

*Anna Marciszewska*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: 0000-0001-6182-5821

*Anna Zabłocka-Kluczka*

Politechnika Wrocławska  
ORCID: 0000-0002-4743-2375

*Renata Brajer-Marczak*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: 0000-0003-3920-2016

## **Źródła finansowania organizacji non profit a zrównoważone zarządzanie projektami**

---

### **Streszczenie**

Artykuł podejmuje tematykę zrównoważonego zarządzania projektami w organizacjach non profit. Realizując projekty, organizacje non profit mogą znacząco wpływać na społeczeństwo, stan środowiska czy ogólnie rozumiany dobrobyt, stąd zrównoważone zarządzanie projektami wydaje się szczególnie pożądaną cechą zarządzania projektami w organizacjach non profit. Przesłanek zrównoważonego zarządzania projektami w omawianych organizacjach można upatrywać zarówno w uwarunkowaniach zewnętrznych, jak i wewnętrznych, związanych ze specyfiką funkcjonowania organizacji non profit. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie związku źródeł finansowania działalności organizacji non profit z częstością stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami (w obszarach *Ludzie, Planeta i Dobrobyt*). Artykuł bazuje na badaniu ilościowym, jego respondentami były osoby reprezentujące organizacje non profit funkcjonujące w Polsce i posiadające doświadczenie projektowe.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, zrównoważone zarządzanie projektami, organizacje non profit, zrównoważony rozwój, źródła finansowania

**Kody klasyfikacji JEL:** L31, Q56

---

## 1. Wprowadzenie

Organizacje non profit to podmioty, których celem jest promowanie dobra publicznego lub zachęcanie do działania społeczności lokalnej i poszukiwanie rozwiązań dla rozwoju społeczeństwa [Gach, 2019], funkcjonujące poprzez pozyskiwanie funduszy z różnych źródeł. Obserwacja praktyki oraz analiza literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, że zarządzanie projektami jest szeroko stosowaną koncepcją w organizacjach non profit na całym świecie, niezależnie od ich charakteru i specyfiki działania [Golini, Kalchschmidt, Landoni, 2015]. Organizacje non profit są w istocie organizacjami projektowymi [Jałocha, Bogacz-Wojtanowska, 2017], funkcjonującymi dzięki projektom, na których realizację muszą pozyskać środki finansowe.

Dzisiejsze postulaty zrównoważonego rozwoju powodują, że również organizacje non profit powinny dążyć do wypracowania odpowiednich zasad i praktyk, które pozwolą na rozwój bez negatywnych konsekwencji dla społeczeństwa i środowiska naturalnego. Jest to jedno z najważniejszych wyzwań współczesnych organizacji non profit, których działalność społeczna (np. walka z ubóstwem, dyskryminacją, brakiem dostępu do edukacji) oraz proekologiczna jest oparta na projektach. Dlatego z punktu widzenia tych organizacji obszarem badawczym zyskującym coraz większe zainteresowanie zarówno wśród badaczy, jak i praktyków jest zrównoważone zarządzanie projektami. Zrównoważone zarządzanie projektami definiowane jest jako planowanie, monitorowanie i kontrolowanie realizacji projektów i procesów, które się do tego przyczyniają z uwzględnieniem kwestii środowiskowych, ekonomicznych i społecznych w cyklu życia projektowych zasobów, procesów, wyników i efektów, mających na celu wytworzenie korzyści dla interesariuszy w sposób transparentny, uczciwy oraz etyczny i przy ich proaktywnym udziale [Silvius, Schipper, 2014]. Oznacza to przyjęcie innej, bardziej holistycznej perspektywy realizacji projektów, uwzględniającej oprócz klasycznych parametrów (czas, koszt, zakres) nowe parametry, takie jak: korzyści, wartość, ryzyko i długotrwałe efekty dla różnych interesariuszy [Silvius, Kampinga, Paniagua, Mooi, 2017; Trocki, 2019].

W literaturze przedmiotu tematyka podejść badawczych w odniesieniu do zrównoważonego zarządzania projektami w świetle trzech filarów – ekonomicznego, środowiskowego i społecznego – jest podejmowana i została rozpoznana [Trocki, 2019; Carboni, Duncan, Gonzalez, Milsom, Young, 2020]. Brakuje jednak osadzenia jej w rzeczywistości organizacji non profit i zestawienia ze źródłami finansowania projektów.

Zidentyfikowana luka badawcza przemawia za podjęciem badań w ramach wskazanej tematyki. W tym kontekście celem artykułu jest poszukiwanie związku między źródłami

finansowania działalności organizacji non profit z częstotliwością stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami (w obszarach *Ludzie*, *Planeta* i *Dobrobyt*) podczas realizacji projektów.

## 2. Źródła finansowania organizacji non profit

Organizacje non profit to podmioty złożone, wyróżniające się umiejętnością działania na rzecz różnych grup i realizujące różne cele. Przedstawia się je jako instytucje społeczeństwa obywatelskiego, które zachęcają do współdziałania oraz organizowania się wokół wspólnego celu, nadając tym inicjatywom formalny charakter. Tym, co odróżnia organizacje non profit od biznesu jest to, że zasoby finansowe są środkiem do realizacji celów, a nie stanowią celu podejmowanych działań. Efektywność organizacji non profit postrzega się przez pryzmat podejmowanych działań i realizowanych projektów. Ich otoczenie jest bardzo zróżnicowane i związane z różnymi źródłami pozyskiwania funduszy. Wśród nich znaleźć można: (1) źródła rządowe (środki od ministerstw, agencji rządowych, województw), (2) źródła samorządowe (środki od gminy, powiatu lub samorządu wojewódzkiego), (3) dochody z działalności gospodarczej, (4) opłaty w ramach odpłatnej działalności statutowej (niebędącej działalnością gospodarczą), (5) składki członkowskie, (6) darowizny od instytucji i firm, (7) darowizny od osób prywatnych, (8) środki funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, (9) odsetki bankowe, zyski z kapitału żelaznego, udziały i akcje, (10) przychody z kampanii, zbiorów publicznych, akcji charytatywnych, (11) dochody z majątku, np. wynajmu lokali, sprzętu, praw majątkowych, (12) dochody z przekazania 1,5% podatku oraz (13) inne źródła [Szustek, 2008; Dz.U. 2023, poz. 571].

Raport Stowarzyszenia Klon/Jawor [Raport, 2022] podaje, że na przestrzeni lat 2002–2020 do najczęstszych sposobów zapewnienia środków na prowadzenie działań statutowych organizacji pozarządowych należały składki członkowskie (nie dotyczy fundacji), ubieganie się o dotacje z samorządu lub instytucji oraz pozyskiwanie darowizn od osób indywidualnych, firm lub instytucji. W ciągu ostatnich 20 lat zaobserwować można kilka zmian w sposobach finansowania działalności. Nieznacznie zwiększył się dostęp do źródeł publicznych, bardziej popularne stały się darowizny od osób indywidualnych, natomiast zmniejszyło się znaczenie darowizn od instytucji. Udział środków samorządowych w budżetach organizacji zwiększył się, przy czym największy wzrost nastąpił między rokiem 2005 a 2017 (o 18 punktów procentowych). Okres trwania pandemii Covid-19 zahamował ten trend, widoczne jest to w danych z roku 2020. Natomiast korzystanie ze składek członkowskich na przestrzeni ostatnich 20 lat utrzymywało się na bardzo podobnym poziomie wynoszącym 60%. Wyjątek stanowi tu rok 2020, kiedy widoczny był spadek do poziomu 56%. Jeśli chodzi o publiczne środki zagraniczne (w tym fundusze Unii Europejskiej), to ich udział wzrósł po 2005 roku, co związane było z dostępem do funduszy strukturalnych. Najwyższy udział zagranicznych środków publicznych przypadł na rok 2014, wtedy finalizowane były projekty dofinansowane

w ramach pierwszego okresu programowego funduszy UE. W kolejnych latach ich poziom wrócił do osiąganego w latach 2007–2011 [Raport, 2022]. Jednocześnie po 2010 roku zmalał średni udział przychodów z działalności gospodarczej organizacji, źródeł rządowych i przychodów z majątku. Niezmiennie od 2007 roku co najmniej połowa środków trafiających do organizacji non profit to granty, którym towarzyszą skomplikowane formalności związane z ich rozliczaniem.

### 3. Wybór źródła finansowania a zrównoważone zarządzanie projektami – hipotezy badawcze

Efektywne funkcjonowanie organizacji non profit w coraz większym stopniu zależy od źródeł finansowych wspierających ich cele społeczne [Mikołajczak, 2019]. Wskazuje się, że organizacje non profit świadczące szeroki zakres usług i produktów wymagają różnych źródeł finansowania [Fischer, Wilsker, Young, 2011]. Odpowiednie zapewnianie środków finansowych jest jednym z istotniejszych uwarunkowań w ich działalności projektowej. Sądzić można, że rodzaj źródła finansowania odgrywać może istotną rolę we wprowadzaniu zrównoważonego zarządzania projektami. Nawiązując do przyjętej definicji zrównoważonego zarządzania projektami, wybór źródła finansowania nie powinien mieć wpływu na zrównoważone planowanie, monitorowanie i kontrolowanie sposobu realizacji projektów, w praktyce jednak takie źródła finansowania działalności organizacji non profit, których pozyskiwanie warunkowane jest spełnieniem określonych wymagań, stosowaniem określonych praktyk czy procedur i które wiążą się z szeroką sprawozdawczością, a także z koniecznością szczegółowej dokumentacji działań (np. jak to się dzieje w przypadku wydatkowania środków publicznych), mogą sprzyjać większej częstotliwości stosowania zrównoważonych praktyk w zakresie zarządzania projektami. Jednocześnie, źródła finansowania nieobligujące obdarowanego do wysiłku, mogą wiązać się z niższą częstotliwością stosowania zrównoważonych praktyk w zakresie zarządzania projektami.

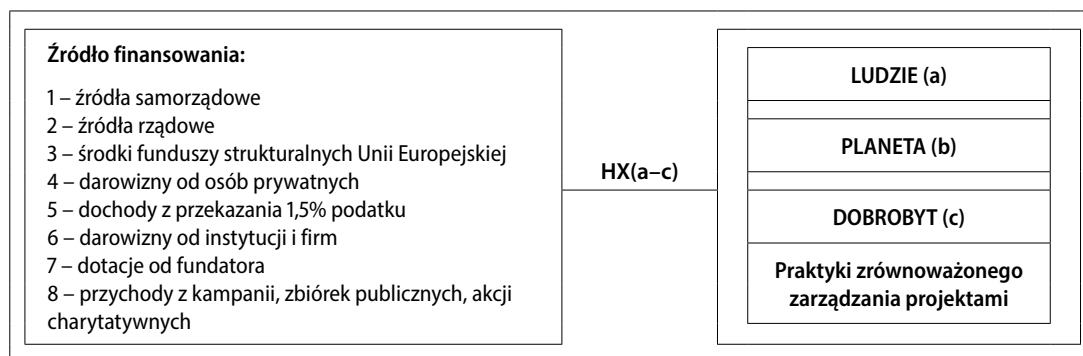
Powyższe rozważania przyczyniły się do postawienia hipotez badawczych, wiążących częstotliwość stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami z konkretnym źródłem finansowania organizacji non profit. Ich konstrukcja jest zawsze taka sama. Aby nie powtarzać wielokrotnie takich samych zapisów, przyjęte hipotezy badawcze przedstawiono w formie syntetycznej, niekierunkowej (wobec hipotez alternatywnych głoszących, że wybór konkretnego źródła finansowania nie ma związku z częstotliwością stosowania zrównoważonych praktyk w zakresie zarządzania projektami):

**HX (a–c):** *Częstość stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami (w tym w szczególności w obszarze Ludzie (a), Planeta (b), Dobrobyt (c)) w organizacjach non profit korzystających ze źródła finansowania X różni się od częstości stosowania takich praktyk w organizacjach non profit niekorzystających ze źródła finansowania X, gdzie X oznacza:*

1 – źródła samorządowe (środki od gminy, powiatu lub samorządu wojewódzkiego), 2 – źródła rządowe (środki od ministerstw, agencji rządowych, województw), 3 – środki funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, 4 – darowizny od osób prywatnych, 5 – dochody z przekazania 1,5% podatku, 6 – darowizny od instytucji i firm, 7 – dotacje od fundatora, 8 – przychody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych.

Schemat ilustrujący przyjęte hipotezy badawcze przedstawiono na rysunku 1.

**Rysunek 1. Źródła finansowania organizacji non profit a częstość stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami**



Źródło: opracowanie własne.

## 4. Metoda badawcza

Celem badań była identyfikacja związku między rodzajem źródła finansowania działalności a częstością stosowania rozwiązań w zakresie zrównoważonego zarządzania projektami. Realizacja tego celu była poprzedzona próbą ustalenia, z jakich źródeł finansowania korzystają najczęściej organizacje non profit. Proces badawczy składał się z kilku etapów. Punktem wyjścia badań była kwerenda literaturowa przeprowadzona w bazach Scopus, WoS. Poszukiwań dokonano również w języku polskim, posiłkując się bazą BazEkon. Mając na uwadze aktualność przedstawianych treści, sięgnięto do publikacji naukowych z lat 2013–2023. Badanie potwierdziło, że stosunkowo niewielka liczba publikacji podejmuje problematykę łączącą zrównoważone zarządzanie projektami z działalnością projektową organizacji non profit, w szczególności jeśli chodzi o źródła finansowania ich działalności. Wyniki badań literaturowych pozwoliły na postawienie hipotez badawczych (przedstawionych powyżej) oraz zaprojektowanie badania ilościowego.

## 4.1. Opis próby badawczej

Wyniki zaprezentowane w tym artykule są częścią szerszego badania, którego tematem było zrównoważone zarządzanie projektami w organizacjach non profit. Badanie przeprowadzono metodą CAWI, a proces badawczy przebiegał w kilku etapach w okresie od stycznia do maja 2023 roku. Respondentami były organizacje non profit funkcjonujące w Polsce, mające doświadczenie projektowe (mierzone liczbą realizowanych projektów). Odpowiedzi na pytania udzielały osoby posiadające szeroką wiedzę z zakresu zarządzania projektami w organizacjach non profit (62,2% – członkowie zarządów, 22,2% – osoby pełniące funkcję koordynatorów/kierowników projektów, 15,6% – pozostali członkowie organizacji). Zastosowano celowy dobór próby. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 45 organizacji non profit. Szczegółowy opis próby badawczej zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Opis próby badawczej

		Stowarzyszenia [n]	Fundacje [n]	Razem	
				[n]	[%]
Organizacje pożytku publicznego	tak	14	12	26	57,78
	nie	8	11	19	42,22
Obszar działania organizacji	lokalne	7	2	9	20,00
	regionalne	10	7	17	37,80
	krajowe	4	13	17	37,80
	międzynarodowe	1	1	2	4,40
Wiek organizacji	do 5 lat	3	5	8	17,78
	6–10 lat	1	3	4	8,89
	11–15 lat	3	3	6	13,33
	16–20 lat	4	3	7	15,56
	ponad 20 lat	11	9	20	44,44
Liczba źródeł finansowania	tylko jedno	10	9	19	42,22
	więcej niż jedno	12	14	26	57,78

Źródło: opracowanie własne.

## 4.2. Zmienne badawcze

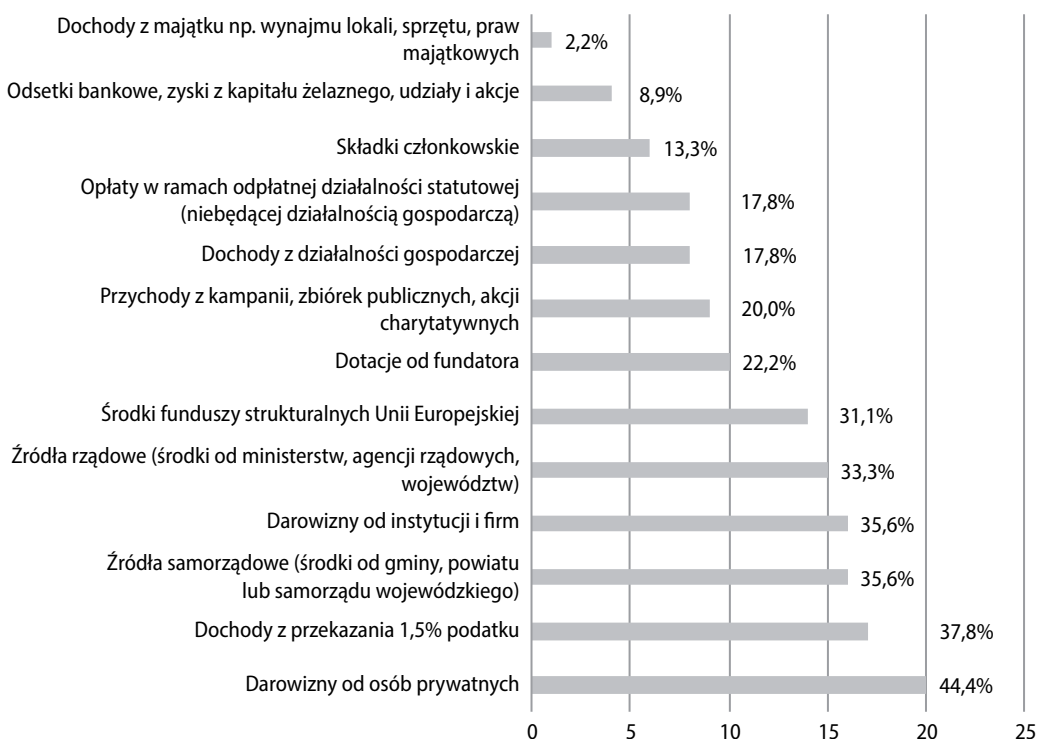
W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych zbudowano zmienne badawcze odnoszące się do poszczególnych źródeł finansowania organizacji non profit oraz do częstości stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami. Do szczegółowych badań przyjęto osiem rodzajów źródeł finansowania działalności badanych organizacji non profit, budując zmienne o charakterze nominalnym, zero-jedynkowym, gdzie 1 oznacza, że organizacja korzysta z danego źródła finansowania, a 0 – nie korzysta (rysunek 2).

Do oceny częstotliwości stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami w badanych organizacjach non profit zbudowano zmienną *Praktyki zrównoważonego zarządzania projektami (Praktyki ZZP)*. Pozycje składające się na zmienną oraz skalę, według której ją oceniano, zaczerpnięto z literatury [Juchniewicz, 2019] i odniesiono do organizacji non profit. Zmienna *Praktyki ZZP* oceniana jest przy użyciu 3-punktowej skali (nigdy, zwykle, zawsze) i jest skonstruowana jako średnia trzech zmiennych pomocniczych: *Ludzie, Planeta i Dobrobyt*.

## 5. Wyniki badań

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że ponad 42% badanych organizacji korzysta wyłącznie z jednego źródła finansowania, pozostała część sięga po kilka (najczęściej po 4–5) źródeł finansowania działalności jednocześnie. Źródła finansowania działalności badanych organizacji non profit zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Źródła finansowania działalności badanych organizacji non profit



Źródło: opracowanie własne.

W poszukiwaniu związku między współwystępowaniem źródeł finansowania dla poszczególnych par zmiennych nominalnych (odpowiadających źródłom finansowania) przeprowadzono test Chi-kwadrat. W przypadku stwierdzenia istotnych zależności obliczono także miarę

siły zależności między zmiennymi Phi. W tabeli 2 przedstawiono liczbę organizacji korzystających jednocześnie z łączonych źródeł finansowania z oznaczeniem związków istotnych statystycznie.

**Tabela 2. Korelacja między współwystępowaniem poszczególnych źródeł finansowania (w nawiasach liczba badanych organizacji non profit korzystających z obu źródeł jednocześnie)**

Źródła finansowania	A	B	C	D	E	F	G
B	12 (Chi2(45,1) = 7,563, p = 0,006; Phi = 0,410)	-					
C	13 (Chi2(45,1) = 13,621, p < 0,001; Phi = 0,550)	10 (Chi2(45,1) = 6,455, p = 0,011; Phi = 0,379)	-				
D	12 (Chi2(45,1) = 9,388, p = 0,002; Phi = 0,457)	9, n.i.	7, n.i.	-			
E	9, n.i.	7, n.i.	7, n.i.	6, n.i.	-		
F	7, n.i.	6, n.i.	7, n.i.	3, n.i.	9 (Chi2(45,1) = 8,762, p = 0,003; Phi = 0,441)	-	
G	5, n.i.	4, n.i.	5, n.i.	3, n.i.	1, n.i.	3, n.i.	-
H	7 (Chi2(45,1) = 5,063, p = 0,024; Phi = 0,335)	7 (Chi2(45,1) = 7,658, p = 0,006; Phi = 0,413)	5, n.i.	6 (Chi2(45,1) = 4,752, p = 0,029; Phi = 0,325)	6 (Chi2(45,1) = 5,625, p = 0,018; Phi = 0,354)	5, n.i.	1, n.i.

**Oznaczenia:** A – darowizny od osób prywatnych, B – dochody z przekazania 1,5% podatku, C – źródła samorządowe (środki od gminy, powiatu lub samorządu wojewódzkiego), D – darowizny od instytucji i firm, E – źródła rządowe (środki od ministerstw, agencji rządowych, województw), F – środki funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, G – dotacje od fundatora, H – przychody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych, n.i. – związek nieistotny statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Jak już zauważono, dominującym źródłem finansowania badanych organizacji non profit są darowizny od osób prywatnych, jednak najczęściej łączone są one z finansowaniem ze źródeł samorządowych, darowiznami od instytucji i firm, dochodami z przekazania 1,5% podatku oraz przychodami z kampanii, zbiórek publicznych i akcji charytatywnych, co potwierdzają istotne statystycznie wyniki testu Chi-kwadrat.

Organizacje, które korzystają z przychodów z kampanii, zbiórek publicznych i akcji charytatywnych wspierają się także darowiznami od osób prywatnych, dochodami z przekazania 1,5% podatku, darowiznami od instytucji i firm oraz środkami ze źródeł rządowych (od ministerstw, agencji rządowych, województw), co potwierdzają istotne statystycznie wyniki



testu Chi-kwadrat. Około 1/3 badanych organizacji non profit korzysta ze źródeł rządowych i samorządowych, nie istnieje jednak statystycznie istotny związek między współwystępowaniem obu tych źródeł finansowania jednocześnie. Oznacza to, że badane organizacje sięgają zazwyczaj albo po środki rządowe, łącząc je jednocześnie ze środkami funduszy strukturalnych Unii Europejskiej lub przychodami z kampanii, zbiórek publicznych i akcji charytatywnych, albo po środki samorządowe, łącząc je z darowiznami od osób prywatnych lub z dochodami z przekazania 1,5% podatku. Natomiast organizacje, które są finansowane przez fundatorów rzadko sięgają po inne źródła finansowania.

## 5.1. Statystyki opisowe i analiza rzetelności skal

Punktem wyjścia analizy związków między zmiennymi badawczymi była analiza wewnętrznej spójności skal i normalności rozkładu zmiennych. Obliczenia wykonano przy użyciu programu PS Imago Pro ver. 7.0. Dla wszystkich badanych zmiennych wartość  $\alpha$  Cronbacha była akceptowalna (ponad 0,7) lub wysoka (ponad 0,8), co świadczy o dużej rzetelności wewnętrznej skal i pomiarów. Ze względu na wielkość próby, analizując normalność rozkładów, zastosowano test Shapiro–Wilka, który okazał się nieistotny statystycznie dla zmiennych *Praktyki ZZP* ( $W(41) = 0,976$ ,  $p = 0,522$ ), *Planeta* ( $W(41) = 0,949$ ,  $p = 0,063$ ) i *Dobrobyt* ( $W(41) = 0,950$ ,  $p = 0,071$ ). Dla zmiennej *Ludzie* wyniki testu okazały się istotne statystycznie ( $W(41) = 0,908$ ,  $p = 0,003$ ), niemniej jednak błąd standardowy kurtozy i skośności mieści się w przedziale  $<-2, 2>$ , co oznacza, że rozkład tej zmiennej jest zbliżony do normalnego. Wyniki tych analiz przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zmienne wraz ze statystykami opisowymi i wynikami analizy rzetelności skal

Lp.	Zmienna	Liczba skal	AlfaCronbacha	% var	M	SD	skośność	SE skośności	kurtoza	SE kurtozy
1	<i>Praktyki ZZP</i>	3	0,726	66,754	2,331	0,409	-0,038	0,354	-0,600	0,695
1a	<i>Ludzie</i>	16	0,906	85,958	2,541	0,329	-1,027	0,354	1,132	0,965
1b	<i>Planeta</i>	3	0,847	78,114	2,217	0,506	-0,018	0,361	-0,668	0,709
1c	<i>Dobrobyt</i>	5	0,914	75,148	2,167	0,594	-0,223	0,365	-0,736	0,717

Źródło: opracowanie własne.

## 5.2. Źródła finansowania i częstość stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami

W kolejnym kroku, w celu weryfikacji hipotez H1(a–c)–H8(a–c) poszukiwano związku między wyborem określonego źródła finansowania a częstością stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami. We wszystkich przypadkach zmienna opisująca źródła

finansowania ma charakter nominalny, a zmienna odnosząca się do praktyk zrównoważonego zarządzania projektami ma charakter ilościowy. Ze względu na nierówną liczbę odpowiedzi w badanych grupach (a także  $n < 30$ ), we wszystkich przypadkach wykorzystano nieparametryczny odpowiednik testu t-Studenta – policzono i zaraportowano wyniki testu U Manna–Whitneya dla prób niezależnych. Dodatkowo, aby ocenić wielkość efektu, policzono stosunek korelacyjny Eta kwadrat. Wyniki tych analiz przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki testu nieparametrycznego U Manna–Whitneya, stosunek korelacyjny Eta kwadrat ( $\eta^2$ )

Zmienna	Ludzie (a)		Planeta (b)		Dobrobyt (c)		Praktyki ZZP	
	N	45	N	43	N	42	N	45
<b>Publiczne źródła finansowania działalności organizacji non profit</b>								
Źródła samorządowe (środki od gminy, powiatu lub samorządu wojewódzkiego) (H1)	$\eta^2$	0,064	$\eta^2$	0,001	$\eta^2$	0,052	$\eta^2$	0,065
	U = 306,0; p = 0,079		U = 210,0; p = 0,855		U = 243,0; p = 0,143		U = 300,0; p = 0,107	
Źródła rządowe (środki od ministerstw, agencji rządowych, województw) (H2)	$\eta^2$	0,087	$\eta^2$	0,166	$\eta^2$	0,019	$\eta^2$	0,119
	U = 144,0; p = 0,051		U = 113,5; p = 0,013		U = 166,0; p = 0,436		U = 136,0; p = 0,032	
Środki funduszy strukturalnych Unii Europejskiej (H3)	$\eta^2$	0,056	$\eta^2$	0,092	$\eta^2$	0,005	$\eta^2$	0,038
	U = 138,0; p = 0,053		U = 124,0; p = 0,062		U = 166,0; p = 0,711		U = 172,0; p = 0,270	
<b>Niepubliczne źródła finansowania działalności organizacji non profit</b>								
Darowizny od osób prywatnych (H4)	$\eta^2$	0,008	$\eta^2$	0,006	$\eta^2$	0,002	$\eta^2$	0,019
	U = 296,0; p = 0,293		U = 248,0; p = 0,569		U = 232,0; p = 0,615		U = 290,0; p = 0,361	
Dochody z przekazania 1,5% podatku (H5)	$\eta^2$	0,016	$\eta^2$	0,029	$\eta^2$	0,016	$\eta^2$	0,004
	U = 218,5; p = 0,684		U = 167,5; p = 0,220		U = 244,0; p = 0,348		U = 232,0; p = 0,888	
Darowizny od instytucji i firm (H6)	$\eta^2$	0,068	$\eta^2$	0,029	$\eta^2$	0,002	$\eta^2$	0,025
	U = 321,5; p = 0,034		U = 243,5; p = 0,391		U = 215,5; p = 0,732		U = 283,0; p = 0,227	
Dotacje od fundatora (H7)	$\eta^2$	0,044	$\eta^2$	0,164	$\eta^2$	0,036	$\eta^2$	0,111
	U = 230,0; p = 0,139		U = 234,5; p = 0,013		U = 187,0; p = 0,249		U = 251,0; p = 0,038	
Przychody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych (H8)	$\eta^2$	0,010	$\eta^2$	0,142	$\eta^2$	0,033	$\eta^2$	0,061
	U = 141,0; p = 0,567		U = 60,5; p = 0,011		U = 116,0; p = 0,333		U = 109,0; p = 0,138	

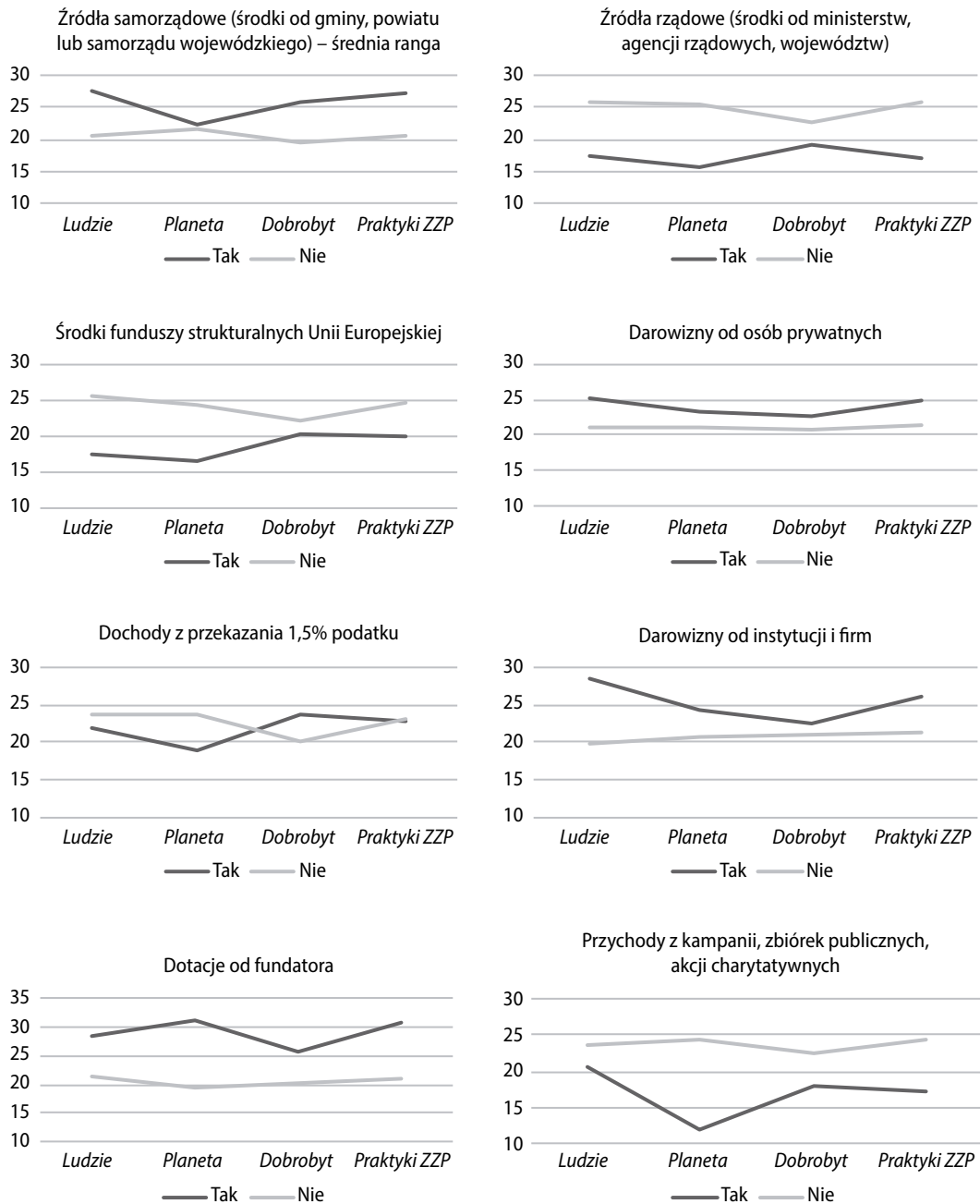
Źródło: opracowanie własne.

W grupie publicznych źródeł finansowania wzięto pod uwagę środki: samorządowe, rządowe i unijne. Uzyskane wyniki pokazały, że badane organizacje sięgają zazwyczaj albo po środki rządowe, łącząc je jednocześnie ze środkami funduszy strukturalnych Unii Europej-

skiej, albo po środki samorządowe. Częstość stosowania rozwiązań w zakresie zrównoważonego zarządzania projektami jest zawsze wyższa w organizacjach, które sięgają po środki samorządowe (we wszystkich badanych obszarach) niż w takich, które z tych źródeł nie korzystają, ale nie są to różnice istotne statystycznie. W związku z tym nie ma podstaw do przyjęcia hipotez H1(a–c). Częstość stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami jest niższa w organizacjach korzystających ze środków unijnych i rządowych niż w organizacjach, które po takie środki nie sięgają (obie grupy źródeł finansowania wykazują tu swoiste podobieństwo – por. rysunek 3). I choć w przypadku unijnych źródeł finansowania różnice te nie okazały się istotne statystycznie i hipotezy H3(a–c) należy odrzucić, to jednak powinny być one przedmiotem dalszej obserwacji w obszarach *Ludzie* i *Planeta* (w obu przypadkach wyniki testów są na granicy istotności statystycznej i wskazują na pewną tendencję w ww. zakresie). W badanych organizacjach non profit, które korzystają z rządowych źródeł finansowania częstość stosowania *Praktyk zrównoważonego zarządzania projektami* (w ujęciu ogólnym, a także w obszarze *Planeta*) okazała się niższa niż w przypadku organizacji, które po takie źródła nie sięgają, a analiza testem rangowym U Manna–Whitneya pokazała, że różnice między grupami są istotne statystycznie ( $p < 0,05$ ), co pozwala na przyjęcie hipotez H2 i H2b. Również miara Eta-kwadrat potwierdza istnienie silnego efektu między badanymi zmiennymi ( $\eta^2 = 0,12$  dla zmiennej *Praktyki ZZP* i  $\eta^2 = 0,17$  dla zmiennej *Planeta*). Natomiast w przypadku zmiennej *Ludzie* wyniki są na granicy istotności statystycznej ( $p = 0,051$ ), a  $\eta^2 = 0,09$ , co również sugeruje istnienie związku między badanymi zmiennymi. Uzyskane wyniki nie dają jednak podstaw do przyjęcia hipotez H2a i H2c.

W grupie analizowanych niepublicznych źródeł finansowania, w przypadku darowizn od osób prywatnych oraz dochodów z przekazania 1,5% podatku analiza testem U Manna–Whitneya pokazała, że różnice między grupami nie są istotne statystycznie, a zatem nie ma podstaw do przyjęcia hipotez H4(a–c) i H5(a–c). W przypadku darowizn od instytucji i firm oraz darowizn od fundatora (podobnie jak w przypadku darowizn od osób prywatnych) częstość stosowania zrównoważonych praktyk zarządzania projektami jest zawsze wyższa w przypadku korzystania z tych źródeł finansowania, ale istotna statystycznie tylko dla zmiennej *Ludzie* (w przypadku darowizn od instytucji i firm) oraz dla zmiennych *Planeta* i *Praktyki* (w przypadku dotacji od fundatora). Pozwala to na przyjęcie hipotez H6a, H7 i H7b. Także miara Eta-kwadrat potwierdza istnienie co najmniej przeciętnego (w przypadku H6a i H7) i silnego (w przypadku H7b) związku między badanymi zmiennymi. Uzyskane wyniki pokazują, że w organizacjach finansowanych z kampanii i zbiorów publicznych oraz akcji charytatywnych częstość stosowania zrównoważonych praktyk w zakresie zarządzania projektami jest zawsze niższa niż w organizacjach, które z nich nie korzystają, ale różnica ta jest istotna statystycznie tylko w przypadku zmiennej *Planeta* ( $\eta^2 = 0,17$ ). Pozwala to na przyjęcie hipotezy H8b i odrzucenie hipotez H8, H8a i H8c. Średnie rangi w grupach dla testowanych zmiennych zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Średnie rangi w grupach dla testowanych zmiennych



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto należy podkreślić, że częstość stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami jest zawsze wyższa w przypadku organizacji korzystających z więcej niż jednego źródła finansowania, ale nie są to różnice istotne statystycznie.

## 6. Dyskusja

Celem badania było znalezienie związku źródeł finansowania działalności organizacji non profit funkcjonujących w Polsce z częstością stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami. W przypadku publicznych źródeł finansowania taki związek udało się zidentyfikować jedynie w przypadku rządowych źródeł finansowania działalności statutowej (w ujęciu ogólnym, a także w obszarze *Planeta* – H2 i H2a). Organizacje non profit pozyskują z tego źródła dotacje celowe, realizują zadania zlecone czy biorą udział w konkursach na realizację projektów objętych dofinansowaniem z funduszy publicznych [Lorentowicz, Kalinowski, Wyduba, 2020]. Proces aplikowania o takie środki wymaga zwykle spełnienia rygorystycznych wymagań. Oczekiwano, że będzie się to wiązało z wyższą częstością stosowania praktyk zrównoważonego zarządzania projektami zwłaszcza w obszarach *Ludzie* i *Planeta*. Zaskakująco jednak w przypadku projektów objętych tym źródłem finansowania wyniki okazały się odwrotne od oczekiwanych. Wnioskować można zatem, że ustanowione przez stronę rządową kryteria dostępu do tego rodzaju wsparcia finansowego nie sprzyjają stosowaniu zrównoważonych praktyk. Interesujące jest, czy wprowadzony dyrektywą 2014/95/UE i obowiązujący w Polsce od 1.01.2024 r. obowiązek raportowania niefinansowego w zakresie ESG, dotyczący chwilowo podmiotów gospodarczych, w przyszłości przełoży się także na kryteria warunkujące sposób prowadzenia projektów w organizacjach non profit.

Kolejnymi źródłami finansowania działalności organizacji non profit, mającymi związek z częstością stosowania zrównoważonych praktyk zarządzania projektami, są darowizny od instytucji i firm oraz od fundatorów. W pierwszym przypadku dotyczyło to przede wszystkim zmiennej *Ludzie*, natomiast w drugim – zmiennych *Planeta* i *Praktyki* (H6a, H7 i H7b). Pozytywna weryfikacja przyjętych hipotez może być związana z koniecznością raportowania/dzielenia się informacjami dotyczącymi sposobu zarządzania projektami z punktu widzenia osób zaangażowanych w ich realizację, w tym np. udział w szkoleniach, podejście do różnorodności zespołów czy angażowanie lokalnych partnerów [Juchniewicz, 2019]. Natomiast w przypadku darowizn od fundatorów należy podkreślić brak z ich strony oczekiwań co do korzyści materialnych i finansowych z tego tytułu, ale często stawiane są pewne wymagania co do rodzaju realizowanych celów projektów. W wielu przypadkach wskazują na konieczność angażowania lokalnych dostawców, korzystanie np. z materiałów pochodzących z recyklingu czy oceny korzyści projektu (finansowych i niefinansowych).

W organizacjach finansujących swoją działalność z kampanii i zbiórek publicznych oraz akcji charytatywnych częstość stosowania zrównoważonych praktyk w zakresie zarządzania projektami jest zawsze niższa w stosunku do organizacji, które wybierają inne źródła finansowania, choć jest to różnica istotna statystycznie tylko w przypadku obszaru *Planeta* (H8b). Wydaje się, że wskazana forma finansowania daje organizacjom non profit większą swobodę wydatkowania środków i brak konieczności kierowania się w realizacji projektów np. ograniczaniem powstawania odpadów, stosowaniem przyjaznych środowisku środków transportu itp. dla projektu, z czym często wiąże się wydatkowanie dodatkowych środków. Poza

specyficznymi przypadkami organizacji non profit koncentrujących się na ochronie środowiska, działania charytatywne większości organizacji ukierunkowane są najczęściej na rozwiązywanie doraźnych problemów i związane są z obszarem społecznym. Kwestie dotyczące ochrony środowiska naturalnego mogą nie odgrywać tutaj pierwszoplanowej roli.

Nie ma natomiast istotnych statystycznie związków między wyborem źródła finansowania a częstością stosowania zrównoważonych praktyk w obszarze *Dobrobyt*. Z uwagi na konieczność nieustannej walki o pozyskiwanie ciągle niewystarczających środków na prowadzenie działalności statutowej, a także ze względu na ich ograniczony, niepewny i zmienny w czasie przyływ, standardem jest nieustanny monitoring kosztów projektów, zwłaszcza w relacji do oczekiwanych korzyści, przede wszystkim tych niefinansowych i trudno wyrażalnych w pieniądzu. Źródło finansowania działań statutowych nie ma przy tym większego znaczenia.

## 7. Podsumowanie

W artykule zwrócono uwagę na lukę badawczą w literaturze w zakresie powiązania rodzajów źródeł finansowania i częstości praktyk zrównoważonego zarządzania projektami w organizacjach non profit. Badania pokazują, że dobre dopasowanie między artykułowanymi wartościami organizacji non profit i darczyńcami zwiększa szansę na owocną współpracę, a gotowość do wsparcia rośnie, gdy darczyńcy identyfikują się np. z problemami beneficjentów oraz łączy ich więź emocjonalna [Bennett, 2003]. Można sądzić, że im większa będzie świadomość ekologiczna i prospołeczna społeczeństwa, tym więcej zrównoważonych praktyk można oczekiwać od organizacji non profit. Kluczową rolę w tym zakresie mogą odegrać zarządy, ale także regulacje wymuszające określone sposoby realizacji projektów w organizacjach non profit. Wydaje się, że głównie będzie to związane z celami realizowanymi poprzez delegowanie zadań, np. publicznych, do zrealizowania poprzez projekty w organizacjach non profit oraz takie cele programowe, które w pewnym sensie wymuszą rozwój zrównoważonego podejścia do realizacji projektów.

Zaprezentowane ustalenia stanowią wkład w dyskusję na temat znaczenia źródeł finansowania we wprowadzaniu praktyk zrównoważonego zarządzania projektami w organizacjach non profit. Nie są jednak wolne od pewnych ograniczeń. Można je jednak wyeliminować w przyszłych badaniach. Przedstawione rozważania warto kontynuować, rozszerzając próbę badawczą i koncentrując się na poszczególnych obszarach. Przedstawione wyniki badań mogą zostać rozwinięte i stanowić przydatne wskazówki dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie organizacjami non profit.

## Bibliografia

### Dokumenty prawne

1. Ustawa z dnia 9 lutego 2023 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2023, poz. 571.

### Wydawnictwa zwarte

1. Corboni, J., Duncan, W., Gonzalez, M., Milsom, P., Young, M. (2020). *Zrównoważone zarządzanie projektami. Podręcznik GPM*, pm2pm.
2. Juchniewicz, M. (2019), Badanie społecznej odpowiedzialności działalności projektowej. W: *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, M. Trocki (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
3. Jałocha, B., Bogacz-Wojtanowska, E. (2017), Project Portfolio Management: Tool for strategy Implementation in Non-Governmental Organizations (s. 547–563). W: *Start-Ups and SMEs: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. DOI: 10.4018/978-1-5225-25370.ch006.
4. Mirońska, D. (2016). *Relacje z interesariuszami organizacji non-profit z perspektywy marketingowej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
5. Raport (2022). *Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002–2020*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-trendy-2002-2022>.
6. Szustek, A. (2008). *Polski sektor społeczny*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
7. Trocki, M. (red.). (2019). *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

### Artykuły naukowe

1. Bennett, R. (2003). Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), s. 12–29.
2. Fischer, R.L., Wilsker, A., Young, D.R. (2011). Exploring the revenue mix of non-profit organizations: Does it relate to publicness? *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4). DOI: 10.1177/0899764010363921.
3. Gach, D. (2019). Wybrane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 53(3), s. 52–71.
4. Golini, R., Kalchschmidt, M., Landoni, P. (2015). Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations, *International Journal of Project Management*, 33(3). DOI:10.1016/j.ijproman.2014.09.006.
5. Lorentowicz, K., Kalinowski, S., Wyduba, W. (2020). Finansowanie wiejskich organizacji pozarządowych, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 115, s. 283–305.
6. Mikołajczak, P. (2019). Diversification of NGOs' revenues: Implications for the mission changeability, *Humanities and Social Sciences*, 26(2), s. 113–120.
7. Silvius, A.G., Kampinga, M., Paniagua, S. Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making; an investigation using Q-methodology, *International Journal of Project Management*, 35(6), s. 1133–1150.

8. Silvius, G., Schipper, R.P.J. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Manager, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), s. 40–58. DOI: 10.4236/jhrss.2014.22005.

---

## Sources of financing the functioning of non-profit organizations from the perspective of sustainable project management

---

### Abstract

This article addresses the topic of sustainable project management in non-profit organizations. By implementing projects, NPOs can have a significant impact on society, the environment, or well-being of society in general, hence sustainable project management appears to be a particularly desirable feature of project management in NPOs. The rationale for sustainable project management in the organizations in question can be traced back to both external and internal conditions related to the specifics of the NPO's operation. The aim of this article is to search for a link between the sources of funding for the activities of NPOs and the frequency with which sustainable project management practices (in the areas of People, Planet, and Well-being) are applied during project implementation. The article is based on a quantitative survey; The respondents were people representing nonprofit organizations operating in Poland and having project management experience.

**Keywords:** project management, sustainable project management, non-profit organizations, sustainability development, funding sources

---