymi duszpasterstwo rodzin, itp.

#### **b) koszty przysposobienia:**

- (i) praca instruktora – 150 zł;
- (ii) materiały pomocnicze – 20 zł;
- (iii) wyjazd szkoleniowo-integracyjny – 30 zł;

Łączny (jednorazowy) koszt przysposobienia 1 wolontariusza to ok. 200 zł.

#### **c) koszty koordynacji i kontroli:**

(i) 3 etatowych pracowników poświęcających na koordynację i kontrolę pracy 25 wolontariuszy łącznie ok. 50 godzin miesięcznie przy stawce 15 zł /godz.

Łączny koszt koordynacji i kontroli to 750 zł miesięcznie i 30 zł na 1 wolontariusza

#### **d) inne koszty:**

- (i) obiady dla wolontariuszy (8 osób) – 50 zł
- (ii) bilety miesięczne (7 osób) – 23 zł
- (iii) stypendium socjalne (4 osoby, 9 m-cy w roku ) – 350 zł
- (iv) ubezpieczenie (25 osób) – 1,50 zł

Łączne „inne koszty” pracy wolontariuszy to 2.028 zł miesięcznie i – średnio – 81 zł na 1 wolontariusza miesięcznie.

**Łączne miesięczne koszty pracy 25 wolontariuszy w Programie A 1**

**to ok. 2.978 zł i – średnio – 120 zł na 1 wolontariusza**

## **Korzyści z wolontariatu**

1 wolontariusz pracuje w programie ok. 80 godz. miesięcznie, co oznacza, że – przy stawce ok. 8 zł/godz. – wypracowuje on około 640 zł. To oznacza, że w *Programie A 1* relacja kosztów i korzyści wynosi ok. 1 : 5.33, a zatem każda złotówka kosztów pracy wolontariackiej przynosi 5.33 zł korzyści.

## *Program A 2*

### **Koszty wolontariatu**

a) **koszty rekrutacji:** – 0; (*Program A 2* jest realizowany w czasie wakacji, biorą w nim udział wolontariusze stale pracujący w OPP A)

b) **koszty przysposobienia:** – 100 zł (40-godzinne szkolenie w czasie pracy wolontariusza na rzecz organizacji)

Łączny jednorazowy koszt przysposobienia 1 wolontariusza to ok. 100 zł

c) **koszty koordynacji i kontroli:** 0

d) **inne koszty:**

(i) transport – 75 zł (25 osób)

(ii) wyżywienie – 225 zł (25 osób)

(iii) zakwaterowanie – 145 zł (25 osób)

Łączne „inne koszty” pracy wolontariuszy to 11.125 zł i – średnio – około 445 zł na 1 wolontariusza

**Łączne miesięczne koszty pracy 25 wolontariuszy w *Programie A 2*  
to ok. 31.125 zł i – średnio – 1.245 zł na 1 wolontariusza**

## **Korzyści z wolontariatu**

Odwołując się do kalkulacji przeprowadzonych w komercyjnych firmach zajmujących się świadczeniem usług podobnych do tych, które oferuje *Program A 1* wypada stwierdzić, że koszty analogicznej usługi świadczonej komercyjnie wynoszą około 2.000 zł brutto. To oznacza, że w *Programie A 2* relacja kosztów i korzyści wynosi 1 : 1.6 co oznacza, że każda złotówka kosztów pracy wolontariackiej przynosi około 1.60 zł korzyści



**OPP B** – fundacja wspierająca rodziny „z niezamożnych środowisk”

### **Program B 1**

#### **Koszty wolontariatu:**

**a) koszty rekrutacji:** 0; ...organizacja nie podejmuje jakichkolwiek działań związanych z rekrutacją wolontariuszy. Wolontariusze najczęściej sami się zgłaszają...

**b) koszty przysposobienia:** 0; ... organizacja nie ponosi dających się zidentyfikować kosztów pracy wolontariuszy; ‘przysposobienie’ odbywa się w toku pracy koordynatorki i nie pochłania dodatkowego czasu; wolontariusz po prostu przygląda się, co koordynatorka robi...

**c) koszty koordynacji i kontroli:** 0; ... koordynatorka programu ... – w ramach obowiązków zajmuje się koordynacją pracy wolontariuszy (...) trudno powiedzieć, ile czasu zajmuje jej nadzór nad wolontariuszami (...) kilka telefonów w tygodniu?...

**d. inne koszty:** 0; ...składamy tylko życzenia z okazji dnia wolontariusza (...). Nie ma żadnych nakładów finansowych (...) organizacja nie ponosi też kosztów pracy wolontariuszy wynikających z przepisów Ustawy...

#### **Korzyści z wolontariatu**

Każdy z 5 wolontariuszy pracujących w **Programie B 1** pracował około **80 godz. miesięcznie** wykonując rozmaite prace o charakterze biurowym, a zatem – przyjmując stawkę ok. **7 zł /godz.** – wypracował około **560 zł miesięcznie.**

**OPP C** – fundacja wspierająca dzieci niepełnosprawne

### **Program C 1**

#### **Koszty wolontariatu:**

##### **a) koszty rekrutacji:**

(i) część czasu pracy etatowego pracownika – średnio na 1 wolontariusza to około 35 zł

(ii) ogłoszenia o naborze wolontariuszy w szkołach wyższych – ok. 5 zł na 1 wolontariusza

**b) koszty przysposobienia**

- (i) szkolenie wstępne; ok. 25 zł jednorazowo na 1 wolontariusza
- (ii) szkolenia bieżące; ok. 25 zł miesięcznie na 1 wolontariusza
- (iii) materiały szkoleniowe; ok. 12,50 zł miesięcznie na 1 wolontariusza

**c) koszty koordynacji i kontroli**

- (i) miesięczne wynagrodzenie tzw. superwizora opiekującego się 4 wolontariuszami wynosi 500 zł; miesięczny koszt „superwizji” 1 wolontariusza to ok. 125 zł

**d) inne koszty: 0;**

Łączny miesięczny koszt pracy 1 wolontariusza – stażysty to ok. 165 zł

**Korzyści z wolontariatu**

Wolontariusze – stażyści pracują w *Programie C 1* około 24 godz. miesięcznie, tj. około 15% czasu pracy terapeuty zatrudnionego na pełnym etacie, którego pierwsze wynagrodzenie to około 1.500 zł miesięcznie. To oznacza, że wartość ich pracy można oszacować na około 225 zł miesięcznie. To oznacza, że w *Programie C 1* **relacja kosztów i korzyści wynosi 1 : 1.36, a zatem każda złotówka wydana na pracę wolontariusza przynosi 1.36 zł korzyści**

**OPP D - stowarzyszenie służące resocjalizacji młodzieży**

*Programy D 1, D 2, D 3* – mają charakter jednodniowych akcji, takich jak: konferencja, uliczna zbiórka, impreza dla dzieci;

**Koszty wolontariatu**

**a) koszty rekrutacji: 0;** ... ogłoszenie o naborze wolontariuszy jest zamieszczane na stronie internetowej organizacji, co nie pociąga za sobą dodatkowych kosztów (...) selekcją kandydatów zajmuje się ‘pani sekretarz’, która sama też pracuje społecznie (...) wyborem aplikacji zajmuje się od czasu do czasu – w razie takiej potrzeby – zebranie węższego Zarządu...

**b) koszty przysposobienia:** 0; ... część zadań nie wymaga (...) przysposobienia (...) z uwagi na ich prostotę (np. przygotowanie dekoracji przed konferencją (...) wydawanie biletów na posiłki), a istotna część osób uczestniczy w tego rodzaju imprezach w kolejnych latach i wie, jak wyglądają jej zadania...

**c) koszty koordynacji i kontroli:** 0; ...w zależności od funkcji, jakie pełni dany wolontariusz, jego praca jest koordynowana w stopniu minimalnym lub zgola żadnym (...) są oni angażowani do poszczególnych projektów, które odbywają się parokrotnie w ciągu roku...

**d) inne koszty:** 0;

### **Korzyści z wolontariatu**

Każdy z 75 wolontariuszy w *programach D 1, D 2 i D 3* przepracował na ich rzecz około 6 godzin. Wykonywali oni prace nie wymagające kwalifikacji, a zatem – przyjmując stawkę 7 zł/godz. – wypracowali oni łącznie około 3.150 zł i około 42 zł na 1 wolontariusza.

**OPP E** – fundacja pomocy młodzieży

### **Program E 1**

**a) koszty rekrutacji:** 0; ...celowe działania nie są podejmowane. Najłatwiejszą formą promocji w wykonaniu Fundacji jest prośba, by ludzie, którzy już z nią współpracują zachęcali do tego innych...

**b) koszty przysposobienia:**

(i) jednorazowe szkolenie wychowawców (20 osób) 30 zł/osoba

(ii) broszura wyjaśniająca założenia programu (20 osób) 5 zł/osoba

**c) koszty koordynacji i kontroli:** 0; ... zajmują się tym bezpośrednio przełożeni... wychowawcy są nadzorowani przez kierownika (...) nie prowadzi się ewidencji tych kontroli (...) kontroluje się głównie jakość pracy (...) jedyna kontrola jest taka właśnie – jakości pracy, pod jakością pracy kryje się wszystko...

**d) inne koszty:**

(i) miesięczne wyżywienie i zakwaterowanie (20 osób) 900 zł/osoba

(ii) nagroda rzeczowa (20 osób) 50 zł/osoba

Łączny miesięczny koszt pracy wolontariuszy w Programie E 1 to około 18.000 zł  
i około 900 zł na jednego wolontariusza

**Korzyści z wolontariatu**

Odwołując się do kalkulacji przeprowadzonych w komercyjnych firmach zajmujących się świadczeniem usług podobnych do tych, które oferuje *Program E 1*, wypada stwierdzić, że koszty analogicznej usługi świadczonej komercyjnie wynoszą około 2.000 zł brutto. To oznacza, że w *Programie E 1* relacja kosztów i korzyści wynosi 1 : 2.22, co oznacza, że każda złotówka kosztów pracy wolontariackiej przynosi około 2.22 zł korzyści

**Podsumowanie**

W angielskim badaniu VIVA (8 organizacji pozarządowych) średnia relacja kosztów i korzyści wyniosła 1 : 5.7, w prezentowanej tu analizie kosztów i korzyści związanych z realizacją 4 programów prowadzonych przez największe OPP ich średnia relacja wyniosła 1 : 2.62, była zatem niemalże dwukrotnie gorsza. Wstępna konkluzja mogłaby więc mówić, że gospodarczy pożytek z wolontariatu jest w Polsce dwukrotnie mniejszy aniżeli w Wielkiej Brytanii. Konkluzja ta jest jednak tylko połowicznym odzwierciedleniem realiów, bo trzeba też brać pod uwagę i te przypadki, w których praca wolontariuszy na rzecz polskich OPP nie pociąga za sobą jakichkolwiek kosztów – jest więc w całości korzyścią. Nie jest wykluczone, że wniosek ten jest nieco przedwczesny i stanowi bardziej konsekwencję ewidencyjnych niestaranności w polskich OPP aniżeli konsekwencję charakterystyki polskiego wolontariatu. Nawet jednak, gdyby tak być miało rzeczywiście, to i tak w stosunkowo niewielkim stopniu wpływa to na obraz sytuacji, bowiem w tych przypadkach, w których praca wolontariuszy nie pociąga za sobą jakichkolwiek kosztów, to zwykle wynikająca z niej korzyść – znaczna w przeliczeniu na 1 wolontariusza – okazuje się w sumie niewielka, bo albo dotyczy stosunkowo niedużej liczby wolontariuszy albo – w przypadku prac o charakterze „akcyjnym” – stosunkowo niewielkiej liczby godzin przepracowanych przez każdego z nich. Mówiąc najkrócej, wydaje się, że łączna wartość „czystego zysku” z pracy wolontariuszy

stanowi w dużych polskich OPP nieznaczną część wydawanych przez nie pieniędzy i – z tego powodu – ma też niewielki wpływ na gospodarcze parametry ich działalności.

Pierwsza różnica w strukturze kosztów wolontariatu w obu krajach jest ta, że w Wielkiej Brytanii zasadnicza część kosztów wolontariatu to koszty koordynacji i kontroli pracy wolontariuszy – to od 50 % do 75 % łącznych kosztów związanych z wolontariatem. W Polsce wydatki tego rodzaju stanowią niewielką część kosztów wolontariatu, choć – z uwagi na to, że zwykle koszty te są trudne do wyodrębnienia jako część zadań etatowych pracowników OPP – dokładniejsza ewidencja finansowa mogłaby nieco zmienić ten obraz. Różnica druga jest ta, że w Wielkiej Brytanii stosunkowo niewielką część łącznych kosztów pracy wolontariuszy stanowią koszty ich przysposobienia. W Polsce jest inaczej – szkolenie wolontariuszy stanowi znaczną część kosztów ich pracy. Różnica trzecia to ta prosta okoliczność, że w programach polskich OPP znaczną część kosztów pracy wolontariuszy pochłania zwrot ponoszonych przez nich wydatków, przy czym najczęściej jest to bezpłatny „wikt i opierunek” otrzymywany w czasie wykonywania pracy wolontariackiej. Trzeba jednak dodać i to, że i w Wielkiej Brytanii są takie organizacje pozarządowe, w których koszty tego rodzaju są stosunkowo wysokie. Cechą wspólną kosztów wolontariatu w obu krajach jest to, że ich niewielką część stanowią koszty rekrutacji.

Nie umiemy odpowiedzieć jednoznacznie na pytanie o to, czy różnice te mają jakieś głębsze uzasadnienie w różnicach cech wolontariuszy w obu krajach – bo nie wiemy, jakie są ich społeczne charakterystyki w Wielkiej Brytanii. Jednakże, wypada stwierdzić, że polska specyfika struktury nakładów na pracę wolontariacką stosunkowo dobrze wpisuje się w to, co na temat wolontariuszy mają do powiedzenia etatowi pracownicy OPP. W największym skrócie, polscy wolontariusze to młodzież szkolna lub studenci i/lub osoby przynajmniej chwilowo nie pracujące zawodowo. Młodość czy brak doświadczenia bądź specjalistycznych kwalifikacji w tej zbiorowości tłumaczy nacisk na rozmaite formy przysposobienia – także i takiego, które może być traktowane jako zwiększenie szans na rynku pracy. Z kolei brak systematycznych dochodów może przesądzać o tym, że dla wielu wolontariuszy uzyskiwane przez nich korzyści stanowią, przynajmniej po części, formę przystosowania się do finansowej mizerności.

## Hipoteza niskich kosztów pracy

Jeden z dość powszechnie powtarzanych jako przesłanka ekonomicznej efektywności organizacji pozarządowych – i uzasadnianych informacjami o wysokości średnich wynagrodzeń – poglądów mówi o tym, że koszty pracy w tzw. trzecim sektorze odchylają się w istotny sposób od przeciętnych kosztów pracy. Nawet, gdyby miało tak być istotnie, to niekoniecznie musi się to wiązać z tezą o ogólnie niskich wynagrodzeniach, ich średnia wysokość – niższa od krajowych przeciętnych – może równie dobrze stanowić konsekwencję specyficznej struktury zatrudnienia, w której znaczący udział mają pracownicy o niewysokich – lub mało rynkowych – kwalifikacjach. Co więcej, wydawało się też, że warto dokładniej zwrócić uwagę nie tylko na kwestię struktury zatrudnienia w polskich OPP, lecz także na kwestię struktury wynagrodzeń. Antycypując niechętny stosunek pracowników OPP do przekazywania szczegółowych informacji w tej kwestii, w badaniu koncentrowaliśmy się przede wszystkim na relacjach wynagrodzeń najwyższych i wynagrodzeń najniższych i dość nieśmiało pytaliśmy o bardziej szczegółowe dane. Realia okazały się dość zgodne ze wstępnymi wątpliwościami, choć – oczywiście – należy zdawać sobie sprawę z tego, że prezentowane dalej uogólnienia mają bardzo wstępny charakter i pełnią głównie funkcję heurystyczną, sugerując przede wszystkim możliwości szerszych – i bardziej pogłębionych analiz.

Spośród OPP, w których zbieraliśmy interesujące nas dane trzy okazały się odporne na perswazję. Ich pracownicy nie odmówili wprost udzielenia stosownych informacji, ale wykpiłi się ogólnikami, z których niewiele wynika. W jednym przypadku okazało się, że OPP oferuje swoim pracownikom, zwłaszcza tym o wyższych kwalifikacjach i wyższych wynagrodzeniach wyłącznie umowy zlecenia, których wysokość jest wielce zmienna. W sumie zatem dysponujemy w miarę precyzyjnymi informacjami o strukturze wynagrodzeń w 11 OPP. Tę cyfrę wypada pomniejszyć o jeszcze jedną OPP, która okazała się egzotyczna w tej mierze, w jakiej jej działalność była całkowicie finansowana z dotacji pochodzących od jednego z najzamożniejszych koncernów działających na polskim rynku. Wynagrodzenie jej prezesa oscylowało wokół 10.000 zł, a wynagrodzenie każdego z dwóch pracowników etatowych przekraczało 3.000 zł, więc właściwe wydawało się wyłączenie tych wynagrodzeń z dalszych uśrednień.

Średnio, najwyższe wynagrodzenie w 10 OPP wynosiło ok. 4.100 zł i otrzymywali je albo prezesi i/lub członkowie zarządów bądź – gdy były to funkcje honorowe – dyrektorzy biur lub kierownicy placówek kluczowych dla działalności odpowiedniej OPP. Oznacza to, że

wysokość tych wynagrodzeń była niewiele – zaledwie o 200 zł – niższa od wysokości średnich wynagrodzeń otrzymywanych przez kierowników dużych i średnich organizacji gospodarczych. Pułap dwóch spośród najwyższych wynagrodzeń w OPP wyznaczyły przepisy Ustawy, w jednym przypadku usłyszeliśmy, że wynagrodzenie prezesa zostało odpowiednio obniżone, ale wcześniej było wyższe. Wynagrodzenie najniższe – 2.000 zł – otrzymywał duchowny kierujący jedną z wyznaniowych fundacji charytatywnych. Poza tym przypadkiem, najniższe – spośród najwyższych – wynagrodzenia nie spadały poniżej pułapu 3.000 zł – co oznacza, że wynosiły one ok. 130% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce.

Personel specjalistyczny zatrudniony w OPP stanowiących przedmiot naszych analiz to najczęściej kwalifikowani wychowawcy, terapeuci i pedagodzy. Ich średnie wynagrodzenia wynosiły ok. 2.000 zł, najwyższe sięgało 2.800 zł, najniższe 1.700 zł. Oznacza to, że przeciętne wynagrodzenie specjalistycznego personelu OPP było zaledwie o około 10% niższe, aniżeli przeciętne wynagrodzenie nauczycieli szkół podstawowych, nie różni się też w zasadniczy sposób od wynagrodzeń pracowników pomocy społecznej i pracy socjalnej. W tych przypadkach, w których OPP zatrudniały też średni personel medyczny – np. pielęgniarki czy fizjoterapeutów – ich wynagrodzenia nie różniły się od wynagrodzeń w publicznej służbie zdrowia.

Prezentowane tu dane sugerują zatem, że rynkowej konkurencyjności OPP nie daje się wytłumaczyć hipotezą niskich kosztów pracy, nie jest też tak, że etatowy personel OPP akceptuje wyraźnie niższe wynagrodzenia kierując się „potrzebami serca”. Przeciwnie – wynagrodzenia kadry menedżerskiej OPP nie są wiele niższe, aniżeli wynagrodzenia kadry managerskiej w gospodarce, wynagrodzenia personelu biurowego są porównywalne z wynagrodzeniami średniego personelu biurowego. Wstępnie, wiele wskazuje na to, że hipotezę niższych kosztów pracy w OPP należy traktować przede wszystkim jako argument perswazyjny – lub dalej systematycznie ją testować.

### **Odpłatna i nieodpłatna działalność pożytku publicznego**

Kwestia łączenia odpłatnej i nieodpłatnej działalności pożytku publicznego stanowi najważniejszy bodaj problem transparentności polskich OPP. Spośród 15 OPP, których gospodarkę usiłowaliśmy rozpoznać 6 te dwa rodzaje działalności łączy i tylko w jednym przypadku sytuacja jest całkowicie klarowna. Mianowicie, cała odpłatna działalność tego właśnie OPP jest kontraktowana przez lokalny MOPS, a jej beneficjenci rozliczają się indywidualnie nie z fundacją, lecz z administracją samorządową: *...my jesteśmy*

*wykonawcami zadań publicznych zlecanych nam przez jednostki publiczne (...) my z pieniędzy uzyskiwanych finansujemy tylko zadanie, którego dotyczyła umowa...*

W pozostałych 5 przypadkach sytuacja jest znacznie bardziej skomplikowana. Każda z tych 5 OPP stwierdza, że całość środków uzyskiwanych w ramach odpłatnej działalności pożytku publicznego jest przeznaczana na realizację rozmaitych programów o charakterze socjalnym, ale wiemy też, że programy te są finansowane czy współfinansowane ze środków publicznych – i nie widać żadnej możliwości ustalenia finansowych reguł łączenia tych dwóch źródeł finansowania. W części analizowanych przez nas przypadków kwestie te nie mają zasadniczego znaczenia – np. sprzedaż towarów wyprodukowanych w ramach warsztatów, w których pracują podopieczni jednej z fundacji nie przekracza 3% jej łącznych dochodów. Nie widać też poważniejszych powodów, dla których pomysł pozyskiwania stosunkowo niewielkich kwot z kiermaszowej sprzedaży świątecznych ozdób wykonywanych przez podopiecznych jednej z fundacji miałby budzić jakikolwiek sprzeciw, problem jest tylko ten, że zdobywane w ten sposób pieniądze są w niekontrolowany sposób łączone z pieniędzmi publicznymi.

Jednakże, są też i takie OPP, w których usługi świadczone w ramach działalności odpłatnej stanowią trzykrotnie większą część przychodów aniżeli zasilenia z pieniędzy publicznych. Mówiąc najkrócej, ci beneficjenci, którzy chcą uzyskać wyższy – aniżeli ten, który jest wyznaczony poziomem środków publicznych – standard świadczonych im usług, muszą za to zapłacić. Kłopot jest jednak ten, że nie da się – przynajmniej w omawianym przypadku – rozsądnie rozdzielić kosztów „standardu podstawowego” i „standardu wyższego”, nie wspominając już o społecznych konsekwencjach rozdzielania beneficjentów programu na dwie odrębne kategorie.

W przeprowadzanych wywiadach słyszeliśmy często, że ceny usług opiekuńczych ustalanych w ramach odpłatnej działalności pożytku publicznego wyznaczane są przez koszty, ale jednocześnie słyszeliśmy też, że ceny te bywają dość arbitralnie modyfikowane stosownie do możliwości płatniczych: *...od rodzin dzieci, którym się pomaga, np. w ramach socjoterapii... oczekuje się wnoszenia symbolicznych kwot (...) np. tytułem ewentualnych strat materialnych czynionych czasem przez dzieci (...) w stosunku do rodziców z rodzin 'normalnych' oczekuje się wniesienia pełnej opłaty...* W innej z OPP usłyszeliśmy, że ceny usług ustalane są na takim poziomie *...ile możliwe jest, żeby zapłacili rodzice (...) na jaki koszt średnio ich stać (...) na tej zasadzie...* To punkt widzenia zapewne społecznie i moralnie bardzo godny zalecenia, ale nietrudno dostrzec, że – substancjalna poprawność kłóci się to z proceduralną starannością. Mówiąc krótko i dosadnie, zagadnienie, o którym tu mowa każe



wybierać między postulatami budowania ładu III sektora w oparciu o ludzi i ich – mniejszy czy większy perfekcjonizm, moralny rozsądek, etc. oraz postulatami budowania ładu III sektora w oparciu o przejrzyste procedury, przynajmniej hipotetyczną równość stron i to wszystko, co składa się na pracowicie hołubioną koncepcję „rządów prawa”.

## Wnioski

Źródeł często dekretowanej słabości polskich organizacji pozarządowych szukać można w słabości instytucji demokracji partycypacyjnej, można je lokować w niskim poziomie prospołecznych orientacji Polaków czy w uznawanym za nie wystarczające, wsparciu ze strony sektora publicznego i niechętnym rozstawianiu się administracji publicznej z ideą „dużego państwa”. Jednakże – można też szukać ich w niespójnościach między mniej czy bardziej ideologicznymi deklaracjami i bieżącymi realiami funkcjonowania organizacji pozarządowych. Te pierwsze są ze wszech miar słuszne, te drugie niekoniecznie są zgodne z tym, co uznane za słuszne.

Peter Frumkin, jeden z amerykańskich badaczy organizacji pozarządowych pisał przed kilkoma laty, że *...the nonprofit sector has acquired bad eye in recent years. Financial scandals (...) have shaken public confidence in the stewardship of charitable organization (...)* dodając zarazem, że *...the best strategy for effective regulating and preserving the nonprofit sector is to create a reliable supply of information about the financial management of charities and to encourage donors, clients and the general taxpaying to make use of it. By opening up the nonprofits to public examination and empowering stakeholders (...) it may be possible to improve accountability...*<sup>7</sup>. Nacisk na transparentność i publiczną odpowiedzialność organizacji pozarządowych nie jest kwestionowaniem ich misji. Podobnie, nie jest nim podważanie empirycznie kontrowersyjnych przesłanek tej misji. Przyjmowanie perswazyjnie efektywnych – choć niekoniecznie trafnych – argumentów na rzecz organizacji pozarządowych staje się źródłem intelektualnego lenistwa, bo – przynajmniej na pozór – zwalnia z poszukiwania argumentów bliższych rzeczywistości czy mających lepsze uzasadnienie.

Nie jest wykluczone, że organizacje pozarządowe realizują zadania publiczne pod wieloma względami lepiej czy taniej, aniżeli organizacje prywatne czy administracja publiczna. Nawet, gdyby tak nie było, istnieje wiele rozsądnych powodów, dla których część

---

<sup>7</sup> P. Frumkin: *Are nonprofit CEOs overpaid ?*, The Public Interest, winter 2001, s. 81–94.

z tych zadań powinna być przez nie realizowana. Jednakże, wydaje się, że analiza wyników tych danych, które udało się zebrać w stosunkowo niewielkiej liczbie dużych, polskich OPP sugeruje, że nie warto budować odpowiedniej argumentacji na tezie o ekonomicznych korzyściach wolontariatu, a także na tezie o niskich kosztach pracy. Hipotetyczne źródła gospodarczej efektywności organizacji pozarządowych ulokowane są zapewne w innych charakterystykach ich działalności i warto szukać odpowiedzi na pytanie o to, gdzie są one zlokalizowane.

Wreszcie, wypada też powiedzieć bardzo wyraźnie, że próby wglądu w gospodarcze aspekty działalności organizacji pozarządowych nie muszą być interpretowane jako próba kwestionowania ich wiarygodności – choć tak właśnie dzieje się zaskakująco często. Przeciwnie, próby te służą wskazywaniu te obszary funkcjonowania organizacji pozarządowych, które – na skutek niejasności regulacji prawno-finansowych – wymykają się regułom przejrzystości życia publicznego. To prawda, wymaga ona ponoszenia stosunkowo dużych kosztów transakcyjnych, staranności dokumentacji finansowej, itp. – ale to jest cena, jaką w nowoczesnych społeczeństwach trzeba płacić za publiczne zaufanie. Mówiąc najkrócej, wiele wskazuje na to, że droga do rozwoju polskich organizacji pozarządowych i – szerzej – do rozwoju tej postaci społeczeństwa obywatelskiego, prowadzi przez zwiększanie ich podatności na rozmaite formy społecznej kontroli.

## **Załącznik I**

# **GOSPODARCZA STRONA DOBROCZYNNOCI II**

### **Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych i wybór organizacji do badania**

## GOSPODARCZA STRONA DOBROCZYNNOCI II

### Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych i wybór organizacji do badania

Dotychczasowe badania i analizy trzeciego sektora w Polsce – w szczególności analizy działania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – pozwalają wskazać kilka co najmniej jego cech, które nie tylko pozwalają na ogólną charakterystykę organizacji pozarządowych, ale także mają znaczenie dla wyboru jednostek obserwacji w badaniach poświęconych gospodarowaniu w organizacjach pozarządowych. Dla porządku cechy te zostaną niżej wymienione. Następnie opisany zostanie sposób doboru organizacji, które brały udział w badaniu, oraz podstawowe dane o tych organizacjach.

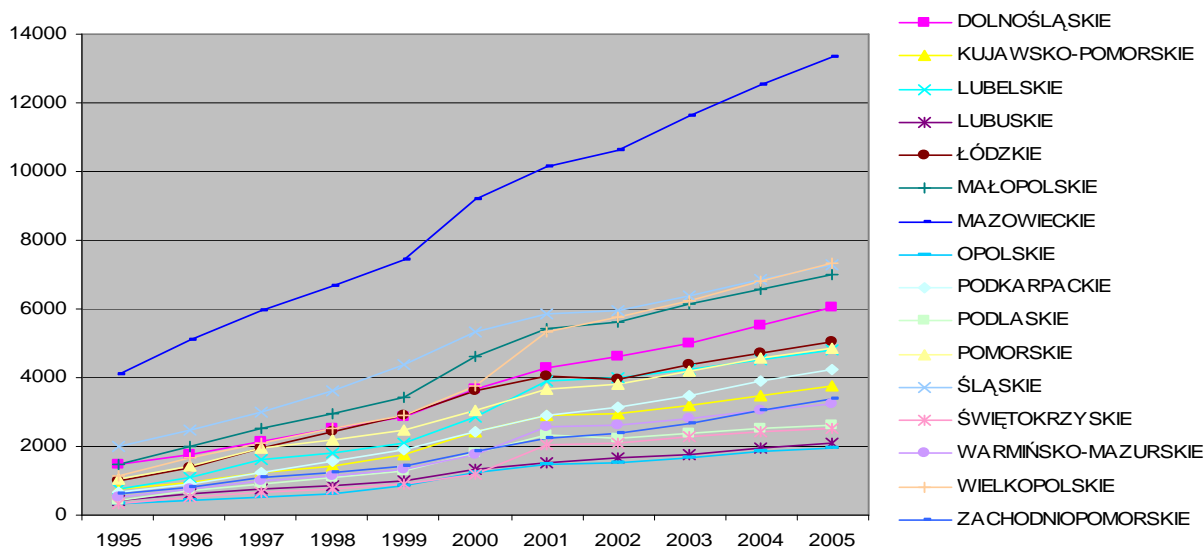
Jeżeli idzie o ilość organizacji pozarządowych w Polsce, to pod koniec 2005 roku (w systemie REGON) zarejestrowanych było 79 521 organizacji (8400 fundacji i 71 121 stowarzyszeń i organizacji społecznych). To ponad czterokrotnie więcej niż dekadę temu. W 1995 roku zarejestrowanych było 17193 organizacji (3817 fundacji i 13 376 stowarzyszeń i organizacji społecznych). Sektor pozarządowy charakteryzuje się znaczną dynamiką, jednak dynamika ta jest różna w przypadku organizacji o różnych podstawach działania: liczba fundacji rosła wolniej niż liczba stowarzyszeń; w porównaniu z 1995 rokiem ich liczba zwiększyła się dwukrotnie, liczba stowarzyszeń – ponad pięciokrotnie.

Dynamika organizacji pozarządowych 1995–2005 (n.)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Fundacje</b>	3817	4072	4392	4677	4906	5175	5639	6169	6967	7724	8400
<b>Stowarzyszenia i organizacje społeczne</b>	13376	18637	24228	28825	33943	44932	55030	56737	61548	66573	71121
<b>Razem</b>	17193	22709	28620	33502	38849	50107	60669	62906	68515	74297	79521

Zarówno ogólna liczba, jak i dynamika organizacji pozarządowych w Polsce są zróżnicowane terytorialnie. Liczba zarejestrowanych organizacji w województwach waha się od 1973 w opolskim do 13 327 w mazowieckim. Zdecydowana mniejszość organizacji w każdym województwie to fundacje, choć proporcje fundacji i stowarzyszeń w województwach różnią się w zależności od ogólnej liczby organizacji w województwie: w

województwach, w których liczba organizacji jest większa, więcej jest także fundacji w porównaniu ze stowarzyszeniami i organizacjami społecznymi. Liczba zarejestrowanych fundacji i stowarzyszeń rosła w całym kraju, jednak niejednakowo w różnych województwach. Najszybciej w tych, w których ogólna liczba organizacji jest (i była od 1995 r.) relatywnie większa: mazowieckim, śląskim, wielkopolskim i małopolskim. Tam, gdzie już jest dużo organizacji, nowe zakładane są szybciej. Tam, gdzie jest ich niewiele, nowe powstają wolniej.

**Dynamika organizacji pozarządowych w województwach 1995-2005**



Z danych REGON wynika także, że liczba rejestrujących się organizacji jest różna w różnych gminach – liczba fundacji i stowarzyszeń łącznie jest większa i szybciej rosła od 1995 r. w gminach miejskich. Nieznaczny spadek liczby zarejestrowanych organizacji zanotowano w gminach miejsko-wiejskich (od 2001 r.), od 1999 r. szybciej rośnie natomiast liczba organizacji zarejestrowanych w gminach wiejskich.

Wraz ze wzrostem liczby rośnie także „nasylenie” organizacjami. W 1995 r. jedna fundacja lub stowarzyszenie przypadała na 2000 mieszkańców, a w 2005 r. – jedna na mniej więcej pięciuset. Z drugiej strony, zmieniają się proporcje NGO-ów i przedsiębiorstw; w 1995 r. na 100 jednostek sektora prywatnego (po odliczeniu fundacji i stowarzyszeń) przypadało średnio 0,84 organizacji pozarządowej. Dziesięć lat później – 2,33. Jednocześnie, od 1995 wzrosła liczba jednostek zarejestrowanych w systemie REGON – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Zwiększonego „nasylenia” organizacjami nie da się zatem tłumaczyć spadkiem liczby przedsiębiorstw.

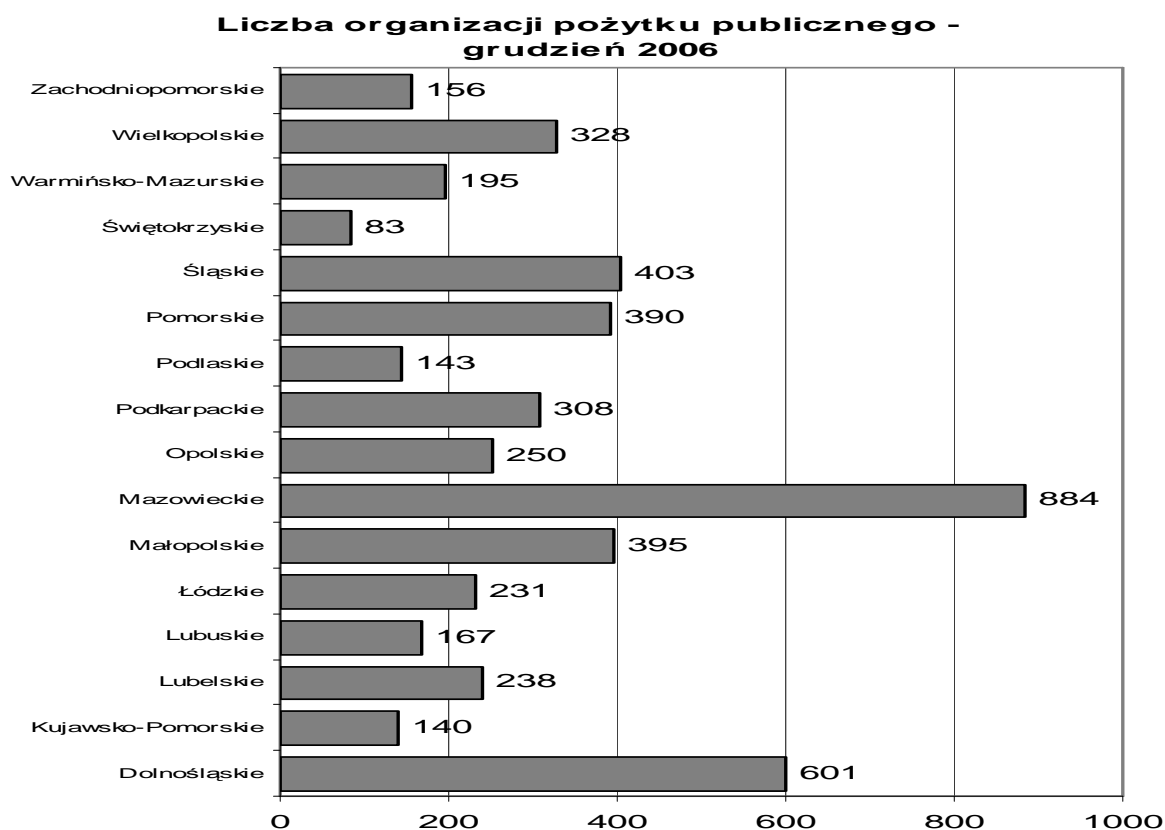
<b>Liczba organizacji w relacji do liczby mieszkańców i liczby przedsiębiorstw 1995-2005</b>											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Liczba organizacji na 1000 mieszkańców	0,45	0,59	0,74	0,87	1,01	1,31	1,59	1,65	1,79	1,95	2,08
Liczba organizacji na 100 jednostek sektora prywatnego	0,84	0,97	1,14	1,22	1,33	1,65	1,92	1,92	2,02	2,21	2,33
Liczba organizacji na 100 jednostek sektora publicznego	33,49	39,47	48,27	46,72	45,57	49,82	54,70	52,16	52,98	55,23	57,79

<b>Liczba organizacji w relacji do liczby mieszkańców i liczby przedsiębiorstw – 2005 r.</b>			
	liczba organizacji na 1000 mieszkańców	liczba organizacji na 100 jednostek sektora prywatnego	liczba organizacji na 100 jednostek sektora publicznego
Dolnośląskie	2,1	2,2	35,6
Kujawsko-pomorskie	1,8	2,1	57,1
Lubelskie	2,2	3,5	79,6
Lubuskie	2,1	2,2	36,0
Łódzkie	1,9	2,1	67,6
Małopolskie	2,1	2,6	77,2
Mazowieckie	2,6	2,3	94,8
Opolskie	1,9	2,4	37,5
Podkarpackie	2,0	3,3	69,6
Podlaskie	2,2	3,2	82,5
Pomorskie	2,2	2,3	48,6
Śląskie	1,6	1,8	39,9
Świętokrzyskie	2,0	2,6	65,3
Warmińsko-mazurskie	2,3	3,2	48,4
Wielkopolskie	2,2	2,3	73,3
Zachodniopomorskie	2,0	1,7	40,9

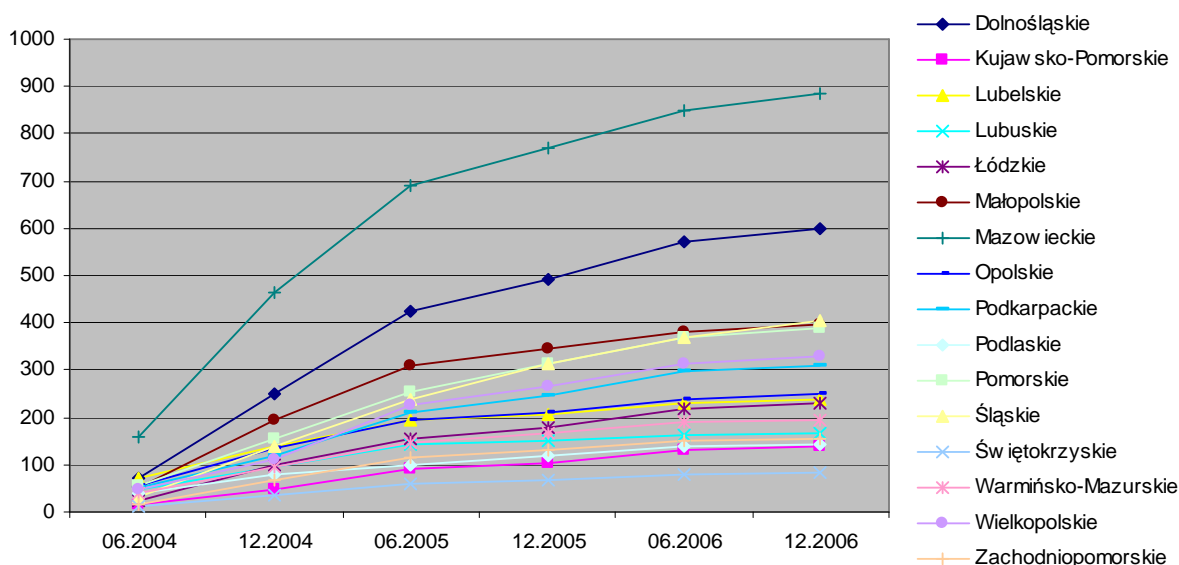
Liczba i dynamika organizacji nie przekłada się bezpośrednio na wartość wskaźników „nasylenia”. W województwach, w których liczba organizacji jest największa, niekoniecznie relacje organizacji do liczby mieszkańców także są największe. Województwo mazowieckie, które wyraźnie odstaje od reszty województw, jeżeli idzie o liczbę zarejestrowanych organizacji; ma co prawda najwyższy wskaźnik organizacji na 1000 mieszkańców, jednak znacząco niższy niż inne województwa wskaźnik relacji między organizacjami a przedsiębiorstwami sektora prywatnego. Podobnie woj. wielkopolskie i małopolskie.

Zarówno znaczna dynamika i liczba organizacji (nawet biorąc pod uwagę to, że w bazie REGON znajdują się informacje o podmiotach zarejestrowanych, a nie faktycznie działających), oraz zmieniająca się relacja liczby organizacji do liczby przedsiębiorstw są przesłanką – sądzić należy – także zmieniającej się sytuacji finansowej i finansowego zróżnicowania sektora. Dane z badań stowarzyszenia Klon-Jawor z 2004 r. (M. Gumkowska, J. Herbst *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*) wskazują na to, że udział tych organizacji, które gospodarują relatywnie niskimi budżetami (poniżej 100 000 zł) rośnie w

porównaniu z udziałem tych organizacji, których budżety są relatywnie większe. Jednocześnie maleją ogólne przychody sektora i zmienia się ich struktura – zmniejsza udział środków publicznych, natomiast zwiększa udział z działalności gospodarczej, maleje także znaczenie od osób prywatnych a rośnie kwota darowizn od firm. Z danych ministerstwa finansów wynika także, że zwiększa się znaczenie odpisów podatkowych związanych z mechanizmem 1% w ogólnym budżecie organizacji pozarządowych; jednocześnie rośnie także liczba organizacji, które posiadają status organizacji pożytku publicznego, co świadczy zapewne o różnicowaniu strategii zdobywania środków przez organizacje i większej konkurencji w zdobywaniu środków. Z kolei wielkość budżetu organizacji przekłada się i na inne cechy – wiąże się między innymi z tym, czy korzysta ona z pracy wolontariuszy. Z raportu *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych* wynika na przykład, że organizacje relatywnie najbogatsze (budżet powyżej 10 mln) dwukrotnie częściej niż te o budżecie najniższym (ok. 1000 zł) posługują się wolontariuszami w realizacji celów statutowych.



### Dynamika liczby organizacji pożytku publicznego 2004-2006



Zasadniczy powód, dla którego zakres badań „Gospodarcza strona dobroczynności II” został ograniczony do organizacji posiadających status pożytku publicznego był związany z dążeniem do uzyskania większej porównywalności gromadzonych danych. Chodzi przede wszystkim o to, że sprawozdania finansowe OPP powinny być w założeniu przygotowywane wedle jednolitego schematu – niezależnie od prawnej formy funkcjonowania (to jest od tego, czy organizacja jest zarejestrowana jako fundacja czy też jako stowarzyszenie lub organizacja społeczna). W świetle przytoczonych wyżej informacji wydaje się jednak, że ograniczenie to jest zasadne także z powodu znacznej dynamiki tych organizacji i związanego z nią różnicowania źródeł finansowania. Rozsądne wydaje się założenie, że organizacje pożytku publicznego, w szczególności te, których budżet jest relatywnie wysoki, nie tylko sprawniej pozyskują środki, ale także większe są szanse na to, że w organizacjach tych korzysta się z pracy wolontariuszy prowadzi odpłatną działalność pożytku publicznego i/lub różnicuje źródła przychodów.

Wedle założeń projektu badawczego, na podstawie dostępnych w Ministerstwie Pracy sprawozdań finansowych organizacji pożytku publicznego za 2004 r. wybrane zostały takie, które na realizację celów statutowych przeznaczyły w 2004 r. nie mniej niż 600 000 zł (przy czym nie brane były pod uwagę organizacje „parasolowe” – tj. te, które mają charakter redystrybucyjny w obrębie organizacji trzeciego sektora. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że mimo obowiązku jednolitej sprawozdawczości organizacji pożytku publicznego sprawozdania – szczególnie merytoryczne – nie zawierały w pełni porównywalnych danych. Dlatego, a



także dlatego, że mniejszość sprawozdań za 2004 r. dostępna była w formie elektronicznej, przygotowanie bardziej szczegółowej klasyfikacji organizacji było utrudnione. Niemożliwe okazało się na przykład ustalenie wysokości budżetu dla innych lat niż 2004 r. – a więc i dynamiki środków na działalność statutową. Dla potrzeb identyfikacji organizacji do badania wzięte zostały pod uwagę:

1) merytoryczny profil działalności – uwzględniając działalność podstawową identyfikowaną na podstawie opisu zawartego w sprawozdaniu merytorycznym,

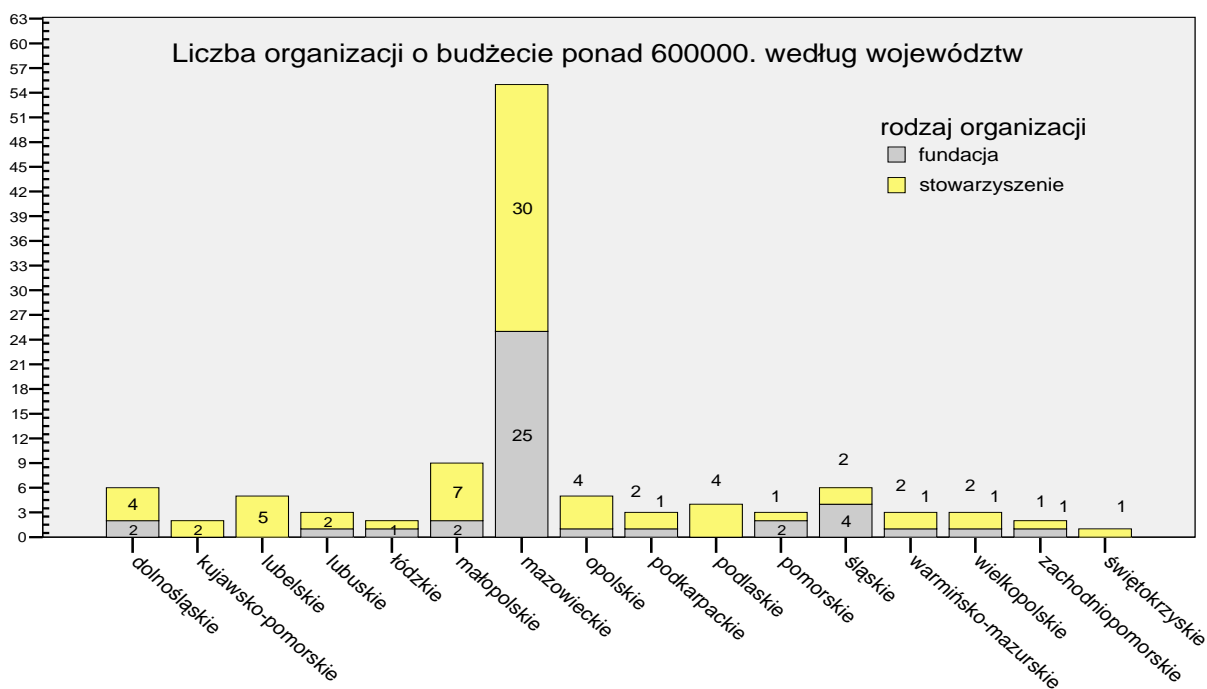
2) położenie w strukturze terytorialnej kraju,

3) wysokość budżetu na cele statutowe,

4) praną podstawę działania organizacji,

5) fakt ulokowania organizacji w mieście wojewódzkim.

Organizacji pożytku publicznego dysponujących w 2004 r. kwotą większą niż 600 tys. było 112. Ich rozkład terytorialny w znacznym stopniu odpowiada prawidłowościom w rozkładzie terytorialnym organizacji pozarządowych w Polsce; to jest – więcej organizacji o dużym budżecie jest w tych województwach, w których w ogóle więcej jest organizacji pozarządowych – z zastrzeżeniem, że w województwie mazowieckim ma siedzibę najwięcej (55 – tj. połowa) organizacji „bogatych”. Z kolei w tych województwach, w których organizacji pozarządowych w ogóle jest niewiele, niewiele jest także organizacji pożytku publicznego z wysokim budżetem. Jednocześnie, większość interesujących nas organizacji (70) to stowarzyszenia.



Warto jednak zwrócić uwagę na to, że udział stowarzyszeń wśród interesujących nas organizacji jest mniejszy niż udział stowarzyszeń wśród wszystkich organizacji pozarządowych w Polsce.

Organizacje pożytku publicznego według województw – grudzień 2004			
	Liczba zarejestrowanych organizacji pożytku publicznego	Liczba OPP z budżetem > 600 000 zł w 2004 r.	Odsetek OPP z budżetem >600 000 zł wśród wszystkich zarejestrowanych OPP
Dolnośląskie	249	6	2,4
Kujawsko-Pomorskie	46	2	4,3
Lubelskie	138	5	3,6
Lubuskie	95	3	3,2
Łódzkie	101	2	2,0
Małopolskie	196	9	4,6
Mazowieckie	463	55	11,9
Opolskie	133	5	3,8
Podkarpackie	121	3	2,5
Podlaskie	79	4	5,1
Pomorskie	154	3	1,9
Śląskie	138	6	4,3
Świętokrzyskie	36	1	2,8
Warmińsko-Mazurskie	97	3	3,1
Wielkopolskie	110	3	2,7
Zachodniopomorskie	67	2	3,0
Ogółem – Polska	2223	112	5,0

Większość organizacji pożytku publicznego z budżetem powyżej 600 000 zł (59) wskazywało – jako podstawowy obszar działalności – zdrowie, medycynę lub pomoc

społeczną. Inaczej rzecz się przedstawia jeżeli idzie o wszystkie organizacje pozarządowe w Polsce, wśród których najwięcej (36%) jako główny obszar działania wskazuje sport i turystykę, dla 16% najważniejszym obszarem jest kultura i sztuka, 10,3% – kultura i wychowanie, 10% – usługi socjalne i pomoc społeczna, a w dalszej kolejności – ochrona zdrowia, rozwój lokalny i ochrona środowiska.

Zakres działania organizacji pożytku publicznego o budżecie > 600 000 zł – 2004 r.							
Województwo	Podstawowa działalność						Razem
	zdrowie, medycyna, opieka społeczna	edukacja, kultura, nauka	integraf- cja, praca	rozwój regional- ny i lokalny, rolnictwo	EU, współ- praca międzyna- rodowa	turystyka i sport	
dolnośląskie	4	1	1				6
kujawsko-pomorskie	1					1	2
lubelskie	3	1		1			5
lubuskie	1	1			1		3
łódzkie	1		1				2
małopolskie	7		2				9
mazowieckie	23	19	8		3	2	55
opolskie	2	1		1		1	5
podkarpackie	2					1	3
podlaskie	2	1	1				4
pomorskie	1	1	1				3
śląskie	5			1			6
warmińsko- mazurskie	3						3
wielkopolskie	2		1				3
zachodniopomorskie	1		1				2
świętokrzyskie	1						1
<b>Razem</b>	59	25	16	3	4	5	112

Rozkład dochodów interesujących nas organizacji nie jest równomierny – przeważają wśród nich takie, których dochody są relatywnie niższe, to jest kwota na działalność statutową nie przekracza 2 mln złotych. Organizacji – w tej grupie – relatywnie zamożnych, to jest dysponujących kwotą powyżej 10 mln jest relatywnie niewiele zarówno w grupie fundacji jak i stowarzyszeń. Przeciętna kwota na działalność statutową w 2004 r. wynosiła wśród interesujących nas organizacji 5,5 mln, natomiast mediana – 1,85. Maksymalna kwota to 614,6 mln, a najniższa – 0,66 mln. W grupie interesujących nas organizacji dla wysokości środków na działalność statutową nie ma znaczenia ani to, czy siedziba organizacji jest ulokowana w stolicy województwa (89% organizacji ma siedzibę w mieście wojewódzkim), ani obszar podstawowej działalności.

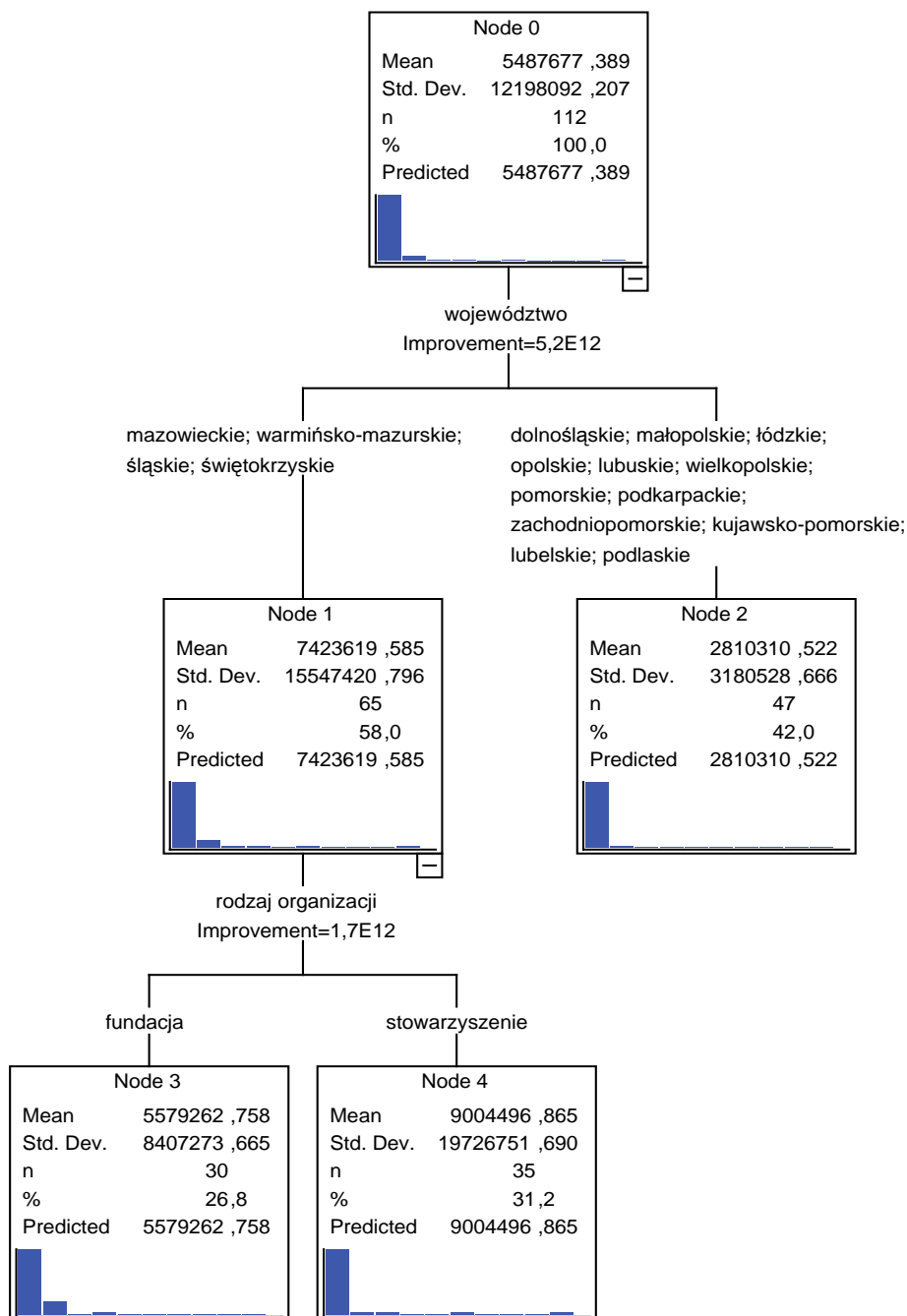
<b>Kwota na działalność statutową w zależności od rodzaju organizacji – 2004 r.</b>			
Działalność statutowa	rodzaj organizacji		razem
	fundacja	stowarzyszenie	
600 tys. – 1mln	4 9,5%	6 8,6%	10 8,9%
1–2 mln	19 45,2%	32 45,7%	51 45,5%
2–3 mln	7 16,7%	9 12,9%	16 14,3%
3–4 mln	1 2,4%	4 5,7%	5 4,5%
4–5 mln	2 4,8%	4 5,7%	6 5,4%
5–6 mln	0 ,0%	1 1,4%	1 ,9%
6–7 mln	2 4,8%	2 2,9%	4 3,6%
7–8 mln	0 ,0%	4 5,7%	4 3,6%
9–10 mln	0 ,0%	2 2,9%	2 1,8%
10 mln i więcej	7 16,7%	6 8,6%	13 11,6%
<b>Razem</b>	42	70	112
	100,0%	100,0%	100,0%

Kwota, jaką dysponują organizacje na działalność statutową jest zróżnicowana w zależności od dwóch czynników: położenia w strukturze terytorialnej kraju i typu organizacji (fundacja/stowarzyszenie). Ze względu na oba czynniki można wyróżnić trzy grupy organizacji:

- 1) 30 fundacji w woj. mazowieckim, warmińsko-mazurskim, śląskim i świętokrzyskim,
- 2) 35 stowarzyszeń w woj. mazowieckim, warmińsko-mazurskim, śląskim i świętokrzyskim,
- 3) 47 organizacji w pozostałych województwach.

W trzeciej grupie typ organizacji nie ma istotnego związku z wysokością środków na działalność statutową. Wykres poniżej przedstawia prostą klasyfikację interesujących nas organizacji (CRT) ze względu na czynniki wyjaśniające wysokość budżetu. Zawiera także informacje o liczebności każdej z grup, średnich kwotach budżetu i odchyleniu standardowym wewnątrz każdej z grup.

kwota na działalność statutową w 2004r.



Biorąc pod uwagę czynniki różnicujące zarówno organizacje pozarządowe w Polsce ogółem, jak i czynniki różnicujące 112 organizacji dysponujących w 2004 r. relatywnie wysoką kwota na działalność statutową, do badań wybranych zostało 15 organizacji. Podstawowe dane o tych organizacjach przedstawia poniższa tabela.

Organizacja nr	Rodzaj organizacji	województwo	Siedziba w stolicy województwa	Środki na działalność statutową w 2004 r.	Podstawowy obszar działalności
1	fundacja	pomorskie	tak	1 470 293,71	edukacja, kultura, nauka
2	fundacja	mazowieckie	tak	661 935,83	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
3	fundacja	mazowieckie	tak	1 159 594,68	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
4	fundacja	mazowieckie	tak	1 833 292,36	edukacja, kultura, nauka
5	stowarzyszenie	mazowieckie	tak	1 517 725,91	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
6	stowarzyszenie	mazowieckie	tak	1 403 103,82	edukacja, kultura, nauka
7	stowarzyszenie	mazowieckie	tak	1 361 234,19	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
8	stowarzyszenie	podkarpackie	nie	2 252 838,72	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
9	fundacja	warmińsko-mazurskie	tak	6 182 227,18	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
10	stowarzyszenie	warmińsko-mazurskie	tak	2 508 884,99	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
11	fundacja	śląskie	tak	2 252 838,72	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
12	stowarzyszenie	mazowieckie	nie	3 879 344	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
13	stowarzyszenie	lubelskie	nie	1 531 812,25	zdrowie, medycyna, opieka społeczna
14	stowarzyszenie	opolskie	nie	856 620,00	rozwój regionalny i lokalny, rolnictwo
15	stowarzyszenie	śląskie	tak	25 343 744,5	zdrowie, medycyna, opieka społeczna

## **Załącznik II**

# **GOSPODARCZA STRONA DOBROCZYNNOCI II**

## **Scenariusz badania**



## GOSPODARCZA STRONA DOBROCZYNNOSCI II

### SCENARIUSZ BADANIA

#### I. KORZYŚCI Z PRACY WOLONTARIUSZY

1. Czy w 2005 r. organizacja korzystała z pracy wolontariuszy?
  - *jeśli nie*, to pytamy o powody
  - *jeśli tak*, to uruchamiamy następujący ciąg pytań:
2. Czy organizacja prowadzi jakąkolwiek dokumentację pracy wolontariuszy?
  - *jeśli tak*, to prosimy o sięgnięcie do tej dokumentacji przy odpowiedziach na następne pytania
  - *jeśli nie*, to pytamy o osobę, która najlepiej orientuje się w zagadnieniu i wędrujemy do niej z następnymi pytaniami
3. Ilu wolontariuszy pracowało dla organizacji w 2005 r.?
  - a. Ilu spośród nich to wolontariusze współpracujący z organizacją na stałe, i systematycznie wykonujący zadania związane z celami działania organizacji?
    - *razem z rozmówcą wypełniamy tabelę 1: Wolontariusze stale współpracujący z organizacją. Uwaga: pytamy o każdego ze stałych wolontariuszy z osobna*
  - b. Ilu spośród nich to wolontariusze współpracujący z organizacją czasami, tylko przy konkretnych akcjach?
    - jakie zadania wykonywali w 2005 r. ci wolontariusze?
    - Uwaga! z odpowiedzi na to pytanie powinna wynikać lista zadań/funkcji; na przykład:
      - a/ roznoszenie ulotek
      - b/ pomocnicze prace biurowe
      - c/ prace wymagające kwalifikacji – jakie?
    - Ilu wolontariuszy wykonywało każdy z tych rodzajów prac
    - proszę wyliczyć/oszacować średnią liczbę godzin pracy, jaką organizacja uzyskiwała w ciągu roku od jednego wolontariusza wykonującego każde z tych zadań?
    - Ilu spośród nich zostało ubezpieczonych w organizacji?
      - *to się powinno złożyć w tabelę 2: wolontariusze doraźnie współpracujący z organizacją.*

## **II. KOSZTY PRACY WOLONTARIUSZY**

1. Czy w organizacji podejmowano kiedykolwiek próby wyliczenia kosztów pracy wolontariuszy?

→ jeśli **tak** to prosimy o szczegółową informację na temat tego wyliczenia, a zwłaszcza na temat:

(a) rodzaju tych kosztów,

(b) ich zróżnicowania odpowiednio do rodzaju zadań wolontariuszy

(c) przeciętnego kosztu

→ jeśli **nie**, to jedziemy dalej i zbieramy informacje dotyczące 2005 r.

### **REKRUTACJA**

2. Czy organizacja podejmuje jakiegokolwiek działania związane z rekrutacją wolontariuszy

→ Jeśli **TAK**, pytamy

3. Kto się tym zajmuje ?

a. wyodrębnione stanowisko pracy etatowego pracownika

b. część czasu pracy etatowego pracownika – jaka część, proszę określić w %

c. jakie jest miesięczne wynagrodzenie brutto tego pracownika?

4. Jakie inne (bezosobowe – ogłoszenia, broszury, itp.) koszty rekrutacji wolontariuszy ponosi organizacja?

5. Czy można oszacować średni koszt rekrutacji jednego wolontariusza?

6. Jak dokładnie wygląda w organizacji proces rekrutacji? W jaki sposób wolontariusze do organizacji trafiają? Czy organizacja prowadzi jakiegokolwiek działania promocyjne w zakresie rekrutacji? Czy prowadzona jest selekcja osób chętnych do pracy – na czym ona polega? Czy na to, ile osób i w jaki sposób trafia do organizacji mają wpływ takie czynniki jak wielkość miejscowości, w której działa organizacja, zamożność miejscowości, sytuacja na rynku pracy? Inne? W jaki sposób?

### **PRZYSPOBIENIE WOLONTARIUSZY**

7. Czy przed podjęciem pracy wolontariusze w organizacji są w jakikolwiek sposób **przysposobiani** do jej wykonywania (szkolenia, orientacja, trening, etc.)? Wszyscy wolontariusze, tylko część z nich?

→ Jeśli **TAK**,

8. Kto się tym zajmuje?
  - a. wyodrębnione stanowisko pracy etatowego pracownika
  - b. część czasu pracy etatowych pracowników (na przykład osób kierujących określonymi programami – jak znaczna, proszę określić w %
  - c. inni wolontariusze
  - d. jakie jest miesięczne wynagrodzenie brutto pracownika/ów zajmujących się przysposobieniem wolontariuszy?
9. Czy organizacja ponosi jakieś inne (bezosobowe – np. materiały, pakiety szkoleniowe) koszty przysposobienia wolontariuszy? Jak te koszty w przeliczeniu na jednego wolontariusza?
10. Czy można rozsądnie oszacować koszty związane z przysposobieniem jednego wolontariusza do pracy na rzecz organizacji? Czy koszty te są różne w przypadku wolontariuszy stale i doraźnie współpracujących z organizacją?
11. Czy zakres działań/obowiązków wolontariuszy jest formalnie określany na początku pracy? Czy podpisują oni z organizacją jakiś rodzaj umowy? Czy elementem tej umowy jest rodzaj gratyfikacji pracy wolontariusza? Czy różni się to w przypadku wolontariuszy stale i doraźnie współpracujących z organizacją?

#### **PRACA WOLONTARIUSZY**

12. Czy w organizacji praca wolontariuszy jest w jakikolwiek sposób koordynowana, organizowana, nadzorowana, itp.?
13. Kto zajmuje się **koordynacją** pracy wolontariuszy?
  - a. czy istnieje wyodrębnione stanowisko pracy etatowego pracownika związane z koordynacją pracy wolontariuszy?
  - b. czy etatowi pracownicy poświęcają część czasu pracy koordynacji pracy wolontariuszy (chodzi na przykład osoby kierujące określonymi programami); jak znaczną część czasu pracy – proszę określić w %
  - c. czy koordynacją pracy wolontariuszy zajmują się inni, bardziej doświadczeni wolontariusze
  - d. jakie jest miesięczne wynagrodzenie brutto pracownika/ów zajmujących się organizacją pracy wolontariuszy?
14. Kto zajmuje się **kontrolą jakości pracy** wolontariuszy?

- a. czy istnieje wyodrębnione stanowisko pracy etatowego pracownika związane z kontrolą pracy wolontariuszy?
  - b. czy etatowi pracownicy poświęcają część czasu pracy kontroli pracy wolontariuszy (chodzi na przykład osoby kierujące określonymi programami); jak znaczną część czasu pracy – proszę określić w %
  - c. czy kontrolą pracy wolontariuszy zajmują się inni, bardziej doświadczeni wolontariusze
  - d. jakie jest miesięczne wynagrodzenie brutto pracownika/ów zajmujących się kontrolą pracy wolontariuszy?
15. Czy organizacja ponosi jakieś inne **koszty pracy wolontariuszy**? Jakie to koszty? (na przykład: pokrywanie kosztów ponoszonych przez wolontariuszy w toku wykonywania pracy – bilety, diety; materiały pomocnicze – notatniki, dokumenty, formularze; identyfikatory, elementy stroju; koszty wsparcia wolontariatu – imprezy integracyjne, podsumowania akcji, nagrody)

*Uwaga: prosimy – o udostępnienie dokumentacji za 2005 r.*

Czy koszty te są różne w przypadku wolontariuszy stale i doraźnie współpracujących z organizacją?

16. Jakie koszty pracy wolontariuszy wynikające z przepisów Ustawy ponosi organizacja?

17. Inne koszty pracy wolontariuszy – jakie? ile?

Czy można oszacować średni koszt bieżącej pracy wolontariusza w Pana/i organizacji – w skali miesiąca/roku? Czy koszty te są różne w przypadku wolontariuszy stale i doraźnie współpracujących z organizacją?

18. Czy wolontariusze ponoszą – z własnej kieszeni – jakieś koszty pracy w organizacji (sami płacą za przejazdy, kupują elementy stroju, materiały biurowe itp.)? Czy tego rodzaju koszty są im zwracane/rekompensowane? W jakiej wysokości i na jakich zasadach?

19. Poprosić o ogólny szacunek, porównanie kosztów i korzyści pracy wolontariuszy

### **III. STRUKTURA WYNAGRODZEŃ W ORGANIZACJI**

1. Ilu pracowników zatrudnia organizacja? Ilu na umowę o pracę? Ile jest takich osób, które stale/systematycznie z organizacją współpracują w ramach umów-zlecenia/o dzieło?
2. Ile wynosi najwyższe miesięczne wynagrodzenie brutto etatowego pracownika w Pana/i organizacji? Jakie funkcje pełnią w organizacji osoby otrzymujące takie wynagrodzenie?

3. Ile wynosi najniższe miesięczne wynagrodzenie brutto etatowego pracownika w Pana/i organizacji? Jakie funkcje pełnią w organizacji osoby otrzymujące takie wynagrodzenie?
4. Ile wynosi średnie miesięczne wynagrodzenie brutto etatowego pracownika w Pana/i organizacji?
5. W jaki sposób i przez kogo zwykle ustalana jest wysokość wynagrodzeń w organizacji? Czy wysokość wynagrodzeń zmieniała się w ostatnich latach? Co wpłynęło na te zmiany?
6. Czy etatowi pracownicy organizacji zawierają także umowy zlecenia w ramach organizacji? Jaka jest średnia wartość brutto takich umów przypadających na 1 pracownika w skali roku? Jaka jest przeciętna, w skali roku, wartość umów-zlecenia/o dzieło stałych współpracowników?
7. Czy etatowi pracownicy organizacji otrzymują jakieś inne – poza finansowymi – gratyfikacje za pracę? Jakiego rodzaju?
8. Czy wolontariusze pracujący w ramach programów realizowanych przez organizację otrzymują jakieś finansowe rekompensaty? Jaka jest ich średnia wysokość? W jaki sposób ustalana jest wysokość tych rekompensat, od czego ona zależy? Czy wysokość rekompensat zmieniała się w ostatnich latach? Dlaczego/co na to wpłynęło? Czy wysokość rekompensat jest różna w przypadku wolontariuszy stale i doraźnie współpracujących z organizacją?
9. Co się dzieje, kiedy wolontariusze pracują znacząco więcej, niż przewidywała umowa/niz zakładano? Co się dzieje np. wtedy, kiedy realizacja jakiegoś zadania zajęła znacząco więcej czasu, była trudniejsza niż oczekiwano? Czy w takiej sytuacji wolontariusze są dodatkowo gratyfikowani? W jaki sposób? Czy różni się to w przypadku wolontariuszy stale i doraźnie współpracujących z organizacją?
10. Czy zdarza się, że wolontariusze domagają się gratyfikacji za swoją pracę? Jak często to się zdarza? O jakie gratyfikacje wtedy chodzi? W jaki sposób reagują osoby nadzorujące pracę wolontariuszy?

#### **IV. KOSZTY STAŁE I KOSZTY ZMIENNE**

1. Jakie kategorie kosztów funkcjonowania organizacji w 2005 r. należy zaliczyć do *kosztów stałych*?
  - a. infrastruktura i jej utrzymanie (proszę opisać i wskazać na wysokość kosztów)
  - b. amortyzacja
  - c. oprocentowanie kredytów

- d. koszty bieżące nie związane z realizacją poszczególnych programów (telefony, światło, ogrzewanie, utrzymanie samochodu, itp.)
  - e. wynagrodzenia podstawowego, stałego personelu
  - f. wynagrodzenia/gratyfikacje/koszty szkolenia wolontariuszy stale współpracujących z organizacją
2. Jakie kategorie wydatków ponoszonych przez organizację w 2005 r. należy potraktować jako *koszty zmienne*, związane z realizacją konkretnych programów i z liczbą świadczonych usług (proszę szczegółowo opisać i wskazać na ich wysokość) ?
- a. koszty bieżące związane z realizacją programów (koszt pomieszczeń, druk materiałów itp.)
  - b. dodatkowe wynagrodzenie stałego personelu
  - c. szkolenia/koszty rekrutacji wolontariuszy pracujących przy realizacji programów
3. Jakie były proporcje kosztów stałych i zmiennych w 2005 r.? Czy te proporcje były takie same w latach poprzednich/w roku 2006 r.? Od czego zależy ich zmienność?
4. Co dzieje się wtedy, gdy organizacja nie uzyskuje pieniędzy na dalsze prowadzenie już realizowanych programów?
- a. są zamykane
  - b. są finansowane – przynajmniej przez jakiś czas – własnych zasobów organizacji
  - c. są finansowane z własnych zasobów organizacji – ale na minimalnym poziomie i poprzez drastyczne oszczędności (jakie oszczędności, czy mają one związek z jakością usług)
- Czy w ostatnich latach zdarzyło się, że organizacja nie uzyskała pieniędzy na już realizowane programy? Proszę dokładnie opisać, co się wtedy działo.
5. Czy był taki rok, kiedy organizacja pozyskała (na przykład w ramach programów ramowych UE lub z darowizn) więcej środków niż przewidywano? Co się wtedy działo? Czy zmieniły się proporcje kosztów? Na co zostały przeznaczone dodatkowe środki?
6. W jaki sposób organizacja zapewnia płynne regulowanie kosztów stałych? Czy funkcjonują jakieś stałe mechanizmy/sposoby zapewniania środków na systematyczne regulowanie np. opłat za energię, czynsz i wypłatę wynagrodzeń? Czy podobne mechanizmy funkcjonują w przypadku kosztów zmiennych?
7. Jakie są źródła stabilności i – z drugiej strony – zagrożenia stabilności finansowej organizacji? W jaki sposób organizacja zapewnia sobie stabilność finansową/przeciwdziała niestabilności?

## V. ODPLATNA DZIAŁALNOŚĆ POŻYTKU PUBLICZNEGO

1. Czy organizacja pobiera jakieś opłaty za świadczone przez nią usługi? Za jakie usługi pobierane są opłaty, a za jakie nie? Proszę opisać te rodzaje działalności organizacji, które są realizowane w ramach odpłatnej, i te, które są realizowane w ramach nieodpłatnej działalności pożytku publicznego.
2. Czy opłaty są pobierane za usługi świadczone w ramach programów działalności pożytku publicznego finansowanych lub współfinansowanych ze środków publicznych?
3. W jaki sposób ustalana jest wysokość opłat za usługi świadczone w ramach działalności pożytku publicznego:
  - a. wycena według kosztów
  - b. wycena wg cen rynkowych za podobne usługi
  - c. inny sposób wyceny – jaki?
4. Czy sposób wyceny wysokości opłat różni się w przypadku zleceń publicznych i w przypadku indywidualnych klientów (takich, którzy nie są finansowani ze środków publicznych)? Na czym polega ta różnica?
5. Czy od osób, na rzecz których pracuje organizacja oczekuje się wnoszenia jakichś opłat związanych z ich uczestnictwem w programach? W jaki sposób ustalana jest wysokość tych opłat? Czy są one zróżnicowane sytuacją materialną ludzi, którzy z nich korzystają?
6. Proszę określić wysokość przychodów z odpłatnej działalności pożytku publicznego w 2005 r. – zarówno tych pochodzących z realizacji zleceń publicznych jak i tych pochodzących od indywidualnych klientów.
7. Na jakie cele statutowe przeznaczone zostały dochody z odpłatnej działalności pożytku publicznego?
8. Czy organizacja prowadzi działalność gospodarczą? W jakim zakresie? Na co przeznaczany jest zysk z działalności gospodarczej?
9. Czy zdarza się, że środki z działalności gospodarczej są przeznaczane na realizację celów statutowych? W jaki sposób się to odbywa?

**Tabela 1: Wolontariusze stale współpracujący z organizacją**

<b>Wolontariusz nr</b>	<b>Nazwa stanowiska i opis czynności, jakie osoba wykonywała w 2005 r.</b> <i>O ile to możliwe – zapisujemy także podstawowe informacje o wolontariuszu: wiek, wykształcenie zawodowe, od ilu lat współpracuje</i>	<b>Przeciętna liczba godzin tygodniowo, jakie wolontariusz w 2005 r. przeznaczał na pracę dla organizacji</b>	<b>Liczba tygodni w 2005 r. przepracowanych przez wolontariusza</b>	<b>Czy w 2005 r. pracował na umowę-zlecenia lub o dzieło</b>	<b>Czy w 2005 r. jest ubezpieczony?</b>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



**Tabela 2: Wolontariusze doraźnie współpracujący z organizacją w 2005 r.**

Nazwa i opis ZADAŃ/FUNKCJI wolontariuszy w 2005 r.	Liczba wolontariuszy	Średnia liczba godzin w 2005 r. roku od jednego wolontariusza	Ilu ubezpieczonych?	Ilu pracowało na umowę o dzieło lub zlecenia
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

## **Załącznik III**

# **GOSPODARCZA STRONA DOBROCZYNNOCI II**

## **Dokumentacja**

## Uwagi ogólne

W ramach realizacji projektu badawczego „Gospodarcza strona dobroczynności II” poddano analizie piętnaście organizacji pozarządowych (fundacji i stowarzyszeń), których wspólną cechą były relatywnie wysokie przychody w 2005 r. przekraczające 1 mln zł. Wszystkie organizacje znajdujące się w naszej próbie miały status organizacji pożytku publicznego. Ostatecznego doboru próby badawczej dokonano w taki sposób, aby uwzględniała ona określone cechy strukturalne zbioru organizacji będących przedmiotem naszego zainteresowania, w tym m.in. zróżnicowanie terytorialne oraz formę prawną z podziałem na stowarzyszenia i fundacje. Wybrane organizacje nieco różniły się pod względem charakteru prowadzonej działalności oraz sposobu realizacji celów statutowych. Ponadto w trakcie realizacji badania okazało się, że w naszej próbie znalazła się także taka organizacja, która oprócz bezpośredniego udzielania wsparcia osobom potrzebującym zajmowała się również działalnością re-grantingową, chociaż akurat ta forma działalności nie była przedmiotem naszego zainteresowania. W szczególności interesowały nas fundacje i stowarzyszenia, które w sposób bezpośredni wspierały określone grupy odbiorców. Były wśród nich takie, które kierowały swoją pomoc do wąsko zdefiniowanych grup odbiorców (np. do dzieci chorych na dość rzadką chorobę) oraz takie, które adresowały pomoc do różnych kategorii osób spełniających określone kryteria, np. kryterium dochodowe, jak również takie organizacje, które działały na rzecz szeroko rozumianego dobra wspólnego, np. ochrony przyrody. Jest to jeden z zasadniczych powodów, dla których trudno o tworzenie w miarę spójnych typów organizacji, które znalazły się w naszej próbie badawczej. Dlatego też proponuję w ramach uogólnionej charakterystyki badanych organizacji odnieść się do każdej z nich z osobna traktując je jako odrębne studia przypadku. W badaniu uczestniczyły trzy grupy badawcze a poniższa charakterystyka obejmuje pięć organizacji, które były przedmiotem badania przez grupę, którą miałem okazję kierować.

### Przypadek 1

Fundacja została założona na początku obecnej dekady i ma charakter kapitałowy (jak mówił prezes), co oznacza (zgodnie z wypowiedzią prezesa), że ma stały roczny przychód od osób będących donatorami na realizację celów statutowych.. Jest to bardzo bogata fundacja, która *nie narzeka na brak pieniędzy a skupia się na bardzo przejrzystych regułach, procedurach działania pozwalających na utrzymywanie pełnej jasności przy realizacji działań programowych* – cyt. z wypowiedzi prezesa). Jedną z ważnych funkcji fundacji, choć ukrytą,

jest dbanie o wizerunek firmy, od której otrzymuje środki na działalność statutową, jako społecznie odpowiedzialnej, potrafiącej dzielić się zarobionymi pieniędzmi z osobami potrzebującymi wsparcia.

Fundacja, generalnie rzecz biorąc, nie korzysta z pomocy wolontariuszy choć to oni właśnie stanowią jeden z podstawowych „celów” jej działalności. Chodzi o to, że znaczna część środków fundacyjnych przeznaczana jest na realizację programu, w ramach którego szkoli się lokalnych aktywistów społecznych, którzy we własnych środowiskach zamieszkania mogliby krzewić idee społecznego zaangażowania na rzecz realizacji lokalnego dobra wspólnego. Program ten dość dobrze wpisuje się w znaną skądinąd koncepcję działalności fundacyjnych, których aktywność obliczona jest na kształcenie i kreowanie lokalnych liderów, którzy mogliby inicjować oraz realizować rozmaite przedsięwzięcia o charakterze publicznym. Korzyści z realizacji programu są oceniane na podstawie lokalnych lustracji, jakich corocznie pracownicy fundacji dokonują w środowiskach zamieszkania osób biorących udział w szkoleniach.

Innym, ważnym programem realizowanym przez fundację jest program stypendialny dla zdolnej, aczkolwiek relatywnie ubogiej młodzieży, która dzięki zdobytym środkom finansowym może realizować własne zainteresowania (np. naukowe czy artystyczne). Generalnie rzecz biorąc, przyznawanie stypendiów dla muzycznie uzdolnionej młodzieży jest realizacją funkcji promocyjnej programu, dzięki któremu laureaci uzyskują możliwość zaprezentowania własnych możliwości przed gronem profesjonalnych muzyków, uczestnictwa w bezpłatnych warsztatach muzycznych czy otrzymania profesjonalnych instrumentów muzycznych. Chociaż zasadniczą funkcją jawną programu jest wspieranie utalentowanej muzycznie młodzieży, tj. stwarzanie jej możliwości rozwoju zgodnie z talentem i zainteresowaniem to jednak nie można zgubić z pola widzenia jego funkcji socjalnej gdyż otrzymywana pomoc materialna jest ważnym uzupełnieniem dochodów gospodarstw domowych, z których wywodzą się beneficjanci.

Kolejną tego typu ofertą jest program przeznaczony dla utalentowanych naukowo młodych ludzi, którzy ze względu na relatywnie słabą pozycję dochodową w „branży naukowej” mogliby porzucić dotychczas kontynuowaną karierę i – albo wyemigrować albo przejść do bardziej dochodowych segmentów gospodarki ze stratą dla rozwoju nauki. W tym przypadku podstawowym kryterium doboru beneficjentów są ich osiągnięcia naukowe, a stypendia powinny rekompensować utracone korzyści w porównaniu z tymi, które młodzi ludzie nauki mogliby otrzymywać w zagranicznych instytucjach naukowych.

Fundacja zatrudnia tylko trzy osoby na umowę o pracę oraz angażuje specjalistów na umowę o dzieło, którzy w zależności od realizowanego programu, prowadzą szkolenia dla lokalnych działaczy społecznych czy warsztaty muzyczne dla uzdolnionej młodzieży. Wynagrodzenia w fundacji są relatywnie wysokie (około 4000 zł brutto) i przekraczają przeciętne wynagrodzenia w gospodarce narodowej. W porównaniu z przeciętnymi wynagrodzeniami w sektorze organizacji pozarządowych jest to ponad trzykrotnie więcej (w sektorze NGOs przeciętne wynagrodzenie wynosiło w 2004 r. 1070 zł brutto<sup>8</sup>). Szczególnie imponująco wygląda wynagrodzenie prezesa, które oscyluje w granicach 130 000 zł brutto rocznie.

Szczególnie interesowała nas relacja kosztów stałych i zmiennych ale ich oszacowanie okazało się zadaniem dość trudnym z tej racji, że osoby odpowiedzialne za księgowość miały kłopot z jednoznacznym zakwalifikowaniem określonych kosztów do kategorii stałych bądź zmiennych. Z wypowiedzi prezesa wynikało, że: *Koszty stałe to z pewnością koszty administracyjne, które są sztywne i nic nie możemy z tym zrobić, jak utrzymanie biura, telefony, czynsz, który jest dość atrakcyjny, ale coś tam płacimy, to są pensje pracowników ze wszystkimi obciążeniami. Koszty programowe są natomiast płynne bo co roku ta ilość dotacji, którą wydajemy, się zmienia bo to zależy od ilości wniosków, które do nas przyjdą, od wartości tych dotacji. Co roku dajemy coraz mniej pieniędzy na poszczególne granty bo co roku przychodzi coraz więcej wniosków.* Z wyliczeń księgowego wynikało, że wysokość kosztów stałych w 2005 r. to około 255 000 zł, co stanowi około 12,42% ogółu kosztów poniesionych w 2005 r. (koszt całkowity w 2005 r. to 2 051 630,36 zł). Struktura kosztów stałych wyglądała następująco: amortyzacja – 15 000 zł, zużycie materiałów i energii oraz czynsz – 120 000 zł, wynagrodzenie stałego personelu administracyjnego – 120 000 zł. Struktura kosztów zmiennych z kolei była następująca: koszty bieżące związane z realizacją programów (koszt wynajmu pomieszczeń, druk materiałów itp.) – 300 000 zł, dotacje dla innych organizacji – 1 200 000 zł, wynagrodzenia związane z realizacją poszczególnych programów – 320 000 zł. Jak łatwo zauważyć, część kosztów wynagrodzenia zaliczono do kosztów stałych, a część do kosztów zmiennych.

Dla harmonijnej realizacji zaplanowanych przez organizacje pozarządowe zadań statutowych szczególnie ważna jest stabilność finansowa. Nas interesowały takie sytuacje, kiedy organizacja traci część z zaplanowanych dochodów i w związku z tym musi podjąć określone decyzje co do realizacji swoich zadań. Ten wątek okazał się jednak

---

<sup>8</sup> Zob. M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005, s. 16.

beprzedmiotowy gdyż omawia fundacja nigdy nie miała kłopotów finansowych a donatorzy dbają o to, by wcześniej podjęte zobowiązania finansowe były dotrzymane. Równie bezprzedmiotowe okazało się badanie wątku związanego z odpłatną działalnością pożytku publicznego gdyż fundacja odpłatnej działalności nie prowadzi.

## **Przypadek 2**

Stowarzyszenie zostało założone w latach 90. ubiegłego wieku a wśród swoich celów statutowych wymienia:

- udzielanie wszechstronnej pomocy osobom będącym w trudnej sytuacji życiowej i ich rodzinom,
- świadczenie pomocy socjalnej, prawnej, psychologicznej, medycznej, rehabilitacyjnej i duchowej;
- inicjowanie budowy oraz prowadzenie i zarządzanie obiektami: detoksykacyjnymi, readaptacyjnymi, resocjalizacyjnymi, hospicyjnymi, opiekuńczo-wychowawczymi, terapeutycznymi, rehabilitacyjnymi i innymi obiektami służącym realizacji celów statutowych;
- udzielanie wsparcia umożliwiającego wejście w samodzielne życie poprzez pomoc w adaptacji;
- reintegracja zawodowa i społeczna osób społecznie wykluczonych;
- tworzenie warunków do powstawania środowiskowych grup wsparcia wśród osób objętych celami stowarzyszenia;
- prowadzenie i finansowanie szkoleń;
- tworzenie programów i projektów służących realizacji celów stowarzyszenia;
- włączanie osób zainteresowanych niesieniem pomocy (szczególnie wolontariuszy) w program działalności stowarzyszenia.

Stowarzyszenie prowadzi stale trzy ośrodki opiekuńczo-wychowawcze oraz organizuje trzy duże akcje: wakacyjny wyjazd do nadmorskiej miejscowości, zbiórkę darów przed Gwiazdką oraz przed Wielkanocą.

Swoje zadania statutowe stowarzyszenie realizuje przy pomocy wolontariuszy, których stale współpracujących z organizacją jest 20. Na potrzeby własnej działalności systematycznie organizowane są szkolenia wolontariuszy, w których uczestniczy około 60 osób rocznie. Przeciętny koszt przeszkolenia wolontariusza to około 200 zł. Część z

przeszkolonych wolontariuszy utrzymuje kontakt z organizacją uczestnicząc w corocznych zbiórkach darów prowadzonych z okazji świąt. W ramach działalności szkoleniowej stowarzyszenie szkoli również kilkanaście osób (jedno szkolenie trwa 100 godz.), które następnie mają stać się liderami w swych środowiskach i pomagać osobom w trudnej sytuacji. Wśród wolontariuszu są także rodzice dzieci (14 osób) będących pod opieką stowarzyszenia. Pracują oni na swoistym kontrakcie; przechodzą terapię, mają prawo do obiadów, dostają paczki żywnościowe po czym muszą odpracować 30 godzin. Specyficzną grupą wolontariuszy (około 30 osób) są eksperci czyli lekarze, pielęgniarki etc. Pracują oni średnio po kilkanaście godzin rocznie i nie otrzymują żadnych wynagrodzeń, dostają natomiast podziękowania na piśmie.

Stowarzyszenie organizuje co roku akcję sprzedaży ozdób choinkowych a pieniądze z tego przedsięwzięcia przeznacza głównie na paczki żywnościowe dla ubogich dzieci i organizowanie spotkania świątecznego. Część ozdób organizacja dostaje w formie darów, część kupuje. Dekorowaniem świeczek i wykonywaniem ozdób zajmują się głównie rodzice podopiecznych, mniej więcej 5–6 osób, a w zamian mogą oni liczyć na paczkę żywnościową i, ewentualnie, na pomoc w opłaceniu rachunków.

Organizacja zatrudnia na stałe 36 osób w różnym wymiarze etatu. Pracownicy etatowi pobierają wynagrodzenie w zróżnicowanej wysokości. Najwięcej zarabiają wychowawcy (w 2005 r. było to 10 osób i 8,75 etatów) przeciętnie 2100 zł brutto, terapeuci (7 osób, 5,5 etatów) zarabiali ok. 1950 zł brutto, a pracownicy techniczni (10 osób, 7,25 etatów) ok. 1500 zł brutto. Średnie wynagrodzenie wynosi: ok. 1800 zł brutto. Stowarzyszenie nie płaci za nadgodziny pracownikom. Praktycznie nie ma żadnych dodatkowych gratyfikacji. Wyjątek stanowi okres świąteczny, kiedy pod koniec roku przyznaje się jakieś niewielkie premie, prezenty gwiazdkowe, bony zakupowe.

Ustalenie interesującej nas relacji kosztów stałych i zmiennych organizacji okazało się niezwykle trudne. Z szacunków na podstawie sprawozdań finansowych i przeprowadzonych rozmów wynika, że koszt stały działalności organizacji to około 88% ogółu kosztów, które w 2005 r. wyniosły 2 289 100,02 zł. Należy jednak pamiętać, że w różnych organizacjach nie zawsze ten sam typ kosztów zaliczano do tej samej kategorii kosztów, tj. zmiennych lub stałych. W omawianej organizacji struktura kosztów stałych była następująca: infrastruktura i jej utrzymanie – około 1 133 027 zł, wynagrodzenia pracowników stałych: około 586 423 zł, amortyzacja – około 59 385 zł, podatki i opłaty – 240 zł, ubezpieczenie majątku, ubezpieczenie pracowników i wolontariuszy, ubezpieczenia społeczne oraz stypendia dla wolontariuszy – około 214 000 zł, koszty administracyjne – 8 546 zł, szkolenie i rekrutacja

wolontariuszy – około 12 000 zł. Wśród kosztów zmiennych znalazły się następujące pozycje: wynagrodzenia osób, które prowadzą różnego rodzaju szkolenia zlecone i otrzymują wynagrodzenia z tytułu umowy o dzieło – 93 164 zł, koszty szkoleń zewnętrznych dla wolontariuszy – 3 900 zł, koszt wyjazdu wakacyjnego dzieci – około 230 000 zł.

W ramach własnej działalności organizacja pobiera opłaty za dwie usługi: wykonywanie, a następnie sprzedaż ozdób świątecznych oraz szkolenia zlecone przez zewnętrzne instytucje. W 2005 r. dochód ze sprzedaży ozdób świątecznych wyniósł około 32 000 zł. Stowarzyszenie nie prowadzi jakiegokolwiek działalności gospodarczej. Rozmówcy podkreślali, że stowarzyszenie od kilku lat nie miało jakichś poważniejszych problemów finansowych. Bierze się to stąd, że tego typu organizacji dobroczynnych jest dość mało w regionie i w związku z tym nie muszą konkurować specjalnie o pieniądze z innymi. W ubiegłym roku zdarzyło się opóźnienie w przekazaniu pieniędzy na działalność przez miasto, niemniej nie zakłóciło to funkcjonowania stowarzyszenia.. Jeśli następuje opóźnienie w przekazaniu pieniędzy, dany program jest finansowany z zasobów własnych organizacji, która np. opóźnia wypłaty stałym pracownikom.

### **Przypadek 3**

Fundacja powstała na początku lat 90. ubiegłego wieku i zajmuje się pomocą dzieciom i młodzieży znajdującej się w trudnej sytuacji rodzinnej. Fundacja zatrudnia obecnie około 50 stałych pracowników, w roku 2004 było to 40 osób. Wzrost zatrudnienia ma związek z rozrostem organizacji *No bo powstają nam kluby, rosną wymagania, zwiększyła się liczba dzieci w tych dwóch domach dla dzieci. Przybył nam jeden kierowca, zebraliśmy na taki busik (...). Mamy trzy autobusy. W końcu to się rozwijamy jakoś tam. Przybywa nam tego wszystkiego, i placówek i zadań. I w tym stanie rzeczy liczba pracowników, również tych stałych, rośnie.*

Prawie wszyscy pracownicy zatrudnieni są na zasadzie umowy o pracę, tylko dwie lub trzy osoby zatrudnione są na umowę – zlecenie. Organizacja *bazuje na stałej kadrze.* Osoby zatrudnione na czas określony lub umowę – zlecenie są często kierowane do fundacji przez Powiatowy Urząd Pracy i same nie wyrażają chęci stałego zatrudnienia. Nowi pracownicy początkowo odbywają staże, następnie pracują na zasadzie umowy na czas określony, a dopiero potem zatrudniani są na etacie. Długa weryfikacja zatrudnionych jest tłumaczona specyficznymi warunkami pracy. Wychowawca w domu dziecka spędza 20 dób w miesiącu.



*W świetlicy czy w domu dziecka warunki pracy są naprawdę trudne, praca jak matka, na okrągło.*

Średnie zarobki brutto etatowego pracownika kształtują się na poziomie 1200–1300 zł miesięcznie. Najwyższe wynagrodzenie to 3000 zł brutto, pobierane przez czterech pracowników. Są to osoby o bardzo długim stażu, z ukończonymi studiami podyplomowymi lub po kilku kierunkach studiów, dyspozycyjne, samodzielnie kierujące podległymi im placówkami. W latach 2005–2006 podniesiono ogólnie zarobki, w tym najbardziej osobom wykształconym, z wieloletnim stażem, pełniącym odpowiedzialne funkcje. *No to było to przyspieszenie, jeśli chodzi o zarobki. W tych ostatnich dwóch latach. Bo wcześniej to przecież zarabialiśmy tragicznie nisko. Za pracę przez 20 dób w miesiącu, to było wynagrodzenie rzędu brutto 1.500 złotych. Tyle to nauczyciele mieli (...). A porównać pracę tutaj, 20 dób, jak nauczyciele w szkole 20 kilka godzin w tygodniu mieli. I dlatego musiałem, z oczywistych względów, podnieść cokolwiek...To w tym roku głównie, ale w zeszłym też już zacząłem podnosić.* Najniższe wynagrodzenie jest równe płacy minimalnej. Wypłacane jest osobom, które na przykład pomagają w kuchni. *Kucharka po technikum gospodarstwa domowego. Jest opiekunką, jeśli podejmie studia na kierunku takim na przykład pedagogika opiekuńczo-wychowawcza i zrobi licencjat potem, to będziemy jej podnosić, będziemy zmieniać stanowiska.* Koszty związane z wynagrodzeniami stanowią około 20 procent całości wydatków. Pracownicy fundacji nie podejmują prac poza nią, dla większości wynagrodzenie w ramach etatu stanowi główne źródło utrzymania.

Działalność fundacji w znacznej mierze opiera się na pracy wolontariackiej chociaż trudno jest jednoznacznie określić ilu wolontariuszy współpracuje z organizacją. Z szacunków poczynionych na podstawie sprawozdania z działalności fundacji za rok 2005 oraz ustnie przekazanych informacji wynika, że stałych wolontariuszy jest około 100 osób i jest to liczba znacznie większa niż grupa wolontariuszy współpracujących doraźnie. *Ja nie wyobrażam sobie pracy fundacji, w ogóle funkcjonowania czy prowadzenia tego dzieła bez udziału wolontariuszy, bo przede wszystkim to wsparcie jest wielopłaszczyznowe, różnorakie, w sensie po pierwsze moralnym, duchowym, to jest bardzo ważne, a po wtóre w sensie materialnym, bo jeżeli ktoś nam przywozi dwie przyczepy darów żywnościowych (...) o tyle mniej musimy wydawać, a te pieniądze zaoszczędzone wydajemy na jakieś zorganizowanie wyjazdu atrakcyjnego dla dzieci, pobytu gdzieś tam, zakupu odzieży, wyposażenia w przybory szkolne.*

Fundacja dysponuje co roku pewną rezerwą finansową, która jest zabezpieczeniem na wypadek utraty płynności finansowej. Jeśli na jakiś ważny program zabraknie środków, można sięgnąć do rezerwy. Jednak jest to ostateczna decyzja, fundacja stara się zawsze

pozyskać sponsorów. *W razie czego można ją uszczknąć (rezerwę), ale w zasadzie próbujemy coś gdzieś wyżebrać, bo takie jest życie fundacyjne.* Podstawowa działalność organizacji, związana z opieką nad dziećmi, współfinansowana jest z pieniędzy publicznych, ponadto duża część darów przekazywana jest w formie artykułów żywnościowych, ubrań. Dlatego też nie zdarza się, by zabrakło pieniędzy na któryś z podstawowych programów. Inne programy, jeśli rezerwa okazuje się niewystarczająca, zostają zawieszane do momentu pozyskania środków. Część nadwyżki finansowej jest przeznaczana na wyjazdy dla dzieci z domów dziecka.

Mniej więcej połowę dochodów fundacji (1,2 mln) stanowią dofinansowania z budżetów gmin, powiatów i województwa. Są to stałe dotacje, zależne od np. liczby dzieci w domach dziecka. Pozostałe wydatki fundacja pokrywa z wpłat darczyńców i „wygranych” w konkursach dotacji. „Państwowe” dotacje pozwalają sfinansować najważniejsze programy prowadzone przez organizację. Wynoszą one około 800 tys. zł dofinansowania na dom dziecka i 400 tys. zł dla warsztatów zajęciowych. Ciągłość finansową zapewnia też fundusz awaryjny (50 tys. zł). Prezes fundacji wielokrotnie podkreślał, że organizacja stara się tak planować wydatki, by nie zabrakło pieniędzy na podstawową działalność. *No to wiadomo, że trzeba mierzyć siły na zamiary. Nie możemy przeinwestować, bo to jest samobójstwo. Nie można, na przykład, przyjmować więcej dzieci na kolonii niż ma się na to środków, bo trzeba przecież utrzymać te dzieci. Nie można zaczynać nowej budowy nie mając pieniędzy na dokończenie tych wcześniejszych. To wszystko jest planowane i ta rezerwa, która jest jakby coś nie daj Boże... Zagrożeniem stabilności finansowej jest brak płynności w sploty środków finansowych na różnorodną działalność.*

Organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej, nie pobiera żadnych opłat od osób korzystających z jej usług. *Robimy wszystko nieodpłatnie. Adresaci naszych usług są to ludzie nieposiadający ani grosza.*

#### **Przypadek 4**

Stowarzyszenie jest organizacją pozarządową zajmującą się problematyką ekologiczno-przyrodniczą. Organizacja działa od 1991 r. i zrzesza około 2000 członków. Realizacja celów statutowych odbywa się poprzez sekretariat, własnych członków, grupy lokalne oraz wolontariuszy. Stale współpracuje z międzynarodowymi organizacjami działającymi na rzecz ochrony przyrody, a także polskimi organizacjami ekologicznymi i naukowymi.

W 2005 r. stowarzyszenie zatrudniało 11 pracowników, a w 2006 r. 17 pracowników: 16 osób pracuje na umowę o pracę na czas nieokreślony oraz 1 osoba na umowę zlecenie (umowa powtarzana). Najwyższe wynagrodzenie wynosi około 3500 zł netto. Najniższe wynagrodzenie pracownika etatowego wynosi około 1200–1300 zł netto – obsługa sekretariatu biura organizacji. Średnie miesięczne wynagrodzenie etatowego pracownika wynosiło około 1800 zł brutto w 2005 r., obecnie około 3000 zł brutto. W porównaniu do 2005 r. wynagrodzenia znacząco wzrosły. Wynika to ze zmiany zarządzania kadrami wprowadzonej przez nową dyrekcję. Poprzednie zarobki były nieadekwatne do wkładu pracy i zaangażowania pracownika oraz wpływały negatywnie na motywację do pracy. Stali pracownicy bardzo rzadko (raz w roku albo rzadziej) podpisują dodatkowe umowy o dzieło, najczęściej są to tłumaczenia, a wartość tych umów jest niewielka (50–200 zł).

Ważnym zasobem organizacji są wolontariusze, których w 2005 r. było 520 (z tyłoma podpisaną umowę wolontariacką). Wolontariusze otrzymują finansowe rekompensaty za dojazdy na miejsce wykonania swojej pracy. Średnia wysokość takiej rekompensaty na jednego wolontariusza wynosi około 70 zł. Wysokość rekompensat zależy od odległości, którą muszą oni pokonać.

Kłopot sprawiło dokładne oszacowanie wysokości kosztów stałych i zmiennych. Jeżeli przyjąć, że na koszt stały składają się koszty utrzymania lokalu (czynsz, ogrzewanie, prąd), utrzymanie domeny internetowej, utrzymanie łącza internetowego, koszty rozmów telefonicznych, amortyzacja oraz koszty materiałów biurowych to ich łączna wysokość kształtuje się na stałym poziomie około 10% kosztów całkowitych i nie zmienia się z roku na rok (w 2003 r. koszty wyniosły – 936 865 zł, a w 2004 r. 1 403 103 zł). Do kosztów zmiennych zaliczono koszty osobowe (wynagrodzenia, świadczenia społeczne, podatki), koszt realizowanych projektów (w tym wkłady własne w poszczególne projekty) oraz koszty wynagrodzeń podwykonawców (w skali roku około 300 zleceń). Koszty stałe finansowane są głównie w ramach projektów (około 8-12% wydatków każdego z nich stanowią wolne środki przeznaczone na bieżącą działalność organizacji tzw. *overheady*). Zdarza się, że koszty telefonów są oddzielnie wliczane w projekt. Płynne regulowanie kosztów stałych zapewnia w dużym stopniu tzw. program krajowy, czyli środki otrzymane od zagranicznego towarzystwa realizującego podobne programy na terenie Europy. Część wynagrodzeń, nie związanych z bezpośrednią realizacją projektów, ale kluczowych dla funkcjonowania organizacji (dyrekcja, pracownicy merytoryczni, utrzymanie sekretariatu) finansowana jest również z programu krajowego, a także częściowo z poszczególnych projektów. Koszty zmienne są regulowane przez realizowane projekty. W przypadku zaburzenia płynności finansowej uruchamiane są

fundusze z programu krajowego. Jeżeli program jest powtarzalny, wieloletni, to tworzą się mechanizmy pozwalające na stałe finansowanie. Praca w terenie (np. w rezerwach) finansowana jest w ramach programów oraz częściowo z otrzymywanych dopłat rolnych bezpośrednich i rolno-środowiskowych.

Czasami zdarza się, że kończą się fundusze na realizację projektów. Największym problemem są wówczas wynagrodzenia pracowników. Jeżeli dochodzi do takiej sytuacji, to przez około 3 miesiące projekt jest wciąż kontynuowany i finansowany zewnętrznie. Wydatki pokrywane są z tzw. programu krajowego (funduszu otrzymanego od partnera strategicznego). Daje się tym samym czas koordynatorom na pozyskanie nowych środków. Stabilność finansową zapewnia organizacji przede wszystkim tzw. program krajowy. W przyszłości taka rolę mają pełnić również składki członkowskie, które obecnie pokrywają jedynie koszt członkostwa czyli legitymacji oraz biuletynu.

Badana organizacja nie prowadziła w 2005 r. żadnej odpłatnej działalności pożytku publicznego. Organizacja nie pobiera opłat za usługi finansowane lub współfinansowane ze środków publicznych. Natomiast wycena kosztów usług, jakie organizacja kupuje 'na zewnątrz' odbywa się według cen rynkowych. Wybierane są najkorzystniejsze oferty podwykonawców w ramach przetargów, bądź oceny dostępnych ofert i wyboru najkorzystniejszej. Organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej.

## **Przypadek 5**

Fundacja powstała w 1989 r. a jej podstawowym zadaniem statutowym jest praca z dziećmi dotkniętymi zaburzeniami rozwojowymi. W fundacji zatrudniony jest około 50 osób z czego większość łączy pracę etatową z dodatkowymi zleceniami. Do tego dochodzi około 10 osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy. Na etacie pracuje zdecydowana (...) *większość, to jest normalna praca, tu się nie da tak (w kilku miejscach naraz) pracować po 16h, tu osoby są często na pełnym etacie a jeszcze biorą jakieś prace zleczone, więc czas jest ograniczony...* Z racji dużego obciążenia zajęciami w fundacji praktycznie nie zdarza się, aby jej etatowi pracownicy zarabiali poza organizacją. Zlecenia zwykle dotyczą działań wokół rozmaitych programów realizowanych obok podstawowej działalności ośrodka: *Prace zleczone w zależności od projektu: ktoś normalnie prowadzi terapię a musi przygotować szkolenie, na tej zasadzie.* Liczba osób pracujących na zlecenie lub umowę o dzieło jest zmienna i zależy przed wszystkim od obciążenia dodatkowymi projektami realizowanymi z dotacji celowych. Strukturę wynagrodzeń w fundacji prezentuje poniższa tabela (podane kwoty brutto).

Wynagrodzenie	Wysokość	Rodzaj funkcji w organizacji
<i>Działalność podstawowa</i>	-	-
Minimalne	1000 zł	?
Średnie	1500 zł	-
Maksymalne	3000 zł	?
<i>Działalność związana z realizacją celowych dotacji</i>		-
Minimalne	1500zł	?
Maksymalne	3000zł	Funkcje koordynacyjne, na przykład koordynator projektu

Wysokość wynagrodzeń jest ustalana w granicach owych przedziałów, stawki odpowiadają minimalnym rynkowym standardom. Zwykle organizacja nie może sobie pozwolić na wynagrodzenie, które byłoby konkurencyjne wobec stawek oferowanych przez podmioty komercyjne. Na przykład *...Księgowa przy takich obrotach powinna zarabiać 10 000, my możemy płacić 30%–40% tego. I musimy znaleźć taką, która weźmie to na głowę. Nakład pracy dużo większy a wynagrodzenia są standardowe. Wysokość wynagrodzeń praktycznie się nie zmienia, prawdopodobnie nieznacznie wzrosła zgodnie z ogólnymi trendami na rynku. Jednak wciąż znaczne ograniczenie dla wzrostowej dynamiki płac stanowią sztywne źródła finansowania działalności fundacji. Pracownicy ośrodka nie otrzymują dodatkowych gratyfikacji za wykonywaną pracę.*

Ważnym zasobem organizacji są wolontariusze (30 osób), którzy pracują stale przy realizacji czterech projektów. Wolontariusze pracujący w ramach programów realizowanych przez organizację nie otrzymują finansowej rekompensaty. Natomiast ukończenie dwuletniego stażu w fundacji jest cennym doświadczeniem zawodowym dla przyszłych psychologów-terapeutów. Zaangażowanie wolontariuszy pociąga za sobą określone koszty, które udało się oszacować na poziomie przedstawionym w poniższej tabeli.

	Koszty na 4 wolontariuszy miesięcznie* (w zł)	Koszty na jednego wolontariusza miesięcznie (w zł)	Koszt jednego wolontariusza rocznie (w zł)
Szkolenie podstawowe	100	25	300
Szkolenie specjalistyczne	100	25	300
Płaca superwizora	500	125	1500
Materiały do szkolenia	50	12,5	150
Razem	750	187,5	2 250

\* Takie dane zostały nam podane podczas wywiadu, wynika to stąd, że z jednym dzieckiem pracuje czterech wolontariuszy i jeden superwizjer kontrolujący ich prace.

Koszt terapii jednego dziecka rocznie w fundacji wynosi 9000 zł, co stanowi 0,27 kosztu rynkowego podobnej terapii. (wynosi ona około 33 tys. zł). Chcąc uzyskać koszt całego wolontariatu związanego z pierwszym rokiem stażu uzyskujemy kwotę 45 tys. zł.

„Tradycyjnie”, oszacowanie wysokości kosztów stałych i zmiennych okazało się najbardziej kłopotliwe. Wedle naszych rozmówców koszty stałe to w najszerszym rozumieniu koszty związane z realizacją głównej misji fundacji, czyli pomocy osobom dotkniętym określoną chorobą. Wówczas stanowiłyby prawie 100% kosztów ponoszonych przez organizację. W nieco węższym znaczeniu są to koszty przewidywalne, poza programowe, czyli coś, co *tutaj w tym naszym ośrodku by było i tak i tak*. Wówczas stanowiłyby około 30% kosztów ponoszonych przez fundację. Za koszty zmienne uznano te, które fundacja była zmuszona ponieść w sposób nieprzewidywalny. Przyjmując ostatecznie najbliższe ekonomii rozumienie kosztów stałych respondent stwierdził: *To by się zamykało na wysokości 1,2 – 1,3 mln*, czyli 32% z 3,7 mln kosztów poniesionych w 2005 r. Biorąc pod uwagę, że całkowite koszty poniesione na działalność statutową fundacji w 2005 r. kształtują się na poziomie 3,7 mln, koszty związane z realizacją poszczególnych programów wyniosły prawie 2 razy więcej niż te związane z podstawową działalnością ośrodka. Wyniosły bowiem 2,5 mln zł.

W skład kosztów stałych zaliczono koszty prowadzenia ośrodka i terapii dla dzieci oraz ich rodzin, w tym 70% stanowią koszty utrzymania personelu, a 30% pozostałe – głównie związane z utrzymaniem infrastruktury. Do pozostałych kosztów stałych respondent zaliczył takie pozycje jak: obsługa zadłużenia (oprocentowanie kredytów w skali rocznej 8%–13%) – koszt około 30 tys. zł rocznie, opłacany w skali roczne podatek gruntowy w wysokości 23 tys. zł. *Nikt nam nie chce zapłacić za podatek od nieruchomości, czyli podatek gruntowy (...) mamy tu olbrzymi teren, płacimy 23 tys. podatku do urzędu gminy (...) żadna instytucja finansująca, tak jak np. są rozliczane czynsze i to jest ok. w przepisach nie ma takiej historii, która pozwoliłaby nam rozliczyć taki podatek*. W skład kosztów zmiennych zaliczono te, które związane są z realizacją programów a wśród nich przede wszystkim wynagrodzenia, *i te wynagrodzenia wewnętrzne i zewnętrzne, czyli na przykład jakichś ekspertów, często musimy korzystać z zewnętrznej pomocy prawnej (...) stanowią 60%*. Poza tym wchodzi tu *koszty działań wpisanych w projekty, na przykład działania szkoleniowe i ich całą otoczką, czyli sale, przejazdy. Inny projekt ma wpisaną inwestycję budowlaną. Budujemy ośrodek w Jakimś Dole*. Zakupy sprzętowe finansowane w ramach dotacji kształtowały się na poziomie 100 tys. zł, inwestycja budowlana – 200 tys. zł. Częstą kategorią kosztów zmiennych w ramach realizowanych dotacji są ekspertyzy prawne. Inny rodzaj poza-programowych kosztów zmiennych to usługi w zakresie informatyki, wprowadzenie własnej księgowości (program) oraz adaptacja biura.

Mimo dość dużych dotacji, organizacja ma nieustanne problemy z finansowaniem swojej podstawowej działalności. *Sytuacja jest tego rodzaju, że fundacja funkcjonuje i ponosi*

*pewne koszty stałe związane ze swoim działaniem i na to nakłada się ta rzeczywistość pewnych dotacji i projektów (...) my widzimy na koniec roku, tak naprawdę (...) czy to się bilansuje czy nie (...). Jeżeli to się nie bilansuje to właśnie stało się to, że nie udało się nam pokryć tych wydatków stałych z różnych przychodów, które były planowane wcześniej (...) bo coś tam nie wyszło (...) prawda (...) wtedy mamy problem oczywiście i gdzieś tam udaje się nam różnymi metodami ten problem przetrwać (...) no bo albo pożyczymy za jakiegoś funduszu, który zajmuje się wspieraniem organizacji trzeciego sektora (...) albo coś innego wymyślimy, ale jakoś tam próbujemy przetrwać do kolejnej dotacji, która pozwoli nam uzupełnić te niedobory i przetrwać dalej.*

Brak stabilności finansowej jest jednym z problemów fundacji. Fundacja jest w stanie samodzielnie pokryć około 20% kosztów stałych związanych z podstawową działalnością. Resztę funduszy musi uzyskiwać w postaci dotacji, co bywa kłopotliwe. *Skala jest duża, bardzo duża. A głównym czynnikiem zagrożenia jest uzależnienie od instytucji zewnętrznych finansujących. Nasza zdolność wypracowania tych środków jest znikoma, ponieważ generalnie działalność gospodarczą prowadzimy w znikomym stopniu, szkoleniową itd., ale to jest przy okazji (...). Te opłaty, które my możemy wygenerować to jest (...) ja wiem (...) 20% kosztów, tych stałych, resztę musimy wyprosić u instytucji, sponsorów, którzy się tym zajmują z urzędu (...) bo są do tego powołani, takich, którzy mogą a nie muszą.*

Organizacja świadczy pewne usługi na zasadzie odpłatności. Są to szkolenia dla terapeutów, kiedy w ramach szkolenia stażystów pierwszego roku przyjmuje się również maksymalnie 20 osobową grupę profesjonalistów, którzy za dwudniowe szkolenie płać 200 zł. Poza tym organizacja świadczy usługi terapeutyczno-medyczne dla dzieci i ich rodzin. Miesięczny koszt objęcia terapią dziecka to około 300 zł. Wszystkie wpływy z działalności gospodarczej fundacji są przeznaczane na działalność statutową. Od rodziców pobiera się czasem opłaty, a ceny usług są ustalane wedle zasady *Ile możliwe jest, żeby zapłacili rodzice (...) prawda (...) na jaki koszt średnio ich stać. Na tej zasadzie. Od rodziców też nie możemy żądać żadnej zapłaty, tj. 100% za usługi, bo to jest nierealne, po prostu ci ludzie by (...) normalnie by nie było ich stać.* Jednak rodzice dzieci objętych terapią na własną rękę starają się pomagać fundacji – szukają sponsorów lub sami dotują fundację: W przypadku klientów instytucjonalnych jak NFZ, to administracja ustala stawki opłat za usługi: *Nie no NFZ to ma swoją jakąś tam skalę punktową (...) to zupełnie inna historia (...) taka opieka to jest na tyle złożone działanie, że NFZ nie jest w stanie jej pokryć, pokrywa jej znikomą część.*

**Dariusz Zalewski**

## **Dobór organizacji**

W ramach projektu badawczego pt. „Gospodarcza strona dobroczynności II” do badania zostało wybranych 15 organizacji pożytku publicznego spośród ponad 2 tys. organizacji. Dobór organizacji był celowy. Głównymi kryteriami doboru organizacji było posiadanie przez organizację statusu organizacji pożytku publicznego oraz przeznaczanie w ciągu ostatnich dwóch lat na cele statutowe organizacji powyżej 1 mln zł. Brane były pod uwagę dwa lata (2004 r. i 2005 r.) z uwagi na dostępność sprawozdań finansowych. Mimo iż ustawa reguluje sposób, formę i termin przedstawiania przez organizacje pożytku publicznego sprawozdań finansowych, nie zawsze mieliśmy porównywalne dane. Stąd brane były pod uwagę przynajmniej dwa lata. Przy doborze organizacji brane było pod uwagę również rozmieszczenie terytorialne organizacji oraz tematyka i zakres jej działalności. Ponieważ większość z organizacji pożytku publicznego definiowała swoją działalność umieszczając ją w obszarze pomocy społecznej, opieki, medycyny istotny był również dobór takich organizacji, których działalność wykraczała poza wspomniane obszary, jak np. rozwój lokalny, edukacja czy kultura. Wśród nich znalazły się zarówno organizacje świeckie, jak i organizacje kościelne. Wśród badanych organizacji znalazły się zarówno fundacje jak i stowarzyszenia.

## **Badane organizacje**

Wśród analizowanych przeze mnie pięciu organizacji znalazły się dwie fundacje i trzy stowarzyszenia. Trzy z badanych organizacji mają swoje siedziby w dużym mieście powyżej 1 mln mieszkańców, jedna z organizacji ulokowana jest w mieście powyżej 14 tys. mieszkańców i jedna organizacja była z gminy wiejskiej z 600 mieszkańcami. Dwie z badanych organizacji, mimo iż swoją siedzibę mają w mieście, ich działalność często wykracza dalece poza administracyjne granice miasta. W przypadku jednej organizacji główna siedziba jest w mieście, ale działalność prowadzona jest na terenie całej Polski. W przypadku drugiej organizacji administracyjna struktura jest bardziej zdecentralizowana, co oznacza, że w wielu miastach Polski organizacja ma swoje „komórki”, które kierują i decydują o lokalnym zakresie działań. Jest to o tyle ważna informacja, że często również w takich organizacjach obszar finansów również jest lokalnie zarządzany i rozliczany, co utrudniało badanie i uzyskanie porównywalnych informacji. Wszystkie organizacje, jak



wspomniałam wcześniej, mają status organizacji pożytku publicznego. Żadna z pięciu organizacji nie prowadzi działalności gospodarczej. Dwie z nich prowadzą odpłatną działalność pożytku publicznego, z której to działalności uzyskane środki przeznaczone są zgodnie z ustawą w całości na realizowanie celów statutowych.

Z uwagi na fakt, że w projekcie „Gospodarcza strona dobroczynności” uwaga zogniskowana została na kilka podstawowych zagadnieniach dotyczących zjawiska wolontariatu, jego kosztów i korzyści oraz kategorii kosztów i ich proporcji, jakie ponoszą organizacje w wyniku ich działalności, poniższy raport również zorganizowany został wokół tych kluczowych punktów.

## **Przypadek 6**

Pierwsza z badanych organizacji z siedzibą w dużym mieście to stosunkowo mała organizacja zatrudniająca obecnie 6 osób. Niemniej jednak działalność organizacji jest prowadzona na terenie całej Polski. Główną działalnością i celem fundacji jest pomoc dzieciom, głównie z domów dziecka, sierotom czy pól sierotom, ale również dzieciom z zaniedbanych środowisk. W przeciwieństwie do wielu organizacji, które działają w tym obszarze badanej fundacji chodzi o konkretną pomoc, to, co można zrobić „tu i teraz”, docierając do każdego dziecka. Można powiedzieć, że chodzi o najbardziej przyziemną, elementarną pomoc, która wyraża się głównie poprzez pomoc dziecku w nauce. To jest podstawa. Swoją aktywność organizacja kieruje w stronę domów dziecka, rodzin zastępczych, jak i dzieci z środowisk społecznie zaniedbanych, biednych. Praca ta ma przede wszystkim pomóc w pokonywaniu codziennych trudności dzieci, ale również pomóc dzieciom w reintegracji z szerszym środowiskiem.

Strategia działania fundacji polega na zgłaszaniu swojej pomocy do Domów Dziecka i podpisywanie z nimi umowy na pomoc dzieciom w nauce. To Domy Dziecka decydują czy chcą z tej pomocy skorzystać, czy nie. Obecnie takich placówek, z którymi współpracuje fundacja jest 90 w całym kraju. Dom Dziecka podpisując umowę z fundacją zgadza się na przyjęcie do siebie wolontariuszy fundacji, którzy pracują z dziećmi. Cała pomoc dzieciom opiera się wyłącznie na wolontariuszach. Takich wolontariuszy w organizacji jest obecnie 100. Dom dziecka musi wyznaczyć osobę, która będzie zajmowała się na miejscu wolontariuszami. Najczęściej jest to jedna osoba (psycholog lub wychowawca). Umowa jest

czysto merytoryczna, fundacja nie ponosi żadnych kosztów związanych z pracą takiego koordynatora.

### ***Wolontariat***

Wszyscy wolontariusze w fundacji są wolontariuszami stałymi, co oznacza, że wolontariusze współpracują z fundacją na stałe. Nie ma „dorywczych” wolontariuszy. Nie przyjmuje się wolontariuszy z ulicy. Rekrutacja wolontariuszy polega na zarejestrowaniu się w Fundacji i wskazaniu dziedziny, w której dana osoba może udzielać pomocy. Jest to czynnik selekcji. Chodzi o to, aby pozyskiwać osoby, które posiadają konkretne umiejętności, wiedzę, z której może skorzystać dziecko. Nie muszą to być wcale osoby po specjalnych kierunkach przygotowujących do pracy z dziećmi. Główny nacisk przy rekrutacji wolontariuszy organizacja kładzie na konkretne umiejętności i wiedzę wolontariusza. Ze względu na niejako lokalny wymiar działań fundacji wolontariusze najczęściej pochodzą z miejscowości, w których są dane Domy Dziecka, co pozwala na redukcję kosztów działalności. Fundacja w swojej bieżącej działalności biurowej nie korzysta z pracy wolontariuszy. Oprócz pomocy dzieciom w nauce wolontariusze wykonują od czasu do czasu inne zadania. A mianowicie raz w roku organizowane są prezenty dla dzieci z okazji mikołajek. I wtedy do pracy tej włącza się również wolontariuszy tych, którzy pracują w domach dziecka.

Ilość czasu, jaki wolontariusze poświęcają w domach dziecka wiemy z umów, jakie fundacja podpisuje z wolontariuszami. W takiej umowie określone są zadania wolontariusza, czyli nauka w domu dziecka jakiegoś przedmiotu oraz minimalna ilość godzin, jaką musi poświęcić na tę pracę. Wolontariusz jest zobligowany do przychodzenia przynajmniej raz w tygodniu po dwie godziny i przynajmniej przez jeden rok szkolny. W praktyce wygląda to tak, że wolontariusze poświęcają więcej czasu niż te dwie godziny. Bardzo często wolontariusze zapraszają swoich podopiecznych na wakacje czy wyjścia do kina. Jeżeli nie mogą przyjść w danym tygodniu to dzwonią do fundacji i uprzedzają. Jest to bardzo rygorystycznie przestrzegane. Także stąd możemy określić minimum godzin, ale nie wiemy dokładnie ile ich było. Jest to utrudnione chociażby z tego powodu, że organizacja ma 100 wolontariuszy.

## ***Koszty***

Największe koszty związane są z rekrutacją wolontariuszy głównie związane z ich przeszkoleniem. Takie szkolenie odbywa się raz w roku (w ciągu 6 lat fundacja przeszkoliła 1000 wolontariuszy). Trwa weekend. W związku z tym koszty, jakie się z tym wiążą to: dojazd, wynajęcie sali, nocleg (dwie doby), wyżywienie, osoba przeprowadzająca szkolenie. W zeszłym roku wyglądało to następująco: dojazd (autokar – 1800 zł), wyżywienie (7347 zł), zakwaterowanie i wynajęcie sali (4065 zł), trenerzy (dwie osoby często z centrum szkolenia wolontariuszy – 3500 zł). W sumie ponad 16 tys. To stanowi największy koszt związany z wolontariuszami. Każdego roku organizowana jest również wigilia, ale na wigilię przychodzą tylko osoby z okolic, także nie ma specjalnie dużych kosztów. Poza rekrutacją pozostałe koszty związane z wolontariatem są nieznaczne, głównie dotyczą zwrotu kosztów za przejazdy, ale są to nieliczne osoby (20%). W tym roku było ich tylko 8. Z tego tylko dwa przypadki tak naprawdę stanowiły większy koszt (1741,81 zł). Na zwrot kosztów podróży pozostałych 6 osób fundacja wydała łącznie 900 zł. Wolontariusze wiedzą, że mogą się ubiegać o zwrot kosztów dojazdu, ale najczęściej tego nie robią ze względu na małe koszty dojazdu. Większość wolontariuszy mieszka w miejscu, gdzie jest dom dziecka.

Innym kosztem, który można włączyć w koszt, jaki ponosi fundacja w związku z działalnością wolontariatu jest stanowisko koordynatora, który ma wyodrębnione ½ etatu na tę działalność. Jego pensja wynosi 1480 zł brutto. Koordynatorem jest osoba, która jest zatrudniona na pół etatu plus umowy zlecenia. Fundacja, mimo, iż ustawa nie wymaga ubezpieczenia wolontariuszy, którzy działają na rzecz fundacji powyżej trzech miesięcy, ubezpiecza wszystkich wolontariuszy (OC i NNW). Ubezpieczenia jednakże są darowizną z firm ubezpieczeniowych w związku z tym fundacja nie ponosi kosztów ubezpieczenia.

Wolontariusze nie są w żaden sposób wynagradzani. Czasami fundacja przekazuje im takie rzeczy, jak książki. Zawsze jednak są to rzeczy pozyskane od sponsorów, nie obciążają, zatem konta fundacji.

## ***Pracownicy i wynagrodzenia***

Jak wspomniałam wcześniej organizacja zatrudnia 6 osób. Na pełnym etacie jest zatrudniona tylko jedna osoba, jest to kierownik fundacji. Na pół etatu plus umowa zlecenie jest zatrudniony osoba koordynująca prace wolontariuszy. Na umowy zlecenia wykonuje jakieś dodatkowe pracy, jak np. reklama, zajmowanie się 1% itd. Pozostali pracownicy są na jakiejś części etatu i nie mają umów zleceń. Pozostałe osoby to: 7/8 etatu, 1/2, 3x1/4 etatu i

koordynator na etat + umowy zlecenia. Fundacja nie podpisuje też żadnych umów zleceń z osobami z zewnątrz. Średnie wynagrodzenia to 2754, 33 zł.

### ***Koszty stałe, koszty zmienne***

Koszty stałe dotyczą takich rzeczy jak: utrzymanie biura (światło, telefony); wynagrodzenia; szkolenia wolontariuszy; koszty dojazdów wolontariuszy. Nie zmieniają się drastycznie.

Koszty zmienne: koszty programów. Czasami bywa, że w danym programie nie ma na wynagrodzenia i wtedy fundacja ponosi te koszty. Na przykład obecnie z FIO fundacja otrzymała pieniądze na przeszkolenie 90. wolontariuszy, ale najczęściej jest ich 100 lub więcej, zatem fundacja będzie musiała pokryć koszty pozostałych uczestników szkolenia. W programie dotyczącym gimnazjalistów otrzymali 43 tys., ale to było tylko na obsługę programu, fundacja musiała pokryć koszty wynagrodzenia osób, które się tym zajmowały.

### **Przypadek 7**

Celem działalności drugiej z badanych Fundacji jest niesienie pomocy -w zakresie opieki społecznej osobom starszym i chorym, potrzebującym stałej opieki medycznej i rehabilitacji. Fundacja opiera swoją działalność o 2 filary. Istnieje szkoła policealna kształcąca na kierunku geriatra i rehabilitacja osoby chętne do opieki nad starszymi i potrzebującym oraz oddany w 2005 r. Dom Opieki, w ramach, którego działa Dom Pomocy Społecznej, dofinansowany ze środków gminy (30 miejsc). Działalność Fundacji jest skierowana zarówno do osób ubogich, którym w utrzymaniu pomaga gmina oraz osób zamożniejszych, które z rozmaitych powodów starają się o miejsce w Domu Opieki. Dom Pomocy Społecznej został wydzielony z Domu Opieki z myślą o osobach mniej zamożnych. Dom Opieki funkcjonuje dla osób zdolnych w pełni pokryć koszty swojego pobytu (40 miejsc).

### ***Wolontariat***

W badanej Fundacji w przeciwieństwie do pozostałych badanych organizacji wolontariat stanowi wyraźny problem. Jak dotąd w organizacji jako wolontariusz udzielały się doraźnie dwie osoby. Były to studentki, które po kilku wizytach w Fundacji zrezygnowały ze współpracy. Mimo iż Fundacja potrzebuje wolontariuszy i stara się pozyskać osoby chętne do współpracy jak dotąd nie udało się nawiązać z nikim stałej współpracy. Osoby

zainteresowane wolontariatem (w 2005 r. i 2006 r.) to głównie osoby młode, których kierunek kształcenia związany jest z pomocą społeczną (kursy, szkolenia, studia). Osoby takie często odwiedzają Dom Opieki w ramach swoich zajęć, a potem spontanicznie deklarują chęć pomocy, bo „dom się im bardzo podoba”, jednakże jest to „słomiany zapach”. Zdaniem Prezesa Fundacji jednym z czynników jest charakter działalności fundacji. Nie wiele osób młodych jest gotowych na ciężką pracę z często schorowanymi osobami starszymi, z którymi kontakt jest utrudniony. Nie bez znaczenia pozostaje również dostępność Domu Opieki. Ośrodek znajduje się, bowiem poza miastem, co wymaga od wolontariuszy poświęcenia więcej czasu na dojazd i pokrycie kosztów dojazdów. W tym roku Fundacja zgłosiła się do jednego z banków, w którym tego rodzaju działalność jest propagowana wśród pracowników, z ofertą wolontariatu pracowniczego. Ale jak dotąd nie udało się nawiązać współpracy. Zaproponowane przez Panią Prezes pola działalności wolontariatu, oprócz działalności społecznej (towarzyszenie pensjonariuszom), obejmowałyby pomoc marketingową i informatyczną. Do tej pory Fundacja nie dostała odzewu ze strony pracowników banku.

Fundacja planuje akcje „promujące” pomoc wolontariacką w Domu Opieki, które mają opierać się na „pogadankach” w szkołach średnich i na uniwersytetach. Taka strategia promocji wynika z tego, iż Fundację nie stać na bezosobowe środki rekrutacji typu broszury czy plakaty.

Z powodu tak małego zainteresowania wolontariatem, Fundacja nie prowadzi żadnej dokumentacji w związku z działalnością wolontariuszy. Trudno także oszacować koszty pracy wolontariuszy, koszty ich rekrutacji czy przysposobienia do pracy. Nie istnieje, więc wyodrębnione stanowisko do rekrutacji i przysposobiania wolontariuszy. Sprawami tymi zajmuje się w ramach swoich zwykłych obowiązków kierownik Domu Opieki. Oszacowanie, jaki procent swojego czasu pracy poświęca on na sprawy wolontariatu wydaje się bezzasadne, ponieważ jest to część znikoma, zupełnie nieznacząca. Jeżeli chodzi o bezosobowe koszty rekrutacji wolontariuszy to fundacja także nie ponosiła takich kosztów.

### ***Pracownicy i wynagrodzenia***

W 2005 r. Fundacja zatrudniała 27 osób. Wszystkie osoby zatrudnione były na umowę o pracę. 11 z pracowników zatrudnionych było w szkole. Taka sama liczba osób pracowała w Domu Opieki. Etatowi pracownicy nie zawierają dodatkowych umów zleceń/o dzieło w ramach Fundacji, ani nie dostają żadnych poza finansowymi gratyfikacji za pracę.

Najwyższe miesięczne wynagrodzenie brutto etatowego pracownika w fundacji to 3 tys. zł. Tyle zarabia kierownik Domu Opieki, 2,950 tys. zł – kierownik szkoły. Zarząd

fundacji pracuje społecznie, czyli bez pobierania wynagrodzenia. Najniższe miesięczne wynagrodzenie brutto etatowego pracownika w fundacji: 1 tys. zł. Tyle zarabia pomoc kuchenna. Przeciętne wynagrodzenie etatowego pracownika w organizacji: 1,5 tys. zł.

O wysokości zarobków decyduje Pani Prezes w porozumieniu z pełnomocnikami zarządu Fundacji. Czynniki na nie wpływające to głównie sytuacja na rynku. Wysokość tych wynagrodzeń zmieniła się minimalnie w ciągu ostatnich lat, na co wpłynęły głównie czynniki rynkowe (trudności ze znalezieniem pracowników do najprostszych prac), a nie sytuacja finansowa Fundacji, która jest stabilna.

### ***Koszty stałe i koszty zmienne***

Wszystkie ponoszone przez Fundację koszty zostały określone jako stałe, ponieważ są one związane wyłącznie z działalnością statutową organizacji: wszystkie programy są realizowane systematycznie i nie ma żadnych kosztów, które ponoszone by były nieregularnie. Nigdy nie było również takiej sytuacji, w której Fundacja byłaby zmuszona do przerwania programu w wyniku braku funduszy na ten cel. Stabilność finansowa zapewniona jest poprzez umowę pospisywaną z gminą na prowadzenie Domu Opieki Społecznej oraz stałej pomocy finansowej z Niemiec, od jednego ze współzałożycieli Fundacji. Jedynym wyjątkiem może być, wspomniany wcześniej, oddany do użytku w 2005 r. Dom Opieki, którego budowa wiązała się z wzięciem dużej jednorazowej pożyczki, nie miało to jednak miejsca w 2005 r., lecz w roku poprzednim. Rok 2005 o tyle był wyjątkowy, że przez pół roku Fundacja ponosiła koszty budowy domu, a kolejne pół roku było związane już z utrzymywaniem domu, co wskazuje na przewagę w tym roku kosztów zmiennych. Pozostałe koszty były następujące:

Koszty administracyjne:	221 036 zł
• w tym zużycie materiałów i energii:	9 355 zł
Podatki i opłaty:	3 161 zł
Realizacja celów statutowych:	1 253 613 zł
Wynagrodzenia stałego personelu:	329 000 zł
Usługi obce:	99 917 zł

### ***Odpłatna działalność pożytku publicznego***

Badana Fundacja jako jedna z dwóch spośród pięciu organizacji prowadzi odpłatną działalność pożytku publicznego. Dotyczy to głównie opłat za pobyt w Domu Opieki. Pensjonariusze przekazują 70% emerytury na pokrycie kosztów pobytu w Domu Pomocy Społecznej. Do niedawna Fundacja pobierała chesne za szkołę, ale w tym roku zrezygnowała z chesnego. Największą rolę w ustalaniu ceny odgrywają czynniki rynkowe, bycie

konkurencyjnym. Koszt wyjściowy w obu domach jest taki sam – 1900 zł. Z tym, że w przypadku Domu Pomocy Społecznej część kosztów pokrywa gmina.

Przychody z odpłatnej działalności pożytku publicznego w 2005 r.:

Wynikające z realizacji zleceń publicznych		Wynikające z realizacji zleceń prywatnych:	
Opłaty pensjonariuszy DPS	32 600 zł	Opłaty pensjonariuszy prywatnych	96 855 zł
Dofinansowanie miasta do DPS	55 458 zł	Czesne w szkole	30 010 zł

Wszystkie dochody z odpłatnej działalności zostały przeznaczone na realizację celów statutowych.

## **Przypadek 8**

Obszarem działania kolejnej organizacji jest pomoc społeczna szczególnie opieka nad ludźmi ciężko chorymi. Jest to organizacja katolicka. Organizacja opiekuje się nieodpłatnie osobami chorymi na raka w ostatnim stadium choroby jak również ich rodzinami. Opieka nad chorymi odbywa się głównie w domach beneficjentów. Codziennie wolontariusze dojeżdżają do swoich podopiecznych. Stowarzyszenie działa na terenie miasta. Pod swoją opieką ma około 120 osób.

### ***Wolontariat***

Działalność wolontariuszy stanowi jeden z filarów istnienia organizacji. Mimo iż następuje pewna rotacja wśród wolontariuszy ich liczba względnie utrzymuje się na stałym poziomie. W ostatnim roku było 97 wolontariuszy współpracujących na stałe z organizacją. Ponieważ wykonują rozmaite zadania, często jedna osoba jest odpowiedzialna za różne zadania, można ich jednakże podzielić na kilka grup:

- Pomagający chorym – 44 osoby, wyjazdy ustalane z góry z rodziną chorego, liczba godzin pracy wolontariuszy zmienna, średnio 2–3 razy w tygodniu, jedna wizyta nie mniej niż półtorej godziny. Nie wszyscy wolontariusze pracują cały rok, częste wśród wolontariuszy są przerwy w pracy przed przejściem opieki nad kolejnym pacjentem, niektórzy wolontariusze mają pod opieką więcej niż jednego pacjenta.
- Prace biurowe – wykonywane przez 40 osób to szereg zróżnicowanych funkcji – są to m.in. codzienne dyżury telefoniczne trwające 6 godzin, codziennie funkcję tą wykonuje inny wolontariusz, w sobotę i niedzielę dyżur pełni po 2 wolontariuszy. Należy tu zaliczyć także zadania dotyczące np. wysyłania życzeń na święta, nawiązywania kontaktów ze szkołami i innymi organizacjami uczestniczącymi w akcji

– wysyłanie zawiadomień, życzenia na Wielkanoc, zawiadomienia dotyczące koncertów, przygotowanie dorocznej mszy, Boże Narodzenie – z każdą akcją związane jest również wysyłanie podziękowań, do każdego z zadań potrzeba, co najmniej 5 osób, mniejsza liczba zaangażowana w podziękowania. Część osób pracujących z chorymi wykonuje również prace biurowe, funkcje te łączy 30 osób.

- Prace porządkowe – sprzątanie, drobna pomoc w remoncie – w tego typu prace zaangażowane są osoby zajmujące się chorymi i wykonujące prace biurowe.
- Do kategorii stałych wolontariuszy zaliczają się również osoby pomagające dzieciom znajdującym się pod opieką hospicjum – pomoc w nauce, 2 razy w roku dłuższe wyjazdy (2–4 osoby).
- Jako stali wolontariusze traktowani są również kierowcy (10 osób) pracujący głównie w weekendy, poświęcają na to kilka godzin.

Osoby nie wyszczególnione w poprzednich kategoriach udzielają się w cyklicznie prowadzonych akcjach.

Opis czynności wykonywanych przez wolontariuszy	Liczba godzin pracy w tygodniu	Liczba tygodni pracy	Praca na umowę zlecenie lub o dzieło	Ubezpieczenie
Praca z chorymi – 44 osoby	Minimum 3	Zróżnicowana, zdarzają się dłuższe okresy nie wykonywania czynności przez wolontariuszy	nie	Zgodnie z ustawą
Prace biurowe – 40 osób	Zróżnicowana, część na stałych dyżurach telefonicznych, część dorywczo	Zróżnicowana	nie	Zgodnie z ustawą
Kierowcy – 10 osób	W granicach 8–10 godzin	Zróżnicowana	nie	Zgodnie z ustawą
Pomoc w utrzymaniu czystości	W zależności od potrzeb	Zróżnicowana	nie	Zgodnie z ustawą
Opieka nad dziećmi osieroconymi	W zależności od potrzeb	Zróżnicowana	nie	Zgodnie z ustawą
Osoby stale zaangażowane w coroczne akcje	W zależności od potrzeb	Zgodna z tokiem realizacji akcji, kilka tygodni w roku	nie	Zgodnie z ustawą

Organizacja posiada również wolontariuszy, którzy współpracują doraźnie, roznosząc ulotki informujące o działalności organizacji oraz kwestując na jej rzecz. Jest to około 30 osób. Do tej grupy można zaliczyć również artystów, muzyków, znane osoby z życia publicznego, sportowcy, którzy w ramach różnych imprez plenerowych pomagali kwestować na rzecz organizacji lub włączały się w jednorazową pomoc dla dzieci będących pod opieką



organizacji (jednodniowe wycieczki, pomoc praktyczna – wsparcie materialne, żywność, ubrania).

### ***Koszt***

W organizacji nie ma specjalnie wyodrębnionego stanowiska dla osoby zajmującej się rekrutacją, nie ma również wyodrębnionych godzin dla osób zajmujących się rekrutacją. Wszyscy pośrednio zajmują się tym aspektem w organizacji. Prowadzona jest selekcja do pracy (dotyczy wolontariuszy pracujących z chorymi): musi być przeprowadzona rozmowa z psychologiem, wizyta u jakiegoś chorego. Większość wolontariuszy przeszła również szkolenie organizowane przez organizację, część szkoliła się na szkoleniach organizowanych poza organizacją.

Dwa razy w roku organizowane są szkolenia dla wolontariuszy. W tym roku uczestniczyło w nich 200 osób. 50 osób przeszło szkolenie. Koszt szkolenia wynosił 1200 zł całe szkolenie było przeprowadzone przez pracowników organizacji nieodpłatnie. 10 osób wzięło udział w szkoleniach zewnętrznych przeprowadzanych przez inne organizacje.

Innym kosztem ponoszonym w wyniku działalności wolontariatu jest wynagrodzenie osób koordynujących tę działalność. Koordynacją zajmują się 4 osoby, jest to część ich obowiązków, organizacją i innymi sprawami zajmują się wszyscy pracownicy i wolontariusze pomagający w biurze. Każda z 4 osób poświęca ok. 10 godz. w tygodniu na koordynację działań wolontariuszy, w koordynację włączają się także bardziej doświadczeni wolontariusze.

Do kosztów wlicza się również pewne koszty poza osobowe jak zakup biletów miesięcznych (obecnie zakupionych jest łącznie 11 takich biletów kwartalnych, w tym 9 ulgowych) czy zwrot kosztów eksploatacji samochodów. Z organizacją współpracują kierowcy wolontariusze, którym płaci się za przejechane km według stawek ustalonych przez ministerstwo infrastruktury. (nie wszyscy chcą otrzymywać te pieniądze). Koszt miesięczny tych usług to ok. 3 tys.

### ***Pracownicy i wynagrodzenia***

W organizacji jest zatrudnionych 21 osób (dokładnie 21,28 etatów w tym na 5,17 etatu zatrudnieni są lekarze). Dokładne oszacowanie zawieranych umów zlecenia nie było możliwe. Nie uzyskaliśmy informacji również o wysokości zarobków najwyższych i najniższych. Niemniej jednak średnia płaca w organizacji jest „trochę” powyżej średniej krajowej. Wysokość wynagrodzeń ustala dyrektor. Ostatnio były podwyżki, co związane jest

częściowo ze wzrostem płac w służbie zdrowia, jak częściowo wpływ ma dyrektor – „dyrektor dba o nas”.

### ***Koszty stałe i koszty zmienne***

Do kosztów stałych zaliczają się:

- Wynagrodzenia i świadczenia – 486 846,64 zł
- Umowy zlecenia – 317 317 695,64 zł
- Usługi transportowe – 146 441,27 zł
- Zakup sprzętu – znaczna część z kwoty 25 953,96 zł
- Amortyzacja sprzętu medycznego – znaczna część z kwoty 6 037,68 zł
- Coroczna akcja – 9 722,18 zł
- Usługi obce – 77 043,20 zł
- Pozostałe koszty – część kwoty 98 956,82 zł

Kategoria kosztów zmiennych dotyczy częściowo zakup sprzętu, wyposażenia, materiałów, częściowo amortyzacja sprzętu medycznego, wspomniane zostały inne nieprzewidziane koszty (wyszczególnione zostały m.in. wypisy z KRS).

Koszty zmienne są niewielkie – wynika to z konieczności realizacji zadań statutowych oraz z umów z Narodowym Funduszem Zdrowia.

Mimo iż sytuacja finansowa organizacji wydaje się trudna (wszelkie nieprzewidziane środki finansowe najczęściej od osób prywatnych przeznaczone są na bieżące potrzeby związane z realizacją działań statutowych) nigdy organizacja nie znalazła się w sytuacji braku środków potrzebnych do kontynuacji realizowanie programów.

Organizacja nie prowadzi odpłatnej działalności pożytku publicznego. Niemniej jednak uzyskała wpływy zarówno z kar zasądzonych przez sąd na cele społeczne (1 600 zł) oraz 20 000 zł ze sprzedaży samochodu.

### **Przypadek 9**

Kolejne badane Stowarzyszenie prowadzi dom dziennej opieki dla osób niepełnosprawnych. Codziennie w ośrodku czas spędza około 30 podopiecznych. Działalność Stowarzyszenia nie jest dokumentowana tam, gdzie nie jest to absolutnie niezbędne. Relacje między pracownikami i wolontariuszami mają nieformalny, często zażyły charakter. Zakres ich obowiązków nie jest jasno określony i jest pewnie w znacznej mierze „do wynegocjowania”. Troje spośród wolontariuszy z 2005 r. jest obecnie etatowymi

pracownikami Stowarzyszenia. Wiele osób spontanicznie pomaga np. w organizacji spotkań integracyjnych – ta pomoc nie jest w żaden sposób udokumentowana i jest trudna do oszacowania. Wszystko to utrudnia systematyczny opis wolontariatu w tym Stowarzyszeniu.

### **Wolontariat**

Stowarzyszenie nie prowadzi dokładnej dokumentacji wolontariuszy. W 2005 r. stale ze stowarzyszeniem współpracowało 4 wolontariuszy i jedna osoba współpracowała doraźnie.

Poniżej tabela przedstawiająca ilość wolontariuszy w Stowarzyszeniu, zakres ich działalności oraz czas, jaki poświęcali na pracę na rzecz organizacji.

<b>Wolontariusze stale współpracujący z organizacją</b>				
Nazwa stanowiska	Przeciętna liczba godzin tygodniowo, jakie wolontariusz w 2005 r. przeznaczają na pracę dla organizacji	Liczba tygodni w 2005 r. przepracowanych przez wolontariusza	Czy w 2005 r. pracował na umowie-zlecenie lub o dzieło?	Czy w 2005 r. był ubezpieczony?
kucharka	24	4 miesiące	tak, umowa-zlecenie na 6 miesięcy	tak
fizjoterapeuta	24	4 miesiące		tak
fizjoterapeuta	24	7 miesięcy		tak
terapeutka i pomoc dla pracownika socjalnego	24	7 miesięcy	tak, umowa o pracę na 6 miesięcy	tak
<b>Wolontariusze doraźnie współpracujący z organizacją</b>				
Nazwa i opis zadanej funkcji	Liczba wolontariuszy	Średnia liczba godzin 2005 roku od jednego wolontariusza	Ilu ubezpieczonych?	Ilu pracowało na umowę o dzieło?
prowadzenie terapii zajęciowej	1	180	1	0

### **Koszt**

Stowarzyszenie zaangażowało wolontariuszy do programu „Pomoc w szkole”. Program był realizowany przez trzy miesiące i pracowało w nim dwóch wolontariuszy. Koszt ich pracy został wyliczony na 870 zł.

Stowarzyszenie nie ponosi kosztów związanych z rekrutacją wolontariuszy, ponieważ rekrutacja opiera się na indywidualnych zgłoszeniach. Nie ma specjalnie wyodrębnionego stanowiska pracy dla osoby, której obowiązkiem byłoby wyłanianie nowych wolontariuszy. Przeglądaniem indywidualnych zgłoszeń zajmują się prezes i kierownik stowarzyszenia. Ponadto w celu poszukiwania nowych osób chętnych do współpracy Stowarzyszenie zamieszcza w Powiatowym Urzędzie Pracy bezpłatne ogłoszenie.

Przysposobieniem do pracy i koordynowaniem wolontariuszy zajmuje się kierownik. Zajmuje to średnio godzinę dziennie przez pierwsze 2–3 tygodnie pracy wolontariusza. Wolontariusze są też przeszkalani przez innych etatowych pracowników organizacji, którym są przydzielani w roli asystentów. W stowarzyszeniu organizowane są szkolenia dla pracowników, w których biorą udział również wolontariusze. Koszt ostatnio zorganizowanego szkolenia wyniósł 1500 zł (koszt wynajęcia psychologa, który poprowadził szkolenie. Organizacja pokrywa koszty dojazdów wolontariuszy, ich wyżywienia, materiałów do pracy z podopiecznymi, strojów, organizacji comiesięcznych imprez integracyjnych. Pokrywa je w przypadku wolontariuszy współpracujących doraźnie i stale. Koszty pokrywane są tylko, jeśli wolontariusz tego chce. Całkowity koszt przygotowania jednego wolontariusza, współpracującego stale z organizacją, wliczając w to koszty wyposażenia to ok. 200 zł. Koszty utrzymania jednego wolontariusza szacowane są na 500–600 zł miesięcznie.

Stowarzyszenie nie ponosi żadnych kosztów w związku z monitorowaniem jakości pracy wolontariuszy. Nie ma wyodrębnionego stanowiska pracy do tego typu zadań. Za pracę wolontariuszy odpowiedzialni są wszyscy pracownicy Stowarzyszenia.

### ***Pracownicy i wynagrodzenia***

Stowarzyszenie zatrudnia 13 osób w ramach umów o pracę i jedną osobę na umowę-zlecenie. 10 osób zatrudnionych jest na pełnych etatach. Są to: prezes, kierownik, pracownik administracyjny, pedagog, terapeuta, pracownik socjalny, kierowca, pielęgniarka, psycholog, rehabilitant; dwie sprzątaczkę na 1/2 etatu; księgowa na 1/4 etatu; rehabilitant na umowę-zlecenie.

Wysokość wynagrodzeń w organizacji jest uzgadniana między jej pracownikami – decydujący głos ma prezes Stowarzyszenia. Etatowi pracownicy nie zawierają w ramach Stowarzyszenia umów zleceń. Tylko jedna z zatrudnionych osób w Stowarzyszeniu ma dodatkowe miejsce pracy poza Stowarzyszeniem. Dla pozostałych pracowników jest to jedyne miejsce pracy.

### ***Koszty stałe i koszty zmienne***

Koszty zmienne w organizacji to tylko inwestycje. Koszty szkoleń w sprawozdaniu zostały wliczone w koszty wynagrodzeń oraz ubezpieczenia społecznego i innych świadczeń. Dotychczas nie zdarzyło się, by organizacja nie otrzymała środków na dalsze prowadzenie programu. Gdyby jednak tak się stało, program byłby prowadzony ze środków organizacji,

zależnie od wysokości wymaganych nakładów. Stowarzyszenie nie prowadzi działalności gospodarczej ani odpłatnej działalności pożytku publicznego.

## **Przypadek 10**

Ostatnia z opisywanych organizacji zajmuje się działalnością dla szeroko pojmowanego dobra dzieci najbiedniejszych i pokrzywdzonych przez los. Stowarzyszenie jest organizacją ogólnokrajową, posiadającą strukturę hierarchiczną. Na szczeblu każdego regionu działa zarząd regionalny, w skład, którego wchodzi zarządy okręgowe, powiatowe, miejskie, gminne, dzielnicowe, wiejskie. Wielkość organizacji oraz jej rozbudowana struktura organizacyjna była jednym z czynników utrudniającym uzyskanie dokładnych danych finansowych oraz co do liczby wolontariuszy. Organizacja jest w dużym stopniu zdecentralizowana. Fakt ten wpływa na lokalny charakter wielu decyzji, począwszy od ilości zatrudnianych pracowników i wolontariuszy, poprzez proces ich rekrutacji, aż po szkolenie i charakter wykonywanej pracy. Wiele decyzji zależy od działaczy na szczeblu regionalnym, lokalnych lub wręcz kierowników konkretnych placówek.

### ***Wolontariat***

Zarząd główny Stowarzyszenia dzieli się na 16. regionów odpowiadających podziałowi na województwa. Każdy z nich jest strukturą względnie autonomiczną, dlatego uzyskanie informacji o dokładnej liczbie wolontariuszy w każdym z regionów wymaga skontaktowania się z władzami lokalnymi. Z braku precyzyjnych danych udało się jedynie oszacować liczbę wolontariuszy. Według respondenta osób zaangażowanych w parze na rzecz stowarzyszenia jest 1500 osób z dokładnością do 100, z których 2/3 to wolontariusze współpracujący z organizacją na stałe.

### ***Koszty***

Do tej pory na szczeblu centralnym nie podejmowano prób wyliczenia kosztów pracy wolontariuszy. Instytucją odpowiedzialną za rekrutację wolontariuszy jest Centrum Wolontariatu. *De facto* rekrutacją wolontariuszy zajmują się jednostki lokalne. Jednakże lokalni szefowie, do obowiązków, których należy między innymi pozyskiwanie nowych wolontariuszy, mogą być zarówno pracownikami etatowymi, jak i społecznymi, co uniemożliwia sformułowanie odpowiedzi na pytanie, jaką przeciętnie część etatu pochłaniają

obowiązki związane z rekrutacją, ani tym bardziej na określenie wynagrodzenia takiego pracownika.

Dodatkowe, bezosobowe koszty rekrutacji wolontariuszy są realizowane w ramach kosztów własnych ( np. produkcja ulotek i broszur przy użyciu sprzętu – takiego jak kopiarki, będącego własnością organizacji). Koszt rekrutacji jednego wolontariusza został określony jako „groszowy” i oszacowany na około 10 do 20 zł.

Wszyscy wolontariusze są zgodnie z wymogami ustawy przysposabiani do wykonywania pracy w Stowarzyszeniu. Są przeszkoleni, ubezpieczeni, mają określony zakres czynności i są osobami towarzyszącymi pracownikom wykonującym zadania główne. Nie ma etatowych pracowników, którzy zajmowałiby się szkoleniem wolontariuszy. Zajmują się tym prezesi, członkowie zarządu, pracownicy biurowi lub pracownicy i działacze społeczni w ogniowach i placówkach (np. kierownik ogniska) – jednym słowem wszyscy ci pracownicy organizacji, którzy potrzebują dodatkowej pomocy w swoich obowiązkach. Przeciętne miesięczne uposażenie kadry rekrutującej wolontariuszy to według szacunków rozmówcy ok. 1700 zł miesięcznie.

Koszt materiałów, broszur i innych bezosobowych wydatków związanych z przysposobieniem jednego wolontariusza do pracy to przeciętnie ok. 50 zł.

W kwestii oszacowania łącznych, osobowych i materiałowych kosztów związanych z przysposobieniem jednego wolontariusza do pracy w organizacji to ok. 100 zł. Koszt ten jest taki sam, zarówno w przypadku wolontariuszy stale współpracujących z organizacją, jak i wśród osób pomagających doraźnie.

Nadzorem i monitorowaniem jakości pracy zatrudnionych wolontariuszy zajmują się pracownicy lub działacze społeczni organizacji. Przeciętne wynagrodzenie brutto pracowników zajmujących się organizacją pracy wolontariuszy nie przekracza 2000 zł.

Organizacja pokrywa również wolontariuszom koszty niezbędnych przejazdów. Czasem, bardziej doświadczeni spośród nich są wysyłani na rozmaite konferencje i delegacje w towarzystwie etatowych pracowników (w tym przypadku zwracane są wszelkie koszty związane z koniecznością wyjazdu służbowego, np. opłata za zakwaterowanie, itd.). Szacunkowa wysokość tych wydatków to 200 zł na wolontariusza w skali roku. W kwestii tych zwrotów prawa wolontariuszy stałych i czasowych są jednakowe. Wolontariusze otrzymują za szczególne osiągnięcia rozmaite gratyfikacje, jednak zwykle mają one charakter niepieniężny – dyplomy, pisemne wyróżnienia, pamiątkowe książki, itd. Do rzadkości należą przypadki nagradzania wolontariuszy w formie finansowych premii czy ryczałtów. Zdaniem informatora czynnikiem motywującym i przyciągającym chętnych do pracy w charakterze

wolontariusza jest pierwszeństwo w przyznawaniu etatów w organizacji najlepszym i najbardziej zasłużonym wolontariuszom.

### ***Pracownicy i wynagrodzenia***

Liczba osób zatrudnionych na etatach w skali kraju to 260 osób. Rozmówca nie był w stanie określić ile osób jest zatrudnianych na umowę zlecenia.

Najwyższe miesięczne wynagrodzenie w organizacji wynosi 4000 zł. Najwyższe pensje otrzymują przede wszystkim osoby pracujące na stanowiskach księgowego. Do kategorii najwyżej zarabiających należą również pracownicy administracyjni oraz niekiedy dyrektorzy biur „ogniw” odpowiedzialni za działalność organizacji w terenie. Wysokie zarobki otrzymują także pracownicy placówek organizacji, tacy jak: psychologowie, pedagodzy, instruktorzy.

Najniższe wynagrodzenie jest równe określonej ustawowo pensji minimalnej. Pensje tego rzędu wielkości otrzymują pracownicy administracyjni w biurach ( np. telefonistka) oraz pracownicy gospodarczy ( sprzątaczk).

Średnie miesięczne wynagrodzenie etatowego pracownika wynosi około 2000 zł. Wysokość zarobków w organizacji jest określana w sposób dwustopniowy. Ogólne ramy wysokości płac określa Zarząd Główny w dokumencie wydawanym raz na kilka lat. W ramach tego dokumentu określone są górne oraz dolne granice wysokości płac na danym stanowisku lub typie stanowiska. Dokładne wysokości wynagrodzeń określone są przez bezpośrednich pracodawców (przewodniczący koła, prezes oddziału gminnego) w ramach strefy dowolności, jaką wyznaczają określone przez Zarząd granice. Decyzje takie podejmowane są według kryterium posiadanych środków.

Etatowi pracownicy nie wykonują dodatkowych zajęć na umowę zlecenie, aby nie powiększać kosztów organizacji.

### ***Koszty stałe i koszty zmienne***

Do kategorii kosztów stałych zaliczają się koszty umów o pracę oraz opłaty za czynsz.

W skład kategorii kosztów zmiennych wchodzi wydatki na telefony, światło, ogrzewanie i wodę. Proporcja kosztów stałych do zmiennych to 50/50.

W sytuacji niedoboru środków na prowadzenie projektu, jego zamknięcie jest ostatecznością. Kontynuacja rozpoczętego już projektu jest sprawą priorytetową. Najpowszechniejszą reakcją na niedobór środków jest dążenie do redukcji kosztów związanych z projektem. Do możliwych działań należą: zmiana formy zatrudnienia osób

pracujących przy realizacji projektu ( umowa zlecenia/o dzieło zamiast umowy o pracę); zmniejszenie etatu („cały etat” zmieniany na „pół etatu”); redukcja etatów (zwolnienie części osób zatrudnionych przy realizacji projektu). Dotyczy to zarówno projektów lokalnych jak i tych o zasięgu ogólnokrajowym.

### ***Odpłatna działalność pożytku publicznego***

Organizacja pobiera opłaty za część świadczonych usług. Opłaty nie są jednak pobierane w ramach programów działalności pożytku publicznego finansowanych lub współfinansowanych ze środków publicznych. Niestety nie udało się uzyskać informacji na temat reguł wyceny świadczonych usług. Od osób uczestniczących w programach prowadzonych przez organizację są oczekiwane opłaty. Z reguły, opłat nie różnicuje się w zależności od sytuacji materialnej korzystających. Jeżeli wobec osoby w złej sytuacji materialnej stosuje się ulgi, czyni się to na drodze wyjątku.

Organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej.

*Magdalena Twardowska*

### **Przypadek 11**

Organizacja została wyselekcjonowana do badań między innymi ze względu na pokaźny budżet, jakim dysponuje na realizację celów statutowych oraz zróżnicowanie form i zakresu działania. Wśród badanych jednostek była to także jedyna organizacja osadzona w strukturach Kościoła Katolickiego w Polsce – pozostałe albo bezpośrednich związków z kościelną strukturą nie mają, albo są po prostu świeckie.

Wybór tej organizacji nie był jednak – jak się okazało – najszcześniejszy dla kilku powodów. Organizacja jest duża patrząc nie tylko na budżet, ale i na liczbę podległych placówek. Centrala (i dyrektor) nadzoruje domy pomocy społecznej, środowiskowe domy samopomocy, warsztaty terapii zajęciowej, domy dziennego pobytu, świetlice socjoterapeutyczne, zakłady opieki zdrowotnej, hospicja, domy samotnej matki i dziecka, zakłady pielęgnacyjno-opiekuńcze, parafialne zespoły i koła środowiskowe, noclegownie, jadłodajnie i ośrodki szkolno-wychowawcze, z których każdy działa na nieco innych zasadach i jest relatywnie autonomiczna. Autonomia jednostek, ich liczba i zróżnicowanie przekłada się na praktyczny brak możliwości uzyskania syntetycznych i wychodzących poza upubliczniane



sprawozdania finansowe informacji o działalności całej organizacji. Nie ma takiej osoby, która nad działaniem całości i odmiennosciami w sposobach wykorzystania wolontariuszy czy zarządzania środkami finansowymi panowała na tyle, żeby móc o tym opowiedzieć.

Rozwiązaniem wydawało się przebadanie jednej tylko z podległych centrali jednostek – wybór padł na jeden z ośrodków polecony przez Dyrektora. I tu jednak okazało się, że jest to struktura złożona z kilku relatywnie autonomicznych części działających „pod jednym szyldem”: domu noclegowego, jadłodajni, domu dziennego pobytu, świetlicy środowiskowej, oraz trzech zamiejscowych filii. Niestety, zebranie syntetycznych informacji o działaniu całości ponownie okazało się trudne – tym bardziej, że osoba zajmująca się księgowością ośrodka przez cały czas badań była całkowicie niedostępna. Nie udało się w związku z tym uzyskać wiarygodnych informacji i szczegółów o gospodarowaniu środkami. Nie udało się tym bardziej, że pracownicy ośrodka koncentrują się na merytorycznej stronie działalności i mają niewielkie pojęcie o stronie finansowej.

Wydaje się, że w organizacjach które (jak badany ośrodek dzięki wsparciu finansowemu centrali i umowom z jednostkami samorządu) mają zagwarantowaną stabilność finansowa i stałe (choć nie wystarczające finansowanie) znajomość i świadomość kwestii finansowych wśród pracowników jest relatywnie mniejsza.

Na przebieg badań wpłynął też stosunek do badaczy, którzy – jak kilkakrotnie w czasie badań zaznaczono – „nadużywali cierpliwości” pracowników ośrodka.

### ***Wolontariat***

W odpowiedzi na pytanie o stałych wolontariuszy padła cyfra 13 – nie jest to jednak liczba wiarygodna, szczególnie biorąc pod uwagę liczbę jednostek funkcjonujących w ramach ośrodka i liczbę zadań prze nie realizowanych. Dodatkowo, była mowa o 45 osobach pracujących w wakacje jako wychowawcy w realizowanych przez ośrodek koloniach dla dzieci.

Jako wolontariusze stali są traktowani ci, którzy współpracują od dłuższego czasu, są sprawdzeni i pewni; wolontariusze doraźni to tacy, którzy pracowali relatywnie krótko lub wykonują zadania zajmujące znacząco mniej czasu. Ważna dla funkcjonowania ośrodków jest kategoria wolontariuszy czasowych, jednak zatrudnianych nie tylko do jednej akcji – czyli takich, którzy przez miesiąc, dwa, pomagają w świetlicach, np. przy odrabianiu lekcji z dziećmi czy przy zabawach z nimi. Nie są to „stali wolontariusze” – nie zostają w ośrodku na dłużej, jednak różnią się jeżeli idzie o stopień zaangażowania w funkcjonowanie ośrodków od wolontariuszy zaangażowanych jednorazowo, tylko np. do zbiórki pieniędzy. Wyższy stopień

zaangażowania, ale i krótki okres pracy wynikają z tego, że większość wolontariuszy to studenci, którym uczelnia zalicza pracę w ośrodku jako praktyki zawodowe.

### ***Korzyści***

Dokładniejsze oszacowanie czasu przeznaczanego przez wolontariuszy na pracę w ośrodku nie było możliwe. Wiemy jednak, że co najmniej jedna z 13 osób w 2005 r. pracowała codziennie przez cały rok (co daje około 1000 godzin pracy rocznie), a pozostali – 2–3 godziny dziennie dwa razy tygodniowo (co razem daje około 240 godzin).

### ***Koszty***

Rekrutacją zajmują się etatowi pracownicy – nie ma specjalnego stanowiska. Jeżeli idzie o rekrutację wolontariuszy stałych, to wysyła się ankiety z profilem poszukiwanych wolontariuszy do Centrum Wolontariatu oraz dzwoni się po wolontariuszach obecnych lub byłych (istnieje stosowna baza danych). Do stałej pracy w świetlicach ludzie zgłaszają się sami – albo muszą odbyć w ramach studiów praktyki (po odbyciu których często zostają), albo po prostu przychodzą ludzie „z ulicy”. Wolontariusze trafiają do organizacji także z ogłoszeń rozwieszonych na wydziałach uniwersytetu. Selekcja polega na tym, że kierownicy działów rozmawiają, wprowadza w temat (mówi, na czym polega praca), pyta o motywacje, doświadczenia, wykształcenie/kierunek studiów – jeśli ochotnik się spodoba, zostaje.

Wychowawcy kolonijni muszą mieć kurs wychowawcy, który, jeśli go nie mają, funduje im centrala. Koszt takiego szkolenia wynosi 120 zł i jest to jedyny dający się zidentyfikować koszt rekrutacji i przysposobienia wolontariuszy.

Rozsądne oszacowanie czasu przeznaczanego na przysposobienie nie było możliwe. Jeżeli idzie o koszty pracy wolontariuszy, to jedynym dającym się zidentyfikować, systematycznym kosztem są ubezpieczenia – o ile wolontariusz ubezpieczony nie jest gdzie indziej. Szczególnie chodzi tu o wychowawców kolonijnych, którym opłacane jest NNW i OC. Rzadko refunduje się także koszty przejazdów – zwykle wolontariusze mają bilety miesięczne. Organizacja nie ubezpiecza wolontariuszy – najczęściej studentów posiadających ubezpieczenie z racji studiowania. Wolontariusze otrzymują jako rekompensatę za dodatkowe godziny pracy (jeśli wykonywane są na prośbę pracowników ośrodka) – drobne gratyfikacje pieniężne, albo, tak jak pracownicy, artykuły żywnościowe. Wysokości tych rekompensat nie udało się – z powodu nieobecności księgowej – ustalić. Nie są one jednak stałe i zależą od możliwości finansowych ośrodka.

## ***Wynagrodzenia***

W ośrodku 43 osoby pracują na etacie, na zlecenie lub umowy o dzieło pracują 2 osoby – rehabilitant i psycholog. Najwyższe miesięczne wynagrodzenie brutto etatowego pracownika w ośrodku wynosi 2000 zł. Tyle zarabia dyrektor. Kierownicy jednostek zarabiają 1700 zł, natomiast najniższa płaca to 1100 zł (wychowawcy, kucharz, pokojowe, pracownicy gospodarczy, pracownicy kuchni). Tyle samo otrzymują wszystkie osoby na okresie próbnym. Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto etatowego pracownika to 1300 zł. Etatowi pracownicy organizacji nie zawierają umów zlecenia w ramach organizacji. Nie otrzymują też żadnych dodatkowych gratyfikacji niefinansowych. Koszty wynagrodzeń w ośrodku (549 527,77 zł w 2005 r.) stanowią ponad 37% wszystkich kosztów działalności statutowej.

## ***Koszty funkcjonowania ośrodka***

Wyszczególnienie	2004	2005
B. Koszty działalności statutowej	1 068 531,52	1 462 902,14
I. Wartości sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00
II. Zużycie materiałów i energii	355 380,79	618 126,39
III. Usługi obce	195 233,42	79 873,53
IV. Podatki i opłaty	155,00	224,63
V. Wynagrodzenia	367 576,13	549 527,77
VI. Świadczenia na rzecz pracowników	69 179,86	105 800,49
VII. Amortyzacja	30 029,31	59 440,82
VIII. Pozostałe	50 977,01	49 908,51

Brak bardziej szczegółowych danych o kosztach – rozmówcy zasłaniaли się niewiedzą, a księgową była nieobecna. Wiadomo, że wszystkie koszty stałe są pokrywane przez urząd miasta. Wyjątkiem są koszty szkoleń (kurs na wychowawców kolonii) które pokrywa centrala. Wszystkie koszty są w ośrodku traktowane jako koszty stałe – ośrodek dysponuje stałą liczbą miejsc i świadczy pomoc stałej liczbie podopiecznych.

Poważny kryzys finansowy w ostatnich latach w ośrodku się nie zdarzył – dzięki przede wszystkim temu, że wszystkie sztywne wydatki (koszty lokalowe, pensje, świadczenia) pokrywają pieniądze od miasta wypłacane na podstawie umowy. Pewne środki zapewnia też centrala (środki te rozdzielane są według potrzeb). Łączny przychód ośrodka w 2005 r. wyniósł 1 433 879,16 zł.

### ***Działalność pożytku publicznego***

Jedynym „nabywcą” usług ośrodka jest urząd miasta, który kontraktuje w ośrodku usługi opiekuńcze. W 2005 r. ogólna kwota dotacji na działalność statutową wyniosła 1 433 879,16 zł. Z powodu nieobecności księgowej nie udało się ustalić szczegółowo struktury źródeł przychodów.

### **Przypadek 12**

Mieliśmy do czynienia z dwoma organizacjami (fundacją i stowarzyszeniem) o podobnych nazwach, podobnych także co do obszaru i zakresu działania, wspólnych budynków, wspólnych podopiecznych i personalnych zależności.

Fundacja i stowarzyszenie to jednak dwie osobne formy organizacyjne. Stowarzyszenie ma charakter wyznaniowy a jego członkowie „tworzą wspólnoty w których dzielą z nimi życie i razem z nimi walczą o poprawę ich losu i bardziej godne warunki życia”. Stowarzyszenie ma charakter międzynarodowy, a w Polsce tworzy je 7 ośrodków (dla młodzieży, bezdomnych, matek z dziećmi), w których prowadzona jest działalność socjalna połączona z praktyką religijną. Fundacja powstała w 2002 r., a wspieranie stowarzyszenia i działanie na rzecz podopiecznych jest tylko jednym z jej statutowych celów. Realizuje go przede wszystkim prowadząc dystrybucję dóbr (przetworów, tekstyliów i stolarki wyprodukowanych w warsztatach, w których pracują członkowie wspólnot) i udostępniając konto dla 1%. Pozostałe cele to wspieranie edukacji i rozwoju dzieci i młodzieży pochodzących z ubogich środowisk wiejskich. organizowanie szkoleń umiejętności zawodowych oraz miejsc pracy, zarówno dla podopiecznych stowarzyszenia jak i dla innych mieszkańców wsi.

Wspólnota ma trzy domy na południu Polski, i także fundacja większą część swojej działalności, mimo ulokowania siedziby w Warszawie, prowadzi w tej samej okolicy. Obie organizacje łączy lider i zakres działania – obie działają w sferze socjalnej. Budżety obu organizacji, formalna struktura i sposoby zdobywania środków są jednak rozłączne. Fundacja nie nadzoruje działalności ośrodków stowarzyszenia i formalnie nie korzysta z pracy jego podopiecznych, chociaż przekazuje środki na jej funkcjonowanie. Także wolontariusze pracujący w stowarzyszeniu (jest ich niewielu, „z doskoku” zajmują się odbieraniem telefonów, bo stali mieszkańcy ośrodków stowarzyszenia „się do tego nie nadają”) nie są wymieniani, kiedy pracownicy fundacji odpowiadają na pytania o wolontariuszy.

→ Fundacja jest „nakładką”, dzięki której stowarzyszenie sprawniej zdobywa środki na działalność i realizację celów – dzięki na przykład temu, że łatwiej może prowadzić odpłatną działalność pożytku publicznego i dzięki temu, że fundacja ma siedzibę i adres w Warszawie – czyli jest bliżej potencjalnych sponsorów.

### ***Wolontariat***

Wolontariusze wykonują zadania wyłącznie w ramach programu wspierania edukacji i rozwoju dzieci i młodzieży. W pozostałych obszarach działalności łącznie jest tylko jeden wolontariusz który jeden dzień w tygodniu przeznaczają na pozyskiwanie darów rzeczowych. Organizacja nie prowadzi żadnej dokumentacji pracy wolontariuszy.

Z rozmów wynika, że w fundacji w 2005 r. pracowało łącznie 5 wolontariuszy, których można określić jako stałych i 8 tymczasowych.

### ***Korzyści***

Podział na wolontariuszy stałych i doraźnych jest mylący – fundacja prowadzi stałe programy, nie prowadzi jednorazowych akcji. Jako wolontariusze stali są traktowani ci, którzy współpracują od dłuższego czasu, są sprawdzeni i pewni; wolontariusze doraźni to tacy, którzy pracowali relatywnie krótko lub wykonują zadania zajmujące znacząco mniej czasu. W przypadku osób bezpośrednio kontaktujących się z dziećmi trudno nawet powiedzieć, ile czasu to im zajmuje. Wolontariusze doraźni są cenni nie z powodu ilości pracy, jaką wykonują, ale dlatego, że – jak emerytowana nauczycielka na wsi – znajdują się w odpowiednim miejscu i mają łatwy kontakt z podopiecznymi. Z rozmów wynika, że łącznie wolontariusze stali przepracowali w 2005 r. około 6000 godzin, a czasowi – około 350 godzin. Szacunki te wydają się jednak znacznie zawyżone.

### ***Koszty***

W organizacji nigdy nie próbowano obliczyć kosztów pracy wolontariuszy, bo też i zauważalnych, dających się zidentyfikować kosztów brak. W zasadzie organizacja nie podejmuje jakichkolwiek działań związanych z rekrutacją wolontariuszy – okazjonalne ogłoszenia w gazetach i na stronach internetowych są darmowe. Trudno też oszacować koszty związane z przysposobieniem i nadzorem nad wolontariuszami.

## ***Wynagrodzenia***

W fundacji zatrudnionych było 24 osoby, jednak 18 osób to mieszkańcy ośrodków stowarzyszenia zatrudnieni w ramach prac interwencyjnych, w programie podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szwalni i stolarni – więc praktycznie podopieczni i świadczeniobiorcy fundacji. Spośród pozostałych 6 osób w 2005 r. połowa była zatrudniona na część, a nie na cały etat. Łącznie w fundacji było 4,5 etatu.

Sporadycznie zawiera się umowy o dzieło i umowy zlecenia (1 w miesiącu, średnia wartość 500 zł) z osobami prowadzącymi szkolenia dla bezrobotnych.

Najwyższa pensja to 2980 zł; otrzymuje ją pani zajmująca się finansami fundacji. Członkowie władz fundacji wynagrodzeń nie pobierają. Zbliżone wynagrodzenie pobierają kierownicy/koordynatorzy projektów.

Najniższa płaca to 899,10 zł, przy czym otrzymują ją osoby zatrudnione w ramach prac interwencyjnych w szwalni i stolarni.

Dla wszystkich pracowników praca w fundacji – wedle relacji rozmówców – to podstawowe źródło dochodów, nic nie wiadomo o tym, żeby pracownicy fundacji osiąkali dochody poza nią, wedle zeznań rozmówców nie pracują na umowy-zlecenia i nie otrzymują żadnych innych poza finansowymi gratyfikacji.

Wolontariusze nie otrzymują żadnych finansowych gratyfikacji i nie domagają się ich.

Struktura wynagrodzeń Fundacji:

Wyszczególnienie	2004		2005	
Pracownicy Fundacji	57 120,00	32 %	91 283,51	32 %
Beneficjenci Fundacji	104 252,61	59 %	171 208,46	60 %
Umowy zlecenia	15 979,72	9 %	23 597,00	8 %

## ***Koszty funkcjonowania***

Koszty stałe to – w pewnym sensie – świadczenia finansowe (618 osób w 2005 r., 569 osób w 2004 r.). A w każdym razie, kiedy padało pytanie o koszty stałe – mowa była o kosztach realizacji działań statutowych. Kosztem stałym są też koszty wypłat świadczeń. Opłaty bankowe, koszty w związku z korespondencją, koszty przelewów, delegacje (2–3 razy do roku). Delegacje są sprzęgnięte z pojawianiem się sponsorów, naturalnym odpływem podopiecznych z programu w związku i możliwością wciągnięcia do programu nowych podopiecznych – a więc i z koniecznością weryfikacji informacji o sytuacji osób w terenie i samą procedurą przekazywania świadczeń.

Koszty administracyjne programu świadczeń finansowych były nieco wyższe niż koszty administracyjne całej działalności fundacji – kształtowały się w 2005 r. na poziomie 5% (w porównaniu do 3,3% dla wszystkich programów)

Wyszczególnienie	2003	2004	2005
<b>Koszty administracyjne - ogółem</b>	<b>22 541,73</b>	<b>65 464,56</b>	<b>115 570,43</b>
Zużycie materiałów i energii	5 048,71	3 801,48	22 878,73
Usługi obce	13 264,64	23 096,21	36 359,61
Podatki i opłaty	-	-	-
Wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników	-	30 340,60	45 564,39
Amortyzacja	53,75	3 975,25	7 811,45
Pozostałe	4 174,63	4 251,02	2 956,25

Wyszczególnienie	W zł	W %
Koszty nieodpłatnej działalności statutowej	1 473 052,99	42,0
Koszty odpłatnej działalności statutowej	166 389,91	4,7
Koszty administracyjne	115 570,43	3,3
Koszty finansowe	12,78	0,0
<b>RAZEM</b>	<b>1 755 026,11</b>	<b>50,0</b>

Trudno w przypadku fundacji mówić o kosztach zmiennych, ponieważ fundacja realizuje od kilku lat te same programy, a liczba recypientów tych programów i liczba pracowników obsługujących programy utrzymuje się na względnie stałym poziomie. Wygląda na to, że fundacja „mierzy zamiary na siły” i w zasadzie nie jest nastawiona na zwiększanie zakresu działalności.

Zmienność kosztów związana jest nie z „wielkością produkcji” (bo ta się w zasadzie nie zmienia), ale ze zmianami konstrukcji programów (lub/i ich jakości – chodzi np. o zakup urządzeń do stolarni) i – w bardzo niewielkim stopniu – podwyżkami rozmaitych cen. Np. wprowadzona zmiana w regulaminie pociągnęła konieczność zawiadomienia i recypientów i sponsorów, jednak koszt akcji wysyłkowej zamknął się kwotą 1200 zł.

Ciągłość finansowania jest gwarantowana – w zamyśle organizatorów – samą konstrukcją programu. Chodzi o to, że sponsorzy biorą odpowiedzialność za osobę konkretną, zobowiązują się do systematycznych wpłat na jej rzecz. Zdarza się, że z rozmaitych powodów niektórzy sponsorzy się wycofują, nie zdarza się to jednak często i nie jest niebezpieczne dla stabilności funkcjonowania

Jeżeli idzie o płynność regulowania kosztów w ogóle (podział na stałe i zmienne był niejasny i budził wątpliwości rozmówców), to bezpieczeństwo zapewniają trzy mechanizmy. Po pierwsze, fundacja tworzy odrębny fundusz rezerwowy, po drugie, co roku część środków z tych na działalność statutową nie jest wykorzystywana i odrębną uchwałą zarządu przenosi

się je na rok kolejny i po trzecie, fundacja miała w 2005 r. (i ma obecnie) zróżnicowane źródła finansowania:

Wyszczególnienie	W zł	W %
Wpływy od osób indywidualnych na fundusz stypendialny	840 408,03	42,0
Wpływy od osób indywidualnych na pozostałe cele statutowe	159 696,16	8,0
Wpływy od firm	33 767,00	2,0
Wpływy z tytułu odpisu 1% PIT	85 568,99	4,0
Grant Fundacji XXX	87 400,00	4,0
Fundacja YYY	22 981,62	0,9
Grant Fundacji ZZZ	151 071,33	7,0
Grant firmy XXX	50 000,00	2,0
Inne granty łącznie	12 000,00	1,0
Pozostało z roku ubiegłego	277 210,14	14,0
Przychody z tytułu odpłatnej działalności statutowej	49 801,46	2,0
Przychody finansowe odsetki	3 820,35	0,2
Refundacja wynagrodzeń (Powiatowy Urząd Pracy)	71 497,13	3,0
Wartość darów rzeczowych	215 950,98	10,0

### ***Działalność pożytku publicznego***

Fundacja nie pobiera opłat za świadczone usługi od recypientów, jednak prowadzi odpłatną działalność pożytku publicznego. Polega ona na sprzedaży dóbr przez świadczeniobiorców wyprodukowanych w szwalni i stolarni prowadzonych w ramach programów przeciwdziałania bezrobociu, oraz za towary przez podopiecznych przygotowywane. Dystrybucja odbywa się na zamówienie przez Internet i w dwóch sklepikach (lokale dla sklepików zostały nieodpłatnie użyte przez władze gmin). 18 osób zatrudnionych w ramach tych programów i finansowanych częściowo przez urząd pracy produkuje także żywność i przedmioty dla ośrodków stowarzyszenia.

Wysokość opłat za usługi świadczone w ramach działalności pożytku publicznego ustalana jest w odniesieniu do cen rynkowych za podobne dobra – towary oferowane w sklepikach fundacji *mają być konkurencyjne*. Zbierającemu informacje o fundacji, od czasu do czasu kupującemu rozmaite dobra i wyroby ekologiczne w sklepach wydaje się jednak, że ceny specjalnie konkurencyjne są tylko w przypadku niektórych produktów.

Wysokość przychodów z odpłatnej działalności pożytku publicznego wynosiła w 2005 r. – 49 801,46 zł, w 2004 r. – 24 207,10 zł. Środki są przeznaczane na realizację programów i na wsparcie finansowe ośrodków stowarzyszenia.

Organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej.



## **Przypadek 13**

Stowarzyszenie powstało w 1995 r. w celu promowania nowych form rehabilitacji i opieki nad osobami niepełnosprawnymi, przewlekle chorymi i w podeszłym wieku oraz stworzenia wzorcowej placówki świadczącej kompleksową opiekę długoterminową.

Stowarzyszenie realizuje w zasadzie tylko jeden program, polegający na świadczeniu opieki w niepublicznym zakładzie opieki zdrowotnej, w którym oferuje się świadczenia pielęgniarские, opiekuńcze, lecznicze i rehabilitacyjne, świadczenia związane ze wspomaganie członków rodziny lub opiekunów w sprawowaniu opieki nad chorym, wypożyczanie sprzętu rehabilitacyjnego, poradnictwo i działalność informacyjno-edukacyjną.

### ***Wolontariat***

#### ***Korzyści***

Podstawowy czynnik kształtujący sposób i zakres korzystania z wolontariuszy w organizacji to specyfika działania – organizacja zatrudnia głównie osoby profesjonalnie przygotowane w zakresie opieki nad niepełnosprawnymi i rehabilitacji. Praktycznie nie ma w niej miejsca dla wolontariuszy także dlatego, że zarząd stowarzyszenia nie widzi w tym specjalnych korzyści. Mimo to w organizacji co roku pojawia się jeden wolontariusz z zagranicy. Osoba ta pracuje łącznie 1440 godzin w roku na podstawie umowy wolontariackiej. Umowę wolontariacką podpisują także kandydaci w okresie próbnym – w pierwszym miesiącu pracy nie pobierają wynagrodzenia.

Wolontariat jest tu traktowany jako test przydatności zawodowej i test motywacji przyszłych pracowników.

W 2005 r. 4 osoby pracowały w ten sposób – każda przez okres miesiąca, co daje łącznie około 160 darmowych roboczogodzin dla organizacji.

#### ***Koszty***

Podstawowe koszty, jakie ponosi organizacja w związku z pracą wolontariuszy (w praktyce – jednego wolontariusza z zagranicy), to dopłata do kosztu wynajęcia mieszkania (ok. 200zł/miesięcznie), koszt obiadów (ok. 420zł/miesięcznie), koszt odzieży ochronnej (ok. 100 zł jednorazowo), koszt ubezpieczenia (trudno ustalić dokładną kwotę ubezpieczenia, bo stowarzyszenie płaci je zbiorczo za wszystkich pracowników). Organizacja nie ponosi żadnych kosztów rekrutacji wolontariuszy, bo też i żadna rekrutacja prowadzona nie jest. Określenie kosztów i procentowego udziału czasu poświęconego na przysposobienie także nie

jest możliwe – wdrożenie to odbywa się „w sposób spontaniczny, naturalny”; nie sposób określić, ile czasu konkretnie jest przeznaczony na szkolenie, ponieważ wolontariusz po prostu towarzyszy pracownikom w wykonywaniu obowiązków w pracy.

Biorąc uwagę, że przyszli pracownicy w ciągu pierwszego miesiąca nie otrzymują żadnego wynagrodzenia, organizacja rekompensuje sobie w ten sposób koszty szkolenia nowego pracownika. Nowi pracownicy „płacą” za możliwość wykonywania zawodu.

### **Wynagrodzenia**

Stowarzyszenie obecnie zatrudnia 118 pracowników na umowę o pracę i około 25–30 osób na umowę zlecenie. Pod koniec 2005 r. zatrudnionych było 150 osób na podstawie umowy o pracę, a w czasie 2005 r. – 20 osób w ramach umowy zlecenia. Kwota wypłaconych wynagrodzeń w 2005 r. wyniosła 1 515 356,64, a wydatki na umowę-zlecenia 147 301,00 zł.

<b>Struktura zatrudnienia w organizacji w 2005r. – liczba etatów</b>	
Administracja	14,50
Pielęgniarki	16,92
Opiekunki	56,42
Rehabilitanci	9,71
Terapeuci	6,23
Stanowiska pozostałe działalności statutowej	16,20
<b>Razem</b>	<b>119,98</b>

Najwyższe wynagrodzenie: 1,5 średniej krajowej. Otrzymują je prezes i dyrektor spółki. Najniższe wynagrodzenie: 1000 zł brutto, tyle dostaje prawie cała reszta pracowników: opiekunki, konserwatorzy. Jedynie pielęgniarki otrzymują więcej, ok. 1300–1600 zł. Średnie wynagrodzenie: ok. 1400 zł. Wysokość wynagrodzeń ustala dyrektor, na podstawie regulaminu zakładu.

Stowarzyszenie aktualnie „wydziela” ze swych struktur spółkę, której pracowników (obecnych pracowników stowarzyszenia) będzie wynajmować do realizacji zadań zleconych przez podmioty publiczne. Według prezesa ma to na celu przede wszystkim odciążenie finansowe stowarzyszenia, warto jednak zauważyć, że prawdopodobnie pozwoli także na prowadzenie działalności gospodarczej i regulowanie wynagrodzeń na zasadach rynkowych – a więc i podnoszenie wynagrodzeń zarządu obecnie ograniczanych przez ustawę.

W 2005 r. wynagrodzenia stanowiły 60% wszystkich kosztów działalności statutowej.

### ***Koszty funkcjonowania***

Jeżeli idzie o koszty działalności statutowej, to koszty zakwaterowania i wyżywienia płaci pacjent (zgodnie z Ustawą), a resztę pokrywa NFZ. NFZ powinien płacić ok. 110–120 zł od pacjenta, ale płaci tylko 52 zł (prawie 40% niedoszacowanie stawki za tzw. osobodzień opieki w zakładach opieki długoterminowej). Jest bardzo duże niedoszacowanie, dlatego stowarzyszenie „roluje przed sobą dług”. Brak kosztów zmiennych – rozmówcy w organizacji jako „stałe” traktują wszystkie koszty działalności statutowej.

Wyszczególnienie	2005	
	w zł	w %
<b>Koszty administracyjne - ogółem</b>	<b>620969,50</b>	<b>100,0</b>
Zużycie materiałów i energii	24273,45	3,9
Usługi obce	38204,10	6,2
Podatki i opłaty	19801,60	3,2
Wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracow.	372420,48	60,0
Amortyzacja	152245,39	24,5
Pozostałe	14024,48	2,3

### ***Działalność pożytku publicznego***

Stowarzyszenie prowadzi odpłatną działalność pożytku publicznego i praktycznie cała działalność ma charakter działalności odpłatnej (rubryka „koszty realizacji statutowej działalności nieodpłatnej” w sprawozdaniu finansowym jest pusta), jednak: „*Niemal cała nasza działalność jest dla beneficjenta ostatecznego, czyli dla pacjenta nieodpłatna*”. Jedyną odpłatnością to koszty zakwaterowania i wyżywienia, co jest narzucone ustawą. Wycena usług prowadzona jest na podstawie rzeczywistych kosztów usług.

Struktura kosztów działalności stowarzyszenia w 2005r. przedstawia się następująco:

Wyszczególnienie	w zł	w %
Koszty działalności statutowej odpłatnej pożytku publicznego	1 981 945,42	72,1
Koszty administracyjne	620 969,50	22,6
Pozostałe koszty	29 323,12	1,1
Koszty finansowe	117 270,34	4,3
<b>Razem</b>	<b>2 749 508,38</b>	<b>100,0</b>

### **Przypadek 14**

Stowarzyszenie powstało pod koniec lat osiemdziesiątych, „w odpowiedzi na problemy dzieci zaniedbanych wychowawczo, zagrożonych sieroctwem i niedostosowaniem społecznym”. Główne cele stowarzyszenia to: ochrona praw dziecka, zapobieganie patologii społecznej; zapewnienie pomocy i opieki dzieciom oraz wspieranie ich rodzin. W obrębie

stowarzyszenia działają placówki opiekuńczo-wychowawcze, ośrodek metodyczny, wydawnictwa teoretyczno-metodyczne i dziecięce, polska sekcja międzynarodowej organizacji i forum wymiany informacji. Stowarzyszenie prowadzi też centrum opieki, (na które składają się środowiskowe ognisko wychowawcze, ośrodek socjoterapii dla dzieci i młodzieży, dom wczasów, szkolne schronisko młodzieżowe i regionalny ośrodek interwencji kryzysowej).

Stowarzyszenie większą część zadań zleca innym organizacjom i podmiotom gospodarczym. Głównym partnerem stowarzyszenia jest duża ogólnopolska organizacja, z którą jest związane także personalnie; także inni działacze stowarzyszenia we wspomianej organizacji pracują. Stowarzyszenie opiera się na społecznej pracy trzonu administracyjnego z zarządem włącznie. Składa się nań grupa pracowników naukowych, którzy pobierają wynagrodzenia za pracę w innych miejscach.

### ***Wolontariat***

W stowarzyszeniu nie ma osób zatrudnianych na stałe jako wolontariusze. Są jednak tacy, którzy współpracują systematycznie przy organizacji rozmaitych imprez (w 2005 r. było to łącznie 109 osób). 6 osób jest dobrze znanych kierownictwu – pracują dla głównie przy tłumaczeniach tekstów. Dla pracowników rozróżnienie jest istotne: wolontariusz w rozumieniu ustawy to ktoś ubezpieczony i pracujący zgodnie z umową i innymi ustawowymi wytycznymi. W stowarzyszeniu takich osób nie ma; są natomiast osoby świadczące nieodpłatną pracę. Liczba wolontariuszy jest pochodną ilości programów i wielkości środków jakimi dysponuje organizacja – im więcej środków na większą liczbę przedsięwzięć, tym większe zapotrzebowanie na wolontariuszy. Z drugiej strony – bywa niekiedy tak, iż kończą się fundusze przed zakończeniem programu, a ci, którzy realizowali na umowę o dzieło/zlecenie jakąś funkcję kontynuują swoją pracę, lecz w formie nieodpłatnej...

→ Formalizacja wolontariatu jest kosztowna; to ustawa o wolontariacie generuje dodatkowe koszty (ubezpieczenie i zwrot kosztów pracy)

### ***Korzyści***

Szacunek łącznego czasu poświęconego przez wolontariuszy na pracę jest trudny, jednak wydaje się, że 600–700 godzin w 2005 r. to nie jest szacunek znacznie przesadzony. Wolontariusze znajdują zajęcie najczęściej przy prostych pracach organizacyjnych, chociaż część z nich to specjaliści. Istotne jest to, że żaden z wolontariuszy nie jest ubezpieczony;

organizacja nie ponosi też żadnych innych kosztów zatrudniania wolontariuszy – takich w każdym razie, które są konsekwencją zastosowania przepisów ustawy.

### ***Koszty***

Organizacja nie prowadzi rekrutacji – rocznie otrzymuje ok. 100–120 CV osób chcących zwiększyć dzięki wolontariatowi swoje szanse na rynku pracy; chodzi głównie o studentów i bezrobotnych. Nabór ma charakter „doraźno-nieskoordynowany” – spośród chętnych wybiera się takich, którzy mają potrzebne umiejętności, lub zatrudnia osoby polecane – np. studentów, których uczą członkowie zarządu. Rekrutacją zajmuje się jedna osoba – odmawiająca szacunku czasu. Wolontariusze są albo osobami kompetentnymi, zajmującymi się także w życiu zawodowym pracą z dziećmi i/lub pracą dydaktyczną, albo żadne specjalne kompetencje do wykonywania zadań nie są wymagane; w związku z tym nie ma żadnej polityki przysposabiania wolontariuszy. W zależności od funkcji jakie pełni dany wolontariusz, jego praca jest koordynowana w stopniu minimalnym lub prawie żadnym.

Organizacja zwraca poniesione przez wolontariuszy koszty tylko w przypadku, gdy w projekcie programu zostały koszty takie uwzględnione. Zazwyczaj jest tak, że kosztów tych nie zwraca się wolontariuszom, gdyż dotujące instytucje niechętnie patrzą na tą kwestię przy akceptacji programu. Wolontariusze zazwyczaj ponoszą koszty pracy, natomiast nie są one im zwracane.

→ Nie warto formalizować wolontariatu, ponieważ zwiększa to koszty przedsięwzięć i zmniejsza szanse na otrzymanie dotacji

→ W organizacjach korzystających z pracy wolontariuszy nie ma problemów z uznaniem „ustawowej idei wolontariatu”. Wiele wskazuje na to, że występuje on po stronie sponsorów.

### ***Wynagrodzenia***

Organizacja „robi wszystko, aby minimalizować koszty zatrudnienia personelu” (stanowią one 4% ogólnych kosztów działania). Zarząd pracuje społecznie nie pobierając wynagrodzeń. Na 1/2 etatu pracuje księgowa, zarabiając 2400 zł brutto miesięcznie. 1/4 etatu (400 zł) zarabia osoba prowadząca sekretariat, 1/10 etatu (300 zł) – kasjerka. Organizacja minimalizuje koszty związane z zatrudnieniem dzięki temu, że część osób pracuje na podstawie „zryczałtowanej umowy zlecenia”, a nie umowy o pracę. Dodatkowo, jak należy sądzić, jest to sposób na obejście ustawowej granicy 1,5 średniej krajowej dla pensji w organizacjach pożytku publicznego. Zadania organizacja zleca współpracującym z nią

osobom na zasadzie umowy cywilno-prawnej. Istnieje duża rotacja tych osób, zaś regularnie różne zlecenia otrzymywało w 2005 r. 15 osób. Zlecenia opiewały na kwoty 200–2500 zł, przeważały wynagrodzenia w przedziale 300–1200 zł. Łącznie wynagrodzenia – zgodnie z danymi w wykazach wydatków organizacji – z tytułu umów-zlecenie i o dzieło opiewały na kwotę 352.583,80 zł.

### ***Koszty funkcjonowania***

Nazwa konta	Ogółem wykonanie	koszty zadań statutowych	koszty administracji
Zużycie materiałów	196.862,61	196.862,61	-
Zużycie energii	63.683,57	63.683,57	-
Usługi obce	219.637,42	219.637,42	-
Opłaty bankowe	-	-	-
Wynagrodzenia razem 1 + 2	598.575,85	544.304,37	54.271,48
Osobowe	245.992,05	191.720,57	54.271,48
Bezosobowe	352.583,80	352.583,80	-
Świadczenia na rzecz pracowników razem	53.966,13	43.067,40	10.898,73
Podróże służbowe	-	-	-
Pozostałe koszty	124.123,76	124.123,76	-
Kwoty przekazane do jednostek podległych	51.341,67	51.341,67	-
Pozostałe koszty	287.795,91	230.857,23	-
Straty nadzwyczajne	-	-	-
<b>Ogółem koszty</b>	<b>1.595.986,92</b>	<b>1.473.878,03</b>	<b>65.170,21</b>

	2004	2005
B. Koszty realizacji zadań statutowych	1.517.725,91	1.473.878,03
D. Koszty administracyjne	40.765,32	65.170,21
F. Pozostałe koszty (nie wymienione w poz. B, d, h)	95.664,58	56.938,68
H. Koszty finansowe	-	-

Wynagrodzenia administracji w kwocie 54.271,48 zł to około 10% wszystkich wynagrodzeń; większości wynagrodzeń jest związana z realizacją konkretnych programów i dlatego należy je traktować jako „koszt zmienny” – tym bardziej, że zarząd i osoby nadzorujące prace komitetu nie pobierają żadnych wynagrodzeń, a duża części zadań statutowych jest zlecana „na zewnątrz”.

Zagrożeniom stabilności organizacji przeciwdziała w znacznej mierze jej struktura i charakter: nieliczny personel, pracujący nieodpłatnie, brak sieci ośrodków czy jakiegś innej „materialnej” bazy (poza wspomnianymi dwoma ośrodkami) i fakt, że wiele zadań zleca lub współrealizuje z partnerami, które może poszczycić się znacznie większą bazą – np. siecią świetlic. Dlatego w pewnym sensie przy braku zleceń może się „zwinąć”, po prostu oddalając zatrudnionych luźno na umowy cywilno-prawne pracowników, ograniczając się do odpłatnej działalności i prowadzenia ośrodka resocjalizacji, czekając na zlecenia nowych programów.

Organizacja ma bądź miała także różne drobne strategie stabilizowania finansów – np. w dobie wyższych stóp procentowych potrafiła korzystać z lokat krótkoterminowych, gdy dotację na jakąś inwestycję (np. budowany ośrodek) otrzymywała na długo (kilka miesięcy) przed terminem zapłaty realizatorowi inwestycji.

→ To, czy wynagrodzenia i koszty administracyjne należy traktować jako koszt stały jest zależne od sposobu działania organizacji. Jeżeli organizacja jest nastawiona na zlecenie zadań, a nie na ich samodzielną realizację – nie ma potrzeby inwestowania we własnych pracowników, a wynagrodzenia należy traktować jako koszt zmienny.

### ***Działalność pożytku publicznego***

Organizacja świadczy usługi odpłatne. Zaliczyć należy do nich konferencje i szkolenia, wynajmowanie sal, organizowanie kolonii, sprzedaż publikacji, poradnictwo psychologiczne, pedagogiczne, doskonalenie zawodowe nauczycieli, rzecznictwo praw dziecka przed sądem. Opłaty za te usługi są pobierane na zasadach preferencyjnych: organizację stać wtedy na obniżenie kosztów dla usługobiorców o kwotę otrzymywaną ze środków publicznych. Tak zdarza się np. w przypadku szkoleń i wykładów. Wycena odbywa się wg najniższych cen rynkowych (jest to kwestia zwykłej konkurencyjności) w przypadku wszelkich szkoleń. W przypadku wypoczynku dla dzieci – kryterium są koszty.

W czasie rozmów wskazywano na kwotę około 100000 jako na dochody z odpłatnej działalności w 2005 r. Sprawozdania wskazują jednak na to, że kwota ta to co najmniej 325000 (wpływy z zadań zleconych). Stanowi to około 27% wszystkich dochodów organizacji.

Wyszczególnienie	Wykonanie w zł
Sprzedaż produktów i usług	0
Sprzedaż towarów i materiałów	0
Przychody działalności statutowej	343.255,40
– składki członkowskie	120,00
– 1% PDOF za 2004 r.	829,31
– programy	4.813,00
– pozostałe wpływy	10.773,62
– wpływy z zadań zleconych	325.045,47
– nalepki wartościowe	1.674,00
Dotacje i subwencje	706.671,67
Razem przychody działalności statutowej /konto 720-740/	1.049.927,07
Przychody finansowe	16.048,84
odsetki	16.048,84
Pozostałe przychody operacyjne	127.286,48
darowizny rzeczowe	127.286,48
<b>RAZEM DOCHODY</b>	<b>1.193.262,39</b>
Zyski nadzwyczajne	0
<b>OGÓŁEM DOCHODY</b>	<b>1.193.262,39</b>

Dochody z działalności odpłatnej przeznaczane są na cele statutowe, a w organizacji nie rozgranicza się kwot na konkretne rodzaje działalności według źródeł.

### **Przypadek 15**

Fundacja powstała na początku lat dziewięćdziesiątych roku z inicjatywy działaczy związku zawodowego. W swojej działalności Fundacja skupia się głównie na wspieraniu dzieci i młodzieży z rodzin o najsłabszej kondycji finansowej. Głównym celem statutowym Fundacji jest organizacja wypoczynku wakacyjnego dla dzieci z województwa. Od przeszło 11 lat Fundacja organizuje corocznie kolonie letnie dla kilku tysięcy dzieci i młodzieży, a w trakcie ferii zimowych Fundacja (współ ze związkiem zawodowym) organizuje stacjonarne imprezy o charakterze sportowym i rekreacyjno-kulturalnym. Dotychczas z imprez, akcji kolonijnych i obozów zimowych skorzystało już łącznie ponad 100 tys. dzieci i młodzieży.

### ***Wolontariat***

Fundacja nie zatrudnia wolontariuszy w ustawowym sensie, a pracownicy fundacji wolą mówić o pomocnikach, a nie o wolontariuszach. Powód jest taki, że fundacja od początku swojego istnienia trwa w „symbiotycznym” związku ze swoim fundatorem, czyli zarządem związku zawodowego. Pomoc, jaką otrzymuje w sprawach zarówno codziennych, jak i związanych z przeprowadzanymi na zewnątrz, na szerszą skalę działaniami, też ograniczona jest do angażowania w nie związkowców i do ich kręgu się zamyka. Z drugiej strony, fundacja wspiera finansowo inicjatywy podejmowane przez związkowców. Trudno jest ustalić granicę, ze którą lub od której można mówić w przypadku fundacji o wolontariacie, np. w przypadku organizowanych przez fundację kolonii – proces koordynują i organizują etatowe pracownice, faktyczna organizacja i późniejszy nadzór przypada zleconemu ośrodkowi, a praca związkowców-pomocników polega głównie na przekazywaniu informacji o działaniach fundacji do zakładów pracy i pośredniczeniu w kontaktach z działami socjalnymi. To dużo – jednak wartość tej pracy jest trudna do ustalenia, podobnie jak liczba osób pomagających.

Rekrutacja pomocników to wybór tych, którzy chcą pomóc ze środowiska związkowców i odbywa się to „na gruncie znajomości i dobrych stosunków”. Podobnie – kontrola wykonania zadań.



„Wolontariusze” - związkowcy, poza wydawanymi przez fundację publikacjami, nie dostają ani też nie ubiegają się o żadne gratyfikacje. Jedyną akcją w ramach podziękowań dla nich było wspólne z nimi świętowanie 10-lecia fundacji.

→ Fundacja przejęła zadania realizowane dawniej przez działy socjalne w zakładach pracy. Wykonuje te same działania i organizuje podobne rodzaje akcji. Różnica polega na specjalizacji (dzieci i młodzież) i na tym, że chodzi o wiele zakładów. Fundacja jest w zasadzie „socjalnym” działem związku zawodowego

### **Wynagrodzenia**

W czasie kolonijnej akcji letniej w fundacji pojawiają się osoby zatrudniane na umowę zlecenie. Ich praca w fundacji polega na koordynowaniu poszczególnych turnusów. Stawka wynagrodzenia dla tych osób wynosi od 2200–1100 zł. Dwie stałe pracownice etatowe zarabiają: kierowniczka biura 3650 zł, księgowa 3000 zł. Wysokość wynagrodzeń ustalana jest przez zarząd, którego członkowie nie pobierają żadnych gratyfikacji.

### **Koszty funkcjonowania**

Wynagrodzenia to 79% ogólnych kosztów administracyjnych fundacji. Należy je traktować jako typowy koszt stały – nie są w żaden sposób zależne od tego, jaki zakres w danym roku mają działania fundacji.

Wyszczególnienie	2003		2004		2005	
	zł	%	zł	%	zł	%
<b>Koszty administracyjne - ogółem</b>	<b>12493,44</b>	<b>100,0</b>	<b>153186,12</b>	<b>100,0</b>	<b>123668,92</b>	<b>100,0</b>
Zużycie materiałów i energii	2298,36	2,0	6293,85	4,0	3619,69	3,0
Usługi obce	21538,95	17,0	48821,42	32,0	19529,28	16,0
Podatki i opłaty	0	0	0	0	0	0
Wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników	100240,53	79,0	96460,45	69,0	97856,86	79,0
Amortyzacja	2415,60	2,0	1610,40	1,0	2663,09	2,0
Pozostałe	0	0,0	0	0		0

### **Struktura kosztów działalności w 2005 r.**

Wyszczególnienie	W zł	W %
Koszty działalności statutowej odpłatnej pożytku publicznego	2287639,56	95,0
Koszty administracyjne	123668,92	5,0
Pozostałe koszty	0,02	0
Koszty finansowe	0	0
<b>Razem</b>	<b>2411308,50</b>	<b>100,0</b>

Podstawowe źródło niestabilności sytuacji finansowej fundacji to pogorszenie sytuacji przedsiębiorstw. Stabilność zapewniają publiczne środki na realizację zadań statutowych (głównie organizację kolonii) z jednego z państwowych funduszy specjalnych i z kuratorium oświaty. Zdecydowana większość kosztów to organizacja kolonii: ponad 2 mln zł w 2005 r.

### ***Działalność pożytku publicznego***

Fundacja nie prowadzi odpłatnej działalności pożytku publicznego. Organizacja nie pobiera też opłat za usługi, które świadczy, poza organizacją kolonii nie wykonuje też żadnych dodatkowych świadczeń, z tytułu których mogłaby pobierać opłaty.

Struktura przychodów Fundacji	2004	2005
Przychody z działalności statutowej	2.366.014,49	2.443.940,94
Składki brutto określone statutem		
Inne przychody określone statutem	2.366.014,49	2.443.940,94
Przychody z działalności statutowej nieodpłatnej pożytku publicznego	2.366.014,49	2.443.940,94
Przychody z działalności statutowej odpłatnej pożytku publicznego		
Pozostałe przychody określone statutem		
Pozostałe przychody	552,00	
Przychody finansowe	3.636,96	2.419,97

***Paweł Poławski***