

Marta Małecka-Dobrogowska

Politechnika Białostocka

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7247-9725>

Między budżetem a misją. Przyczynek do identyfikacji finansowych i niefinansowych determinant projektacji sektora non profit w Polsce

Streszczenie

W artykule podjęto się identyfikacji wybranych determinant implementacji projektów, w kontekście projektacji organizacji sektora non profit. Zaprezentowane rezultaty postępowania umożliwiły identyfikację nie tylko finansowych, ale przede wszystkim pozafinansowych determinant projektów inicjowanych przez organizacje non profit. Prowadzi to do wniosków, że organizacje non profit w Polsce, mierząc się z dysonansem między misją a finansami w fazie inicjacji projektów, identyfikują zarówno finansowe, jak i pozafinansowe powody realizacji projektów. Jednocześnie dalszy rozwój sektora non profit i realizacja jego misji poprzez dalszą projektację – czyli masowe inicjowanie i zarządzanie projektami – nawet w obliczu negatywnych konsekwencji projektacji, jest poważnie rozpatrywanym i wbudowanym systemowo scenariuszem dalszego rozwoju podmiotów non profit.

Słowa kluczowe: projektacja, non profit, finansowe i niefinansowe determinanty

Kody klasyfikacji JEL: O19, Z13

1. Wprowadzenie

Nieodwracalnie wzrasta liczba i znaczenie projektów w organizacjach, a pozyskiwanie i zarządzanie projektami jest powszechną formą realizacji codziennych funkcji organizacji we wszystkich sektorach czy też typach organizacji. Projekty, w tym te w organizacjach non profit, a wraz z nimi postępująca projektyzacja [Midler, 2019], przyczyniają się z jednej strony do kompleksowości zarządzania, szybszego działania, elastyczności, często dwuznaczności projektowej i procesowej organizacji [Bukłaha, Juchniewicz, 2019, s. 16]. Z drugiej strony, projekty są swoistymi agentami zmian w organizacjach i ich otoczeniu [Jacobsson, Jałocha, 2021]. Analizy dotyczące zarządzania w organizacjach sektora non profit sukcesywnie wypełniają niszę dzięki prowadzonym badaniom oraz rozważaniom naukowym dotyczącym tego sektora [Cichoń-Sosnowska, Grabiński, Matys, Zieniuk, 2021, s. 99–100]. Kontekstem prowadzonych analiz aktywności projektowej organizacji non profit są dojrzałość projektowa [Marciszewska, 2019] czy analizy na temat zarządzania organizacjami pozarządowymi, ich strategii czy profesjonalizacji [Worth, 2020]. O ile istnieje obszerna literatura dotycząca organizacji non profit, to zidentyfikowana luka dotyczy determinant inicjacji projektów przez te i w tych organizacjach. Uzasadnieniem do identyfikacji tego zagadnienia jest rozwijająca się aktywność organizacji non profit w projektowym świadczeniu usług zarówno publicznych [Małecka-Dobrogowska, 2023], jak i rynkowych [Abucewicz, 2022]. Stają one przed wieloma dylematami wynikającymi z ich misyjnego charakteru oraz wymagań rynku, na którym zdarza się im konkurować. Dotyczy to relacji z podmiotami komercyjnymi i sektorem publicznym, w zakresie realizacji i dostarczania rozwiązań, w ramach mechanizmów grantowych, czy chociażby projektów finansowanych ze środków krajowych lub funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

Coraz częściej wszystkie te organizacje doświadczają konsekwencji projektyzacji, czyli zmian w organizacji następujących w związku z rosnącą liczbą projektów w obrębie organizacji i jej otoczenia. Projektyzacja wiąże się z nadawaniem dominującego znaczenia projektom w organizacji i w jej zespołach wdrażających te projekty oraz adaptacją i zastosowaniem różnorodnych praktyk projektowych w organizacji (wymiar indywidualny i organizacyjny) oraz poza nią (wymiar społeczny) [Kuura, 2011; Aubry, Lenfle, 2012]. W wymiarze ilościowym projektyzacja mierzona jest współczynnikiem czasu pracy projektowej w organizacji, który nie jest jedynym, jednakże najbardziej optymalnym w zakresie pomiaru projektyzacji w organizacji [Schofer, Wald, Ingason, Fridgeirsson, 2018]. Badania organizacji sektora non profit w Polsce wskazują, że wskaźnik projektyzacji, czyli czasu pracy przeznaczanego na projekty względem czasu pracy ogółem, wynosi ponad 50% [Małecka-Dobrogowska, 2024].

W artykule podjęto się identyfikacji determinant inicjacji projektów przez organizacje w sektorze non profit, wskazując na powody wyboru projektów jako sposobu prowadzenia działalności oraz realizacji celów misyjnych i strategicznych. Celem artykułu jest identyfikacja tych determinant aktywności projektowej z perspektywy jednostek typu non profit. Tłem rozważań jest swoisty dysonans pomiędzy misyjnością organizacji sektora non profit

a oczekiwaną sprawnością zarządczą w inicjowanych i realizowanych projektach. Bazując na tym, sformułowano następujące pytanie badawcze:

P1: Jakie determinanty inicjacji projektów wyróżniają organizacje w sektorze non profit?

P2: Jakie przeobrażenia organizacyjne zachodzą w podmiotach sektora non profit w świetle zidentyfikowanych determinant projektyzacji?

2. Projektyzacja w sektorze organizacji non profit w Polsce – tło zjawiska

Organizacje sektora non profit w Polsce doświadczają wzrostu znaczenia projektów w swojej działalności. Wpisuje się to w obserwowane od 30 lat przejście od procesów organizacyjnych do tymczasowej pracy opartej na projektach [Kuura, 2020; Locatelli i in., 2023]. Projektyzacja staje się swoistą teoretyczną ramą, umożliwiającą badanie transformacji organizacji w wyniku rosnącej liczby projektów w obrębie organizacji i w jej otoczeniu [Huemann, 2022]. Wyniki badania sektora non profit w Polsce wskazują na jego znaczne sprojektyzowanie. Organizacje realizują wiele projektów jednocześnie. Ponad 50% finansowania organizacji pochodzi z projektów, a czas spędzany przez personel tych organizacji w projektach stanowi ponad połowę czasu pracy w organizacji [Małecka-Dobrogowska, 2024].

W Polsce aktywną działalność prowadzi ponad 100 tysięcy organizacji non profit, a ich liczebność stale rośnie. Najliczniej reprezentowane są stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, na kolejnym miejscu są fundacje [GUS, 2023]. Aktywność projektowa dotyczy więc rozległej grupy podmiotów określanych jako organizacje sektora non profit. W szczególności dotyczy to grupy organizacji działających w formule fundacji i stowarzyszeń, zdefiniowanych w dyskursie naukowym jako organizacje pozarządowe przynależne sektorowi non profit. Specyfika realizowanych i zarządzanych w organizacjach non profit projektów wiąże się przede wszystkim z misyjnym charakterem tych organizacji z jednej strony, z drugiej zaś z wieloma ograniczeniami funkcjonowania tychże organizacji, zarządzania ich personelem (często wolontarystycznym), ograniczeniem sposobów zdobywania środków (bez prowadzenia działalności gospodarczej), czy wreszcie społecznym celem realizowanych działań.

Projekt realizowany przez organizację non profit jest, tak jak w przypadku organizacji komercyjnej, złożonym, niepowtarzalnym przedsięwzięciem, ograniczonym czasem, zasobami, realizowanym zespołowo, zmierzającym do określonego wyniku [Trocki, 2012, s. 20]. Projekty w sektorze non profit charakteryzują się sekwencją względnie niepowtarzalnych, złożonych i powiązanych ze sobą zadań, mających wspólny, konkretny cel, przeznaczonych do wykonania w oznaczonym terminie, w ustalonym budżecie [Trocki, 2012 s. 20]. W organizacji non profit projekt jest remedium niosącym rozwiązania i wsparcie, najczęściej dla interesariuszy zewnętrznych. Rzadziej realizowane są takie projekty, które mają na celu ułatwienia zarządcze w samej organizacji. Rzadziej również w sektorze non profit projekty wiążą się z wysokim ryzykiem technologicznym. Często ryzyka dotyczą aspektów organizacyjnych

i ekonomicznych. Jak wynika z badań sektora, stosowane są tu metodyki i podejścia takie jak TenStep, podejścia zwinne Agile, Lean, Kanban, Six Sigma, SCRUM. W organizacjach stosowane są również podejścia autorskie do zarządzania projektami, wynikające z edukacji w ramach specjalistycznych studiów podyplomowych [Małecka-Dobrogowska, 2024].

W organizacjach non profit w Polsce, ze względu na dominujące znaczenie współpracy w ramach projektów dostarczanych w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej oraz zadań publicznych realizowanych w formułach projektowych, stosowane powszechnie są metody przygotowania i wdrożenia projektów przede wszystkim z zastosowaniem zarządzania cyklem projektu (ang. *Project Cycle Management*). Podejście stosowane jest w projektach finansowanych ze środków funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, określane jako *PM² Project management methodology* [European Commission, 2021]. Takie projekty organizacji non profit, których donatorem jest Unia Europejska, wyrażają się więc w cyklu czynności, poczynając od refleksji nad diagnozą i zapotrzebowaniem na określone działania, następnie wstępnej idei, aż po wdrożenie i zakończenie projektu. Cykl ten zapewnia realizację projektu w powtarzających się fazach planowania, identyfikacji, opracowywania, finansowania, wdrażania i ewaluacji. Najczęściej projekty takie analizowane są z perspektywy oczekiwanych rezultatów, które obrazują efekt udzielanego wsparcia. Rzadziej refleksja dotyczy przyczyn i determinant ich inicjacji. Poza tym projekty wspierane przez Unię Europejską nie różnią się od innych typów projektów. Stąd też każdorazowo realizator takiego projektu stosuje znane metody planowania, wdrażania oraz narzędzia oferowane przez praktykę i teorię zarządzania projektami [Kostalova, Tetreva, Patak, 2017]. Z perspektywy organizacji sektora non profit oraz osób będących personelem projektu realizowanego przez organizacje w sektorze non profit, czasem zwanych projektariuszami [za: Szreder, 2016], projekt to „(...) sposób na przeżycie, nadaje rytm pracy, organizuje czas wolny, dostarcza dreszczyku emocji, pozwala zachować »niezależność«” [Szreder, 2017, s. 7].

3. Finansowe, niefinansowe i misyjne aspekty projektizacji non profit

Niezależnie od podejścia definicyjnego oraz ideowego, projekty organizacji non profit łączy szereg cech. „Produktem organizacji jest zmiana, która zachodzi w człowieku pod wpływem jej działania. Organizacje są zatem agentami zmian, które zachodzą w ludziach. Ich »produktem« jest wyleczony pacjent, uczące się dziecko, młody mężczyzna i młoda kobieta, którzy mają szacunek do samych siebie. Ten »wyrób« to zmiana zachodząca w ludzkiej egzystencji (...)” [Drucker, 1995, s. 10].

W tym kontekście w znaczeniowym centrum zagadnienia projektizacji analizowanych organizacji znajduje się cecha „non profit” (ang. *not-for-profit*), oznaczona jako „nie dla zysku” działanie tychże organizacji, jak i ich projektów. Nie przynosząc zysku, powszechnej ocenie poddawana jest ich sprawność strategiczna, organizacyjna czy ekonomiczna, w analizie

benchmarkingowej, często względem i w sensie właściwym dla organizacji i przedsiębiorstw działających dla zysku (*for-profit*) czy przedsiębiorstw społecznych [Mikołajczak, Skikiewicz, Waligóra, 2024]. Niedochodowość nie oznacza wszak, że organizacje nie są nastawione na osiąganie celów, w tym finansowych, w ramach realizowanych działań projektowych. Jednocześnie należy podkreślić, że debata o „nie dochodowym” i „nie-dla-zysku” charakterze projektów w organizacjach non profit nie oznacza, że nie mogą i nie powinny one być realizowane w zgodzie ze standardami zarządczymi i efektywnością ekonomiczną. Wygenerowana nadwyżka przychodów nad kosztami (o ile ma miejsce) przeznaczana jest na realizację celów statutowych i nie może być dzielona pomiędzy członków i organy zarządcze organizacji [Dz.U. z 2024 r. poz. 1491]. To kojarzone jest z mniejszą dbałością o zysk, efektywnością ekonomiczną i zarządczą organizacji i ich projektów w sektorze non profit. Tocząca się dyskusja dotyczy kwestii z jednej strony misyjności sektora, z drugiej zaś potrzeby zarządczego podejścia do inicjacji i docelowej implementacji projektów organizacji non profit oraz strategicznego zarządzania ich rezultatami, co mieści się w nurcie dyskusji o przyszłości projektacji sektora.

Ta specyficzna misyjność działalności w sposób szczególny odróżnia organizacje non profit od przedsiębiorstw i instytucji publicznych. W polskiej literaturze definiującej sektor non profit podkreśla się nadrzędność funkcji ideowej organizacji non profit, której cechą wyróżniającą jest misja społeczna. Według Fudalińskiego [2013, s. 21–22] organizację non profit (niekomercyjną) wyróżnia prowadzenie niezarobkowej działalności służącej celom, które są społecznie użyteczne i dotyczyć mogą korzyści osób, grup, jak i całego społeczeństwa.

Pomimo że w zauważonych filarach zarządzania analizowanym typem organizacji klasyczne podejście wskazuje, że biznes to nie non profit, a non profit to nie biznes, a organizacje non profit nie są przedsiębiorstwami [Kafel, 2012, s. 175–186; Bogacz-Wojtanowska, 2012, s. 33–42], to w świetle postępującej profesjonalizacji i ekonomizacji [Mikołajczak, Skikiewicz, Waligóra, 2024, s. 28–30], ewolucji przepisów o przedsiębiorczości społecznej w Polsce [Dz.U. 2022 poz. 1812], a przede wszystkim projektacji organizacji, nie powinna ona zatracać cech charakteryzujących organizacje w sektorze non profit. Zarządzanie projektami w organizacjach non profit ma określoną specyfikę opartą na filarach „czynienia dobra”, w której misja traktowana jest jako absolut moralny.

Podział w klasycznym zarządzaniu projektami [za: Griffin, 2018], które ze względu na zakres rozróżnia zarządzanie projektami w organizacjach nastawionych na zysk (komercyjnych) oraz zarządzanie projektami w organizacjach nienastawionych na zysk (niekomercyjnych), jest podstawowym, aczkolwiek niewyczerpującym kryterium identyfikującym determinanty inicjacji projektów w organizacjach w sektorze non profit. W tym znaczeniu, podsumowując powyższe rozważania, organizacje nienastawione na zysk dążą często do realizacji nieuchwytnych celów, związanych z poprawieniem poziomu świadczonych usług społecznych, dostarczanej edukacji, bezpieczeństwa czy wypoczynku. Każdy z tych podzbiorów ma swoją specjalizację, a nawet odrębną specyfikę zarządzania projektami [Griffin, 2018, s. 25].

4. Metoda badania

Do realizacji założeń badawczych zastosowano postępowanie badawcze z wykorzystaniem szkoły teorii ugruntowanej [za: Charmaz, 2013]. Analizowane dane pochodzą z sondażu zaprojektowanego w ramach ogólnopolskiego badania projektyzacji organizacji w sektorze non profit prowadzonego z zastosowaniem techniki CAWI, zrealizowanego na próbie 385 organizacji non profit w Polsce, realizujących projekty. Realizowane na przełomie 2021–2022 badanie ankietowe, dotyczące projektyzacji sektora non profit w Polsce, było zaprojektowane jako hybryda pytań ilościowo-jakościowych, celem której było osadzenie zmiennych ilościowych w jakościowym kontekście. Badaniu towarzyszył celowy dobór próby i skoncentrowano się wyłącznie na organizacjach realizujących projekty w latach 2014–2020. Uzyskane odpowiedzi, tak zwane teksty wywołane w sondażu, zarówno dostarczyły odpowiedzi na pytanie o powody realizacji projektów przez organizacje non profit, jak i pozwoliły zebrać towarzyszące im, wyartykułowane w kwestionariuszu, dodatkowe opinie, myśli, odczucia czy oceny. Analiza danych uzyskanych w sondażu prowadzona była w obszarze głównych, wskazanych przez organizacje powodów realizacji projektów.

Postawione w kwestionariuszu ankiety pytanie otwarte, dzięki swojej anonimowości, zachęciło autorów wypowiedzi do przedstawienia informacji, które nie byłyby możliwe przy jakiegokolwiek formie badania bezpośredniego. Liczba udzielonych odpowiedzi (uzyskano ich 426) świadczyła o znacznym zaangażowaniu w temat, respondenci mieli doświadczenie w obszarze projektyzacji oraz uznawali postawione pytania otwarte (w badaniu ilościowym) za ważne, co jest zgodne z założeniami o angażowaniu respondentów według teorii ugruntowanej. Treść tekstów wywołanych została przygotowana do analizy przy użyciu oprogramowania typu CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*) NVivo. Zastosowanie NVivo, zgodnie z Niedbalskim i Ślęzak [2010, s. 10], posłużyło między innymi do prowadzenia analizy danych jakościowych, pozwoliło na utworzenie ich graficznych zestawień, pokazując również ilościowy wymiar badanego zjawiska.

5. Wyniki badania

Graficzna reprezentacja w postaci chmury tagów, ilustrująca częstość występowania słów w odpowiedziach przedstawicieli organizacji non profit, umożliwiła wizualne przedstawienie częstotliwości ich występowania, poprzez wielkość poszczególnych wyrazów (tagów). Takie podejście pozwoliło na wstępne uporządkowanie i zakodowanie zgromadzonych danych. Wykorzystanie tej techniki umożliwiło ilościowe opracowanie treści zawartych w otwartych odpowiedziach, poprzez porównanie częstotliwości występowania poszczególnych słów w różnych tekstach. W ramach badania dokonano analizy kluczowych wyrażen, które zostały wyodrębnione z 426 odpowiedzi udzielonych przez respondentów ankiety. Na rysunku 1 przedstawiono zestawienie najczęściej używanych wyrażen, jakie pojawiły się w odpowie-

Powyższa prezentacja kluczowych wyrażen grupuje uzyskane wypowiedzi w układ dziesięciu głównych powodów inicjacji projektów wskazywanych przez organizacje non profit uczestniczące w badaniu. Pojawiające się określenia bliskoznaczne umożliwiają wyłonienie pewnych uogólnionych kategorii. Wśród nich znaczenia nabierają te najczęściej wymieniane: możliwości rozwoju, realizowania zarówno celów misyjnych, jak i statutowych. Ważne wskazanie dotyczy również utrzymania zatrudnienia kadr w organizacjach. Wiąże się to z grupą powodów zidentyfikowanych w oparciu o tag: „finansowanie, środków, pozyskanie, finansowe”, co łączy się z szerokimi potrzebami identyfikowanymi przez organizacje, mającymi charakter zarówno endo-, jak i egzogeniczny. Z otoczeniem zewnętrznym wiążą się powody zidentyfikowane w tagu „promocja” i „współpraca” (zewnętrzna) w kontrze niejako do „satysfakcja”, „angażowanie zespołu” czy „wiedza/szkolenia” (wewnętrzna). Poniższa analiza wyników przeprowadzonego postępowania koncentruje się wokół wybranych celowo, wskazujących na niefinansowy i finansowy charakter, determinant inicjacji projektów w organizacjach sektora non profit i stanowi pewną egzemplifikację do postawionych na wstępie zagadnień badawczych.

5.1. Niefinansowe determinanty projektyzacji organizacji non profit – projekty rozwijają skalę i różnorodność realizowanego wsparcia

W wynikach zebranych wśród przedstawicieli organizacji non profit uczestniczących w sondażu w wyłonionej grupie wyrażen wskazujących powody realizacji projektów najczęściej znalazły się te powiązane z potrzebą i możliwościami rozwoju, jakie stwarza zastosowanie projektów do działań organizacji (tabela 2).

Tabela 2. Powody realizacji projektów przez organizacje w sektorze non profit – kod „Rozwój”

Przykładowe wypowiedzi spośród 95 zebranych opinii (informacja kodowa)
• projekty dają możliwość dywersyfikacji i różnorodności prowadzenia działalności w granicach określonych statutem; • możliwość realizacji różnych przedsięwzięć i działań w różnych branżach; • możliwość działania na szerszą skalę, niż ta na jaką pozwala działanie tylko za własne środki; podjęcie wcześniej nieplanowanych wyzwań; • potrzeba weryfikacji rynkowej, powiększenie portfela produktów usług klientów; • zarządzanie projektami umożliwia realizację działań na dużej skali, realizacja działań ogólnopolskich.

Źródło: opracowanie własne.

Jedną z najczęściej wskazywanych determinant projektyzacji jest możliwość wprowadzenia różnorodnych aktywności w obrębie statutowych działań organizacji. Jak podkreślają respondenci, „projekty dają możliwość dywersyfikacji i różnorodności prowadzenia działalności w granicach określonych statutem” oraz „możliwość realizacji różnych przedsięwzięć i działań w różnych branżach”. Projekty umożliwiają organizacjom poszerzenie zakresu

swojej działalności, co prowadzi do wzrostu ich adaptacyjności wobec zmieniających się potrzeb społecznych. Wypowiedzi organizacji non profit wskazują również na kluczową rolę projektów w umożliwianiu działania na szerszą skalę. Jak zauważono, „zarządzanie projektami umożliwia realizację działań na dużej skali” oraz „realizację działań ogólnopolskich”. Tym samym sięganie po projekty pozwala organizacjom non profit wyjść poza lokalne ramy i angażować się w działania o większym zasięgu, co znacząco zwiększa ich oddziaływanie społeczne. Determinantą inicjacji projektów, przyczyniającą się do dalszej projektyzacji sektora non profit, jest potrzeba rozwoju kompetencji organizacji. Wiąże się to z podejmowaniem wcześniej niedostępnych wyzwań, takich jak „wytworzenie nowej usługi” czy „wzbogacenie oferty kulturalnej dla wszystkich grup wiekowych społeczności”. Ponadto, realizacja projektów pozwala na „pokazanie potencjału organizacji” oraz „wzrost skali działań organizacji”. Działania te wzmacniają wizerunek organizacji i zwiększają jej konkurencyjność na rynku.

5.2. Niefinansowe determinanty projektyzacji organizacji non profit – rola projektów w społecznej mobilizacji i realizacji misji

Niefinansowe determinanty procesu projektyzacji organizacji sektora non profit obejmują szereg przywołanych w wypowiedziach respondentów badania aspektów wskazujących na powody sięgania po projekty w działalności organizacji. Wyrażają się w wyartykułowanych wypowiedziach respondentów związanych z angażowaniem społeczności, angażowaniem beneficjentów, a przez to realizacją misji organizacji. W zebranych wypowiedziach przedstawicieli organizacji non profit determinantą „atrakcyjności” realizacji projektów jest umożliwianie organizacjom docierania do „grup beneficjentów, odbiorców, podopiecznych, lokalnej społeczności”, co jest w sektorze non profit fundamentem skutecznego działania. W grupie najczęściej tematycznie powiązanych odpowiedzi znalazły się te, które przede wszystkim wśród powodów sięgania po projekty przez organizacje sektora non profit, podkreślają możliwość realizacji misji i celów statutowych organizacji (tabela 3).

W kontekście organizacji non profit projekty są ściśle powiązane z misją i głównymi celami statutowymi. Wypowiedzi przedstawicieli organizacji wskazują, że „projekt wpisuje się w misję” organizacji i pozwala „realizować cele i misję organizacji w sposób zorganizowany i przemyślany”. Organizacje podkreślają, że „od początku takie było nastawienie na realizację projektów związanych z misją i głównymi celami organizacji”. Zakresy wypowiedzi budujących tę grupę motywów – determinant projektyzacji organizacji w sektorze non profit – wiążą projekty z realizacją „działań statutowych zrobienia czegoś dla innych”, „nastawienia na pomaganie”, czy też „wzrostu empatii wśród społeczeństwa”. Projekty w organizacjach non profit są często postrzegane jako narzędzie do realizacji również celów ideowych i niekomercyjnych. „Zrobienie czegoś pozytywnego” stanowi kluczowy cel tych organizacji, który wiąże się z chęcią zmiany świata na lepsze. Jak zaznacza przedstawiciel organizacji, „projekty pozwalają na realizację ideologicznych celów” i umożliwiają „zrealizowanie inicjatyw, celów,

które bez wsparcia finansowego nigdy by się nie powiodły”. Dzięki projektom organizacje są w stanie realizować swoje cele, które mają wymiar społeczny, niezależnie od ograniczeń finansowych.

Tabela 3. Powody realizacji projektów przez organizacje w sektorze non profit – kod „Misyjność i cele statutowe”

Przykładowe wypowiedzi spośród 98 opinii (informacja kodowa)
• możliwość działań w celu statutowych zrobienia czegoś dla innych; • nastawienie na pomaganie; • wzrost empatii wśród społeczeństwa; • zmiany świata na lepsze; • czasami uzasadnienie swojego istnienia; • osiągnięcie wyznaczonych KPI; • zrealizowanie inicjatyw, celów bez wsparcia finansowego nigdy by się nie powiodło; • żeby efektywniej i skuteczniej osiągnąć postawiony cel; • chęć realizacji misji; • działanie zgodnie z misją; • misja organizacji; • od początku takie było nastawienie na realizację projektów związanych z misją i głównymi celami organizacji; • pozwala realizować cele i misję organizacji w sposób zorganizowany i przemyślany.

Źródło: opracowanie własne.

5.3. Finansowe determinanty projektyzacji organizacji non profit – projekty umożliwiają pokrywanie kosztów działań operacyjnych i strategicznych organizacji

Kluczowe zagadnienia zidentyfikowane w wypowiedziach uczestników sondażu wskazują na kolejną, istotną determinantę projektyzacji organizacji sektora non profit ze względu na możliwość umiejscowienia projektów w roli „pasów transmisyjnych” do finansowania działalności zarówno bieżącej jak i strategicznej (tabela 4).

Tabela 4. Powody realizacji projektów przez organizacje w sektorze non profit – kod „Fundusze”

Przykładowe wypowiedzi spośród 56 opinii (informacja kodowa)
• możliwości uzyskania dochodu, środków na realizację celów; • beneficjenci nie ponoszą kosztów udziału nieodpłatnej rehabilitacji; • brak konieczności wykładania pieniędzy na szkolenia kadry; • na działalność bieżącą; • docieranie do grup klientów z pomocą finansowaną w projekcie; • działania organizacji, które i tak byłyby realizowane, ale w mniejszej skali; • możliwość realizacji działań, na które bez projektu fundacja nie byłoby stać; • możliwość sfinansowania pasjonujących działań; • wynagrodzenia: zapewnienie środków finansowych dla osób, które decydują się na poświęcenie dla organizacji; • większe projekty dają stabilność finansową: finansowanie na kilka lat.

Źródło: opracowanie własne.

W wypowiedziach respondentów determinanty finansowe dotyczą umiejscowienia projektów w kontekście potrzeb bieżących interesariuszy/klientów organizacji, oznaczających „docieranie do grup klientów z pomocą finansowaną w projekcie” czy brak konieczności ponoszenia kosztów przez beneficjentów. Ta perspektywa stanowi istotny element działań operacyjnych organizacji non profit i determinuje dalszą strategię projektową organizacji. Stabilność finansowa jest ważnym czynnikiem umożliwiającym realizację zarówno średniookresowych, jak i długookresowych celów organizacji, a projekty stają się w tym kontekście narzędziem umożliwiającym realizację działań, które w przeciwnym razie byłyby niemożliwe. Przykładem są wskazane wypowiedzi uczestników sondażu: „możliwość realizacji działań, na które bez projektu fundacji nie byłoby stać” czy „sfinansowanie pasjonujących działań”. Tak projekty, których realizacja staje się sposobem na dostarczenie funduszy do organizacji, przyczyniają się do rozwijania organizacji oraz rozszerzania skali jej działalności. Determinanty projektowania o charakterze finansowym dotyczą również zauważanych w wypowiedziach respondentów aspektów stabilizacji finansowej organizacji. Jak zauważono: „większe projekty dają stabilność finansową: finansowanie na kilka lat”. Finansowanie, z którym utożsamiane są w organizacjach sektora non profit projekty, umożliwia nie tylko realizację celów organizacji i wynagradzania osób zaangażowanych w działalność organizacji, ale wiąże się z profesjonalizacją sektora. Organizacje realizują projekty, bo dzięki nim ma miejsce „zapewnienie środków finansowych dla osób, które decydują się na poświęcenie dla organizacji”.

5.4. Strukturalne determinanty projektowania organizacji non profit – dominacja podejścia grantowego i projektowego

Główne determinanty projektowania wskazywane w zebranych wypowiedziach przedstawicieli organizacji obejmują również kategorię wskazującą na brak stabilnych, innych niż projektowe, podstaw finansowych, uzależnienie od systemu grantowego oraz dominację konkursów grantowych jako jedyne go sposobu dystrybucji środków (tabela 5).

Zjawisko „grantozy” – uzależnienia od projektów grantowych – jest wyraźnie obecne w funkcjonowaniu organizacji non profit. Jak zauważają przedstawiciele sektora: „nie mają pomysłu, jak działać bez projektu” oraz „grantoza” stała się podstawową formą ich działalności. Wypowiedzi te wskazują na głęboko zakorzenioną tradycję działania organizacji non profit, w której projekty wiążą się z dostarczeniem realnego finansowania i podstawowego narzędzia realizacji celów statutowych. Jak podkreślają respondenci, organizacje są „przyzwyczajone” do realizacji swoich działań w oparciu o projekty, a sama idea działania projektowego stała się w tym sektorze dominującym modelem.

Tabela 5. Powody realizacji projektów przez organizacje w sektorze non profit – kod „Potrzeby”

Przykładowe wypowiedzi spośród 33 opinii (informacja kodowa)
• brak stabilnych podstaw organizacji do prowadzenia działalności innej niż projektowa, która w sposób stabilny zapewniłaby funkcjonowanie podmiotu; • brak wsparcia ze strony podmiotów publicznych; • kształt systemu grantowego; • brak profesjonalizacji usług w NGO; • niewielkie możliwości pozyskania środków na działalność statutową w inny sposób; • potrzeba zapewnienia stabilności finansowej organizacji, potrzeba zdobycia środków na funkcjonowanie organizacji (utrzymanie biura, zatrudnienia aktywistów); • projekty zapewniają stabilność na kolejne 12 miesięcy dla organizacji – żyjemy z tego; • stanowią core organizacji; • stabilizacja/stabilność; • stosunkowo bezpieczne finansowanie działań; • zapewnienie choćby czasowej stabilności finansowej w organizacji; • nie mają pomysłu jak działać bez projektu; • przyzwyczajenie – robią to od zawsze, podstawowa forma działania; • tradycja – system działania jest oparty na realizacji projektów.

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Powyższa analiza nie wyczerpuje wachlarza zidentyfikowanych determinant projektyzacji organizacji sektora non profit. Dostarcza jednak odpowiedzi na zidentyfikowane na wstępie pytania badawcze. Uwspólnia dodatkowo kierunek dalszych poszukiwań badawczych, stanowiąc tło do poszukiwania odpowiedzi na pytania o finansowe, niefinansowe i inne determinanty projektyzacji z perspektywy organizacji sektora non profit. Jednocześnie powyższe rozważania, obejmujące celowo tylko te aspekty, które egzemplifikują stronę niefinansowych i finansowych determinant projektyzacji organizacji non profit, są zaproszeniem do dalszej refleksji nad tym szerokim zagadnieniem. Przyszłe rozważania mogą nawiązać do trajektorii zagadnień od „powodów, dlaczego organizacje non profit realizują projekty”, poprzez „jak organizacje non profit projektyzują swoją działalność”, aż do „jakie są dalekosiężne konsekwencje” tejże projektyzacji. Dyskusja taka toczyć się z pewnością będzie w tle masowej projektyzacji, zmian organizacyjnych, które projektyzacja wywołuje zarówno w organizacjach non profit, jak i w ich otoczeniu. Jakkolwiek szereg konsekwencji projektyzacji nie powinien przysłonić założenia, że organizacje non profit, projektyzując swoją działalność, mają na uwadze nadrzędność misji oraz cytując niezmiennie za Drucker [1995, s. 10]: „dobre zarządzanie jest im ogromnie potrzebne dlatego, że nie muszą wypracowywać zysku finansowego (..) zarządzanie jest im potrzebne, aby mogły skoncentrować się na misji”.

Bibliografia

Dokumenty prawne

1. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 o pożytku publicznym i wolontariacie, Dz.U. z 2024 r. poz. 1491.
2. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, Dz.U. z 2022 r. poz. 1812.

Wydawnictwa zwarte

1. Bogacz-Wojtanowska, E., Wrona S. (red.) (2016). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
2. Charmaz, K. (2013). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Cichoń-Sosnowska, M., Grabiński K., Matys K., Zieniuk P. (2021). *Organizacje pożytku publicznego. Pomiar efektywności i ocena struktury finansowania*. Warszawa: CEDEWU.
4. Drucker, P.F. (1995). *Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Fundusz Współpracy – Program PHARE, Dialog społeczny NGO's. Fudaliński, F. (2013). *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non-profit w Polsce*. Warszawa: Difin.
5. Griffin, R. W. (2018). *Podstawy Zarządzania Organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
6. Kafel, T. (2012). Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty. W: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 175–186), B. Mikuła (red.). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
7. Małecka-Dobrogowska, M. (2024). *Projektyzacja organizacji w sektorze non-profit* (niepublikowana praca doktorska), <https://wiz.pb.edu.pl/nauka-i-badania-postepowania-awansowe-wykaz-przewodow-doktorskich-marta-malecka-dobrogowska/> (dostęp: 2.11.2024).
8. Marciszewska, A. (2019). *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wrocław: Wydawnictwo UE.
9. Mikołajczak, P., Skikiewicz, R., Waligóra, A. (2024). *Finansowanie przedsiębiorstw społecznych w Polsce w warunkach gospodarki 4.0*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
10. Niedbalski J., Ślęzak I. (2020). *Zastosowanie oprogramowania komputerowego w prowadzeniu badań jakościowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
11. Szreder, K. (2016). *ABC Projektariatu. Oędzy projektowego życia*. Warszawa: Fundacja Nowej Kultury, Bęc Zmiana.
12. Trocki M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
13. Worth M.J. (2020). *Nonprofit Management: Principles and Practice*. Washington D.C: CQ Press.

Artykuły naukowe

1. Abucewicz, M. (2022). Rola podmiotów ekonomii społecznej w obszarze zatrudnienia i rynku pracy w polskiej gospodarce. *Przyczynek, Polityka Społeczna*, 7, s. 16–25.

2. Aubry, M., Lenfle, S. (2012). Projectification: Midler's Footprint in the Project Management Field, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), s. 680–694.
3. Bukłaha, E., Juchniewicz, M. (2019). Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce, *Przegląd Organizacji*, 3(950), s. 14–20.
4. Huemann, M. (2022). Celebrating the Power of Projects and Their Management, *International Journal of Project Management*, 40(1), s. 1–3.
5. Jacobsson, M., Jałocha, B. (2021). Four Images of Projectification: an Integrative Review, *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), s. 1583–1604.
6. Kostalova, J., Tetreva, L., Patak, M. (2017). Project Management Methods in Projects Co-financed by EU Funds, *Inżynieria Ekonomiczna-Engineering Economics*, 28(3), s. 301–310.
7. Kuura, A. (2011). Policies for Projectification – Support, Avoid or Let It Be, *Discussions on Estonian Economic Policy*, s. 117–136, [dokument elektroniczny], https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1884204 (dostęp: 9.11.2024).
8. Kuura, A. (2020). 25 Years of Projectification Research, *PM World Journal*, 9(8), [dokument elektroniczny], <https://pmworldlibrary.net/wpcontent/uploads/2020/07/pmwj96-Aug2020-Kuura-25-years-of-projectification-research.pdf> (dostęp: 9.11.2024).
9. Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J. i in. (2023). A Manifesto for Project Management Research, *European Management Review*, 20(1), s. 3–17.
10. Małecka-Dobrogowska, M. (2023). Wpływ (r)ewolucji w usługach społecznych na zarządzanie finansami organizacji non-profit. Przyczynek do badań, *Akademia Zarządzania*, 7(4), s. 73–92.
11. Midler, C. (2019). Projectification: The Forgotten Variable in the Internationalization of Firms' Innovation Processes?, *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), s. 545–564.
12. Schoper, Y.G., Wald, A., Ingason, H.T., Fridgeirsson, T.V. (2018). Projectification in Western Economies: A Comparative Study of Germany, Norway and Iceland, *International Journal of Project Management*, 36(1), s. 71–82.

Materiały internetowe

1. European Commission, Directorate-General for Digital Services (2021). *PM² Project management methodology: guide 3.0.1*. Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2799/08869> (dostęp: 2.11.2024).
2. Główny Urząd Statystyczny (GUS) (2023). *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych, kół gospodyń wiejskich oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2022 r. – wyniki wstępne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/> (dostęp: 11.11.2024).

Between Budget and Mission: A Contribution to Identifying Financial and Non-Financial Determinants of Projectification in the Non-Profit Sector in Poland

Abstract

The article aims to identify selected determinants of project implementation in the context of the projectification of organisations in the non-profit sector. The presented results have enabled the identification of both financial and non-financial determinants influencing projects initiated by non-profit organisations. This leads to the conclusion that non-profit organisations in Poland, facing the dissonance between mission and financial constraints, recognise both financial and non-financial motivations for project implementation at the project initiation stage. At the same time, the advancement and further development of the non-profit sector, as well as the realisation of its mission through widespread project initiation and management – even in the face of the negative consequences of projectification – represent a scenario that is seriously considered and systemically embedded within the sector.

Keywords: projectification, non-profit, financial and non-financial determinants
