

# Tezy do dyskusji

nr 17<sup>(2)</sup>



## Główne przyczyny pojawiania się nieprawidłowości w działaniach organizacji pozarządowych (c.d.)

*Trwają prace nad strategią rozwoju sektora obywatelskiego (III sektor dla Polski). Pojawia się przy ich okazji wyraźnie widoczny motyw rachunku sumienia, przekonanie, że niedostateczna rola organizacji w życiu społeczno-politycznym i ekonomicznym oraz niewystarczający rozwój inicjatyw społecznych w ciągu ostatnich 25 lat wynika w części z niedoskonałości działania samych organizacji. Teza, że organizacje pozarządowe nie są, same z siebie, wystarczająco uodpornione na różnego typu nieprawidłowości i patologie, jest dobrym punktem wyjścia do dyskusji. Pojawiające się i nagłaśniane przez media przypadki zachowań godnych napiętnowania wynikają czasem z prób podszywania się pod szczytne idee inicjatyw o wybitnie niespołecznych celach, czasem z ludzkich słabości, braku doświadczenia, czasem wreszcie – z niezrozumienia idei działań obywatelskich. Nie zmienia to jednak faktu, że takie przykłady złych praktyk wpływają na nastawienie opinii publicznej do działalności społecznej w ogóle, co w kontekście faktu, że aktywność społeczna swoją siłę opierać powinna głównie na zaufaniu społecznym, ogranicza możliwość działania organizacji i wywoływania przez nie zmiany społecznej...*

**Poprzednio przedstawiliśmy cztery dylematy, które muszą rozstrzygać organizacje, a które powodują, że starając się sprostać przeciwnym oczekiwaniom, organizacje nie mogą działać spójnie i przejrzyste. Tjaki eraz spróbujmy pokazać grzechy z tej niemożliwości wynikają.**

### GRZECHY NGO

Naszym celem nie jest piętnowanie tych organizacji, które robią coś dobrego (a wiele z nich wiele dobrego czyni), nawet jeśli można by do tych działań mieć zarzuty np. formalnoprawne. Z naszego punktu widzenia (choć nie twierdzimy, że to nie ważne) nie zajmujemy się tym, czy organizacja spełnia warunki formalne, czyli np. czy ma BIP i prowadzi księgowość, ale to, czy jej działalność jest przejrzysta, czy upowszechnia informację o swojej działalności (w tym finansowej), czy oszczędnie gospodaruje dostępnymi środkami i czy jest społecznie użyteczna, przy czym konieczne jest zdefiniowanie pojęć – działalność przejrzysta (więcej niż jawna), oszczędne gospodarowanie (niezależnie od wymogów sponsorów), społeczna użyteczność

(wyraźne odróżnienie tego, co jest naszym przekonaniem, od tego, co jest odpowiedzią na obiektywną potrzebę). Tu można sformułować kilka podstawowych grzechów, które wynikają ze stosowania przez organizacje opisanej wyżej metody mimikry, czyli udawania tego, czym się jest.

## 1. Mistyfikacja, czyli propaganda misji

Podstawowym “przestępstwem” organizacji wobec społeczeństwa (choć pewnie najtrudniejszym do udowodnienia) jest oszukiwanie na misji. Tzn. że organizacja powstała dla zadań, które nie mają związku z tym, co zapisane w statucie czy deklarowane na stronie internetowej (np. w misji).

- Są oczywiście przykłady jaskrawe, gdzie np.
  - pod szyldem działalności społecznej prowadzi się zwykłą działalność komercyjną, zaś szczytne cele są jedynie uzasadnieniem formy prawnej (przynoszącej zyski w postaci np. ulg podatkowych, możliwości wykorzystania wolontariuszy itp.) lub czystym zabiegiem marketingowym;
  - próbuje się oszukiwać np. przeznaczając pieniądze zebrane w czasie zbiórki publicznej na wynagrodzenie „wolontariuszy” i pracowników – taki przykład jednej z fundacji warszawskich przedstawiony został w programie telewizyjnym;
- Są też przykłady mniej oczywiste, każdy z nich trzeba by rozstrzygać indywidualnie.
  - Mamy problem np. z fundacjami korporacyjnymi, które mają misję społeczną, ale ważnym elementem jest też promowanie wizerunku firmy oraz integrowanie pracowników wokół celu społecznego. Trudno tu wyznaczyć granicę, gdzie kończy się CSR, a zaczyna pozorna działalność społeczna;
  - Podobnie wątpliwości budzi sytuacja organizacji, których cele są nieadekwatne do możliwości – potencjału (finansowego i ludzkiego). Powstaje np. organizacja, która ma na koncie tysiąc złotych, a do dyspozycji kilku bezrobotnych, ale deklaruje, że prowadzi ogromną działalność na skalę ogólnopolską.
  - Albo np. organizacja, która deklaruje, że pomaga niepełnosprawnym, jest w istocie inicjatywą samopomocową dla rodzin członków, a odbiorcami jej usług jest dosłownie kilka osób. Czy nie jest to – w jakimś sensie – próba oszukiwania?
  - Za odmianę mistyfikacji misji można uznać działanie pod szczytnym szyldem również na rzecz innych, często przyziemnych, celów. Np. w przypadku różnego rodzaju organizacji wspierających – mimo że podejmowane są działania społecznie potrzebne, to w istocie mogą one służyć bardziej wspierającemu niż wspieranemu, np. pomaga się bezrobotnym po to, aby móc wypłacić sobie wynagrodzenia za szkolenie, czy też wspiera inne organizacje pozarządowe, by osiągniętą w ten sposób pozycję wykorzystać do załatwienia własnych, a nie całego środowiska, interesów
- Jednak najgorszym efektem działań pozornych jest po prostu tzw. zła robota. Mamy do czynienia z nikomu nie potrzebnymi publikacjami, stronami internetowymi, narzędziami, czy gadżetami. Ponieważ – przynajmniej część działań – traktowanych jest jako zło

konieczne, wymóg projektowy, to często robi się je byle jak. Konsultacje z zakresu zagospodarowania przestrzennego zleca się osobie od PR, wykład komus, kto zna zagadnienie tylko z jakiegoś opracowania. „Profesjonalnemu” działaczowi pozarządowemu nie jest potrzebny profesjonalny prawnik, nauczyciel, redaktor tekstów. Wszystko to da się radę „obszkoczyć” swoimi pracownikami czy wręcz wolontariuszami. Zatrudnianie do zadań przerastających ich możliwości młodych i niedoświadczonych ale tanich pracowników, wykonywanie produktów, które są jedynie na pokaz itp. To ciężki grzech organizacji.

## 2. Zawyżone koszty działania organizacji

Kolejnym zarzutem wobec niektórych organizacji może być niegospodarność. Chodzi o to, czy wszystkie zasoby są wykorzystane z zachowaniem należytej staranności i czy nie jest marnowany potencjał organizacji. Problem ten jest widoczny w kilku wymiarach

### ➤ koszty zbiórek

Ostatnio pojawiło się co najmniej kilka zarzutów wobec organizacji, że ponoszą one zbyt duże koszty zdobywania środków. Wątpliwości, czy koszty pozyskiwania darowizn nie są zbyt duże, podnoszone były przy okazji różnych inicjatyw, m.in. działań Fundacji Maciuś<sup>1</sup>, Towarzystwa Nasz Dom<sup>2</sup> czy, corocznie już, Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Podobne wątpliwości pojawiły się przy okazji pozyskiwania 1% podatku na organizacje pożytku publicznego, szczególnie w kwestii wydatkowania środków na kampanie reklamowe.<sup>3</sup> Nie jest to jednak naszym zdaniem kwestia procentowych ograniczeń. Koszty fundraisingu nie są łatwe do policzenia, często promocja jest finansowana z innych środków niż zbiórka itd. Konieczny jest jasny przekaz, że koszty zbiórki nie powinny przewyższać np. 10% zebranej sumy, w wyjątkowych, jasno komunikowanych sytuacjach, koszt ten może dochodzić do 50%, lub też być liczony w dłuższej niż roczna perspektywie (np. 10% sumy zebranej w ciągu czterech lat);

### ➤ reprivatyzacja przychodów,

Często zarzuca się organizacjom interesowność. Nie zawsze, trzeba przyznać, jest to zarzut wyspany z palca. Pojawiają się głosy o prezesach pobierających znaczne apanaże (w 2003 r. szacowano, że w 0,4 organizacji wynagrodzenie przekraczało 10

---

1 Np. Aleksandra Pezda, Dlaczego fundacja Maciuś wydaje więcej pieniędzy na szukanie sponsorów do pomocy dzieciom niż na pomoc dzieciom?, GW 20.03.2013. Cały tekst: [http://wyborcza.pl/1,76842,13594537,Dlaczego\\_fundacja\\_Macius\\_wydaje\\_wiecej\\_pieniedzy\\_na.html#ixzz3OK6IV7dm](http://wyborcza.pl/1,76842,13594537,Dlaczego_fundacja_Macius_wydaje_wiecej_pieniedzy_na.html#ixzz3OK6IV7dm)

2 Np. Artur Radwan, Zgorszeni groszami. Tylko połowa z "Góry grosza" trafiła do domów dziecka, Dziennik. pl 20.03.2013 <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/477227,akcja-gora-grosza-w-szkolach-i-przedszkolach-kosztowala-fortune.html>

3 Por. np. "Fundacje rywalizują jak partie polityczne". Politycy: Zakazać reklam 1 procenta Anna Wittenberg <http://natemat.pl/54671,fundacje-rywalizuja-jak-partie-polityczne-politycy-zakazac-reklam-1-procenta>

000<sup>4</sup> zł miesięcznie), o osobach, które pracują na kilku etatach naraz (stąd w Funduszach Europejskich wyłapywanie osób, które pracują na więcej niż 1,5 etatu<sup>5</sup>). Jednak tych problemów może być więcej. Nie zawsze umowy podnajmu lokali (czasem od osób z zarządu) są korzystne dla organizacji, często pieniądze na remont lokalu w dłuższej perspektywie służą prywatnemu inwestorowi czy gminie, a nie organizacji, która lokal utraciła. Jeżeli nie będzie pewności, że pieniądze społeczne (pochodzące tak ze środków publicznych, jak i prywatnych) są przeznaczone jedynie w rozsądnych granicach na sprawy administracyjne i rozwój, dobroczynność nie będzie się mogła rozwijać.

➤ **zamknięte zasoby**

Dodatkową kwestią jest marnotrawienie efektów pracy. Projektowe realizowanie zadań, a także parcie sponsorów na nowe ("chodliwe") tematy powodują, że marnuje się wiele produktów, które są wynikiem działań finansowanych przez organizacje. Czy publikacja wydana w 300 egz. warta jest swoich kosztów? Czy przeszkolenie kilku osób na pewno usprawiedliwia zaplanowane wydatki? Czy – nawet gdy sponsor się na to godzi – takie efekty są warte, często dużych, pieniędzy projektowych? Dodajmy też, że część z tych publikacji budzi poważne zastrzeżenia pod względem merytorycznym, językowym czy graficznym. Otwarcie zasobów (wolne licencje, korzystanie z zasobów znajdujących się w domenie publicznej) oraz system środowiskowej oceny jakości produktów (np. recenzje publikacji) to poważne wyzwania. Oczywiście samo stosowanie wolnych licencji nie zapobiegnie marnotrawstwu (uwolniony budżet pozostanie budżetem) i jeśli nie zrozumiemy, że ktoś wyrzuca do kosza nasze pieniądze, które mogłyby posłużyć rzeczywistemu rozwiązaniu problemów, nic się nie zmieni.

### 3. NGO-izacja

Pojęcie ngo-izacji w istocie dotyczy instytucjonalizacji, a więc w dużej mierze problemów opisanych powyżej. Zamiast twórczych, oddolnych, otwartych inicjatyw społecznych mamy nagle sformalizowane, zamknięte, wiszące u klamek sponsorów NGO. Jednak ta ngo-izacja ma też swoje konkretne wymiary.

➤ **projektowość**

Działanie w oparciu o projekty może być działaniem bardzo skutecznym, o ile projekty te są wplecione w pewną strategię, w pewien program działania. W sytuacji gdy kończący się projekt nie ma kontynuacji, można przyjąć, że został źle zaprojektowany lub zrealizowany. Oczywiście formalna kontynuacja nie musi oznaczać sukcesu projektu. Wiele działań nie prowadzi wcale, mimo ich powtarzania, do rozwiązania problemu. Przekonanie o własnej nieomyślności widoczne jest szczególnie u administracji publicznej, która często uznaje, że brak efektów to wynik jedynie braku dodatkowych środków na realizację genialnie wymyślonych planów. Uczestnictwo w realizacji takich

---

4 Jakub Wygnański, Ile powinien zarabiać Święty Mikołaj?, NGO.pl

[http://warszawa.ngo.pl/x/43203/site\\_skin/%3Bjsessionid=CC93B144052900BA96C41123666ED89A](http://warszawa.ngo.pl/x/43203/site_skin/%3Bjsessionid=CC93B144052900BA96C41123666ED89A)

5 Słynne 240 godzin w kartach pracy.

zamierzeń (wykonywanie działań, które nie przyniosą rzeczywistych rezultatów, ale są zlecane przez administrację) to zgoda na marnowanie środków, a nawet współudział.

➤ **grantoza**

Działanie projektowe łatwo może się przekształcić w chorobę zwaną popularnie grantozą. Organizacja, która już okrzepla, ma lokal, ma personel, musi się z czegoś utrzymać. W dominującym systemie finansowania najczęściej musi włączyć się w wyscig o pieniądze z budżetu, które nie są dystrybuowane w sposób ciągły, ale od czasu do czasu, zgodnie z założeniami pewnych polityk lub dominujących mód (teraz np. partycypacja, wcześniej partnerstwo, a jeszcze wcześniej programy współpracy). Z tego też względu organizacja, nie mogąc sobie pozwolić na rezygnację z grantów (skąd wziąć pieniądze na pracowników lub odprawy dla nich), musi podejmować coraz to nowe wyzwania, by przetrwać. Wyzwania w dużym stopniu określone są przez rynek grantów (na co są pieniądze), a nie misję organizacji czy rzeczywiste potrzeby społeczne.

➤ **poprawność polityczna** (brak krytycznego myślenia)

Kolejnym elementem ngo-izacji, wynikającym tak z konieczności posiadania możliwości startowania w różnego rodzaju konkursach, jak i myślenia projektowego (nastawionego na szybkie, widoczne rezultaty, akceptowalne dla sponsorów i opinii publicznej) jest swoista bezideowość sektora. Brakuje wyrazistych sądów, różnic zdań. Większość projektów jest w istocie bardzo podobna, pisana pod oczekiwania konkursowe. A same organizacje często nie mają wielkich planów zmiany świata, nie podejmują prawdziwych wyzwań. Wpisani poprzez system finansowania w system muszą akceptować jego wymogi. Jeżeli są środki na partnerstwo, to, co robimy, określamy jako partnerstwo, jeśli modny jest model współpracy albo partycypacja, to oczywiście jesteśmy w tym sezonie za modelowymi rozwiązaniami i partycypacją. Nie wierzymy w gender, ale zasady równości płci przestrzegamy (bo inaczej nie dostalibyśmy kasy), wiemy lepiej niż nasi beneficjenci, ale stosujemy pozory empowermentu (bo sponsor wymaga) itd., itp.

## TEZA DO DYSKUSJI

Problem z działalnością społeczną jest przede wszystkim problemem mentalnym. Przyjęliśmy za dobrą monetę sposoby działania narzucone nam przez administrację i rynek. Podporządkowaliśmy się sponsorom, a nie wartościom, o które walczymy, czy interesowi osób, dla których działamy.

Oczywiście to nie tylko nasza wina. Uwarunkowania prawne, społeczne nastawienie (czy wręcz indywidualistyczna niechęć do działań wspólnotowych) powodują, że zmiana jest bardzo trudna. Łatwe pieniądze rozleniwiły większość sektora. Jednak nie oszukujmy się, to sektor jest po to, by zmieniać społeczeństwo. Jeśli my czegoś nie zrobimy, nie będziemy świecić przykładem, nie będziemy dowodem na to, że osoby zaangażowane społecznie nie są nieszkodliwymi wariatami, ale rzecznikami rzeczywistych zmian, to nic się nie zmieni. Musimy zacząć zmiany od siebie, bo inaczej nasza chęć zmiany świata będzie niewiarygodna.

Co można zrobić? Może po prostu „stać w prawdzie”. Przestać udawać, prężyć mięśnie i w celach PR-owych pozować na tego, kim się nie jest. Wydaje się, że pierwszym krokiem jest określenie, czy jest się:

- zrzeczeniem opartym na aktywności członków, fundacją opartą na posiadanych zasobach materialnych, czy w końcu jakąś formą podmiotu ekonomii społecznej, który swoją siłę czerpie z rynku. I nie chodzi tu o formę prawną, ale o filozofię działania;
- organizacją opartą na zasobach społecznych czy profesjonalnym dostawcą usług finansowanych przez administrację;
- organizacją, której działalność przynosi rzeczywiste efekty, czy może tylko dobrze sprzedającą się zabawką.

Musimy się w ramach sektora podzielić, dobrze rozkładając (także ustawowo) prawa i obowiązki, tak aby małym lokalnym organizacjom nie zarzucano, że są odpowiedzialne za marnotrawienie środków unijnych, zaś tym profesjonalnym tego, że w większości organizacje są nieprofesjonalne. Docenić, ale też pokazać ich specyfikę, takie organizacje, jak fundacje korporacyjne, prowadzące publiczne instytucje, organizacje rzecznicze, kontrolne itp. A ponieważ, jak już się rzekło, zmianę trzeba zacząć od siebie, to podstawowym wyzwaniem WSZYSTKICH organizacji jest wzmocnienie systemu nadzoru i kontroli (rada, komisja rewizyjna, sąd koleżeński), którego członkowie powinny wziąć na siebie odpowiedzialność (i potwierdzić to swoim autorytetem) za społeczny charakter organizacji i za dobre wydatkowanie środków pochodzących nie tylko ze środków publicznych.

Próby oczyszczenia organizacji pozarządowych powinny wyjść z samego środowiska sektora pozarządowego. Kluczowe byłoby przełamanie bierności, czyli grzechu zaniechania, poprzez promowanie postawy krytycznej wobec nadużyć w sektorze. Ważne jest rozpoczęcie debaty na temat tego, co w sektorze pozarządowym uznajemy za dopuszczalne, co akceptujemy, a co uznajemy za naganne.

w przygotowaniu też brali udział członkowie Stowarzyszenia Dialog Społeczny:  
**Roma Aziewicz, Michał Braun, Piotr Frączak,  
Tomasz Pawlik, Krzysztof Izdebski, Ryszard Skrzypiec.**

*Wszystkie materiały powstające w ramach „Tez do dyskusji” są efektem społecznego zaangażowania autorów. Nie są robione na niczyje zlecenie, odzwierciedlają poglądy autorów, którzy nie otrzymują żadnych honorariów.*

*Stowarzyszenie Dialog Społeczny, ul. Strzelecka 3/12, 03-433 Warszawa,  
kontakt: [dialog.spoleczny@ofop.eu](mailto:dialog.spoleczny@ofop.eu)*