



# Praca w pandemii

Raport z badań organizacji pozarządowych

2020/2021

#### Autorki

Beata Charycka, Marta Gumkowska,  
Stowarzyszenie Klon/Jawor

#### Wydawca

Stowarzyszenie Klon/Jawor  
ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa  
22 828 91 28  
badania@klon.org.pl

#### Skład

Marianna Wybieralska

#### Projekt layoutu

Tailors Group

**fakty.ngo.pl** dane i opracowania dotyczące  
organizacji pozarządowych i aktywności społecznej  
**ngo.pl** portal organizacji pozarządowych

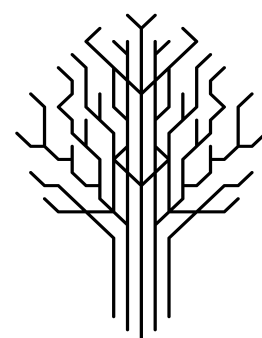
Raport przedstawiający sytuację organizacji pozarządowych: „Rok w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021”

Warszawa, marzec 2021



Projekt jest finansowany w ramach Programu „Fundusz pomocowy dla organizacji pozarządowych oraz inicjatyw obywatelskich 2020”, utworzonego przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności, realizowanego przez Fundację Edukacja dla Demokracji.

badania Klon/Jawor



stowarzyszenie  
**klon / jawor**

# Spis treści

**4** WSTĘP

**6** NAJWAŻNIEJSZE FAKTY

**8** ZESPÓŁ ORGANIZACJI

**12** PRACA ZESPOŁU W PANDEMII

**14** PRACA ZDALNA

**26** OCENA PRACY W PANDEMII

**36** DZIAŁANIA LIDERÓW I LIDEREK ORGANIZACJI W PANDEMII

**42** O BADANIU

# Wstęp

## Epidemia,

Od lat obserwujemy, że organizacje pozarządowe coraz dotkliwiej odczuwają problemy związane z budowaniem i utrzymaniem zespołu. Trudność ze znalezieniem osób gotowych bezinteresownie angażować się w działania organizacji w 2018 roku dotykała 68% stowarzyszeń i fundacji. 52% deklarowało, że ma problem z utrzymaniem personelu i wolontariuszy. W 47% podmiotów liderki i liderzy zmagali się z poczuciem wypalenia.

Na wyżej wymienione problemy w 2020 roku nałożyła się pandemia. Nowa sytuacja wymagała od zespołów organizacji zmierzenia się z zupełnie nowymi wyzwaniami wiążącymi się między innymi z wdrożeniem nowych procedur pozwalających zachować reżim sanitarny, zmianą trybu pracy na zdalny, koniecznością szybkiego podniesienia kompetencji związanych z wykorzystaniem nowych technologii czy przeorganizowaniem pracy tak, aby możliwe było łączenie jej z opieką nad dziećmi uczącymi się z domu.

Podobnie jak w całej gospodarce, także w sektorze pozarządowym, tylko część podmiotów w związku z pandemią zdecydowała się na pracę wyłącznie w trybie zdalnym. Najczęściej organizacje stosowały model mieszany, były też stowarzyszenia i fundacje, które pracowały przez cały czas ze swoich placówek. W raporcie przyglądamy się, jak zmiana trybu pracy, w szczególności praca zdalna, wpłynęła na organizacje, jak jest przez ich przedstawicieli oceniana i na ile trwałe będą zmiany w sposobie pracy wywołane przez pandemię.

Jednak ważniejsze od zmian w trybie pracy wydaje nam się pytanie o kondycję psychiczną osób działających i pracujących w organizacjach. To od ich mobilizacji i zaangażowania zależy bowiem, w jakim stanie sektor pozarządowy „wyjdzie” z pandemii. Zebrane dane nie pozostawiają niestety złudzeń, że rok 2020 był dla większości członkiń i członków zespołów organizacji trudny. Mierzyli się ze stresem, przemęczeniem i większą liczbą obowiązków, niż w latach wcześniejszych, zaś brak bezpośredniego kontaktu z odbiorcami działań spowodował zmniejszenie satysfakcji z podejmowanych działań.

Liczmy że wyniki badania pomogą zrozumieć okoliczności działania oraz stan ducha przedstawicieli organizacji w trakcie pandemii, ale także zaplanować odpowiadające na ich potrzeby wsparcie.

Niniejszy raport stanowi uzupełnienie raportu „Rok w pandemii”, do którego link znajduje się na stronie redakcyjnej.

## Zapraszamy do lektury.

### Badaczki Stowarzyszenia Klon/Jawor



**Beata  
Charycka**



**Marta  
Gumkowska**

# Najważniejsze fakty o pracy w organizacjach pozarządowych po roku w pandemii

## Praca zdalna zespołów organizacji:

**61%**  
organizacji w związku  
z pandemią pracuje  
w trybie zdalnym lub  
hybrydowym

**71%**  
organizacji podjęło  
działania usprawniające  
pracę zdalną

**59%**  
organizacji jest zdania,  
że zdalna praca zespołu  
utrudnia prowadzenie  
działań

**28%**  
organizacji odczuwa  
korzyści z pracy zdalnej

**80%**  
organizacji zakłada,  
że pewne rozwiązania  
związane z pracą  
zdalną na stałe wpłyną  
na sposób pracy  
w organizacji

## Praca w pandemii w ocenie przedstawicieli organizacji:

**63%**  
odczuwa wzrost stresu  
związanego z pracą

**54%**  
dostrzega zwiększenie  
ilości obowiązków  
i zadań

**43%**  
odczuwa obniżoną  
satisfakcją z pracy

**32%**  
deklaruje spadek  
motywacji do pracy

## Praca zdalna w ocenie przedstawicieli organizacji:

**48%**  
ma trudność  
z zarządzaniem  
czasem i oddzieleniem  
życia prywatnego od  
zawodowego

**42%**  
mierzy się ze stresem

**41%**  
dostrzega trudność  
z integracją w zespole

**39%**  
odczuwa przemęczenie  
będące rezultatem  
nadmiaru obowiązków

## Działanie zarządów z perspektywy członków zespołów organizacji:

**75%**  
pozytywnie ocenia  
działanie zarządu  
organizacji w pandemii

**54%**  
zauważa, że zarząd jest  
otwarty na propozycje  
zespołu dotyczące  
koniecznych działań

**49%**  
podaje, że zarząd na  
bieżąco informuje  
zespół o działaniach  
i zmianach

**47%**  
wskazuje, że liderki  
i liderzy ich organizacji  
konsultują propozycje  
działań i zmian  
z zespołem

# Zespół organizacji

Nieco więcej niż połowa przebadanych organizacji pozarządowych (52%) płaci za pracę wykonywaną na swoją rzecz. 29% organizacji zatrudnia co najmniej jedną osobę na umowę o pracę. Niemal taka sama część organizacji (30%) ma stałych płatnych współpracowników pracujących na rzecz organizacji co najmniej raz w tygodniu na podstawie innych umów niż umowa o pracę, a 16% ma płatnych współpracowników pracujących rzadziej niż raz w tygodniu. Te trzy grupy pracowników mogą występować w jednej organizacji.

## Personel w organizacji

Organizacja zatrudnia na umowę o pracę	29%
Organizacja ma stałych płatnych współpracowników	30%
Organizacja ma płatnych współpracowników pracujących rzadziej niż raz w tygodniu	16%
Organizacja działa wyłącznie społecznie	48%



Organizacja mogła wskazać więcej niż jedną odpowiedź (poza ostatnią kategorią).

W badaniu pytaliśmy o wpływ pandemii na wielkość zespołów organizacji - jej pracowników oraz współpracowników. Najmniejsze zmiany organizacje odnotowały w odniesieniu do osób zatrudnionych na umowę o pracę - 83% podmiotów dysponowała w pandemii taką samą liczbą pracowników etatowych jak przed marcem 2020 roku, a 9% stowarzyszeń i fundacji wskazuje na zmniejszenie się liczby takich pracowników. Jak sygnalizowały organizacje, utrzymanie tego podstawowego zespołu było konieczne do kontynuowania działań. Więcej organizacji informuje natomiast o zmniejszeniu liczby współpracowników pracujących na podstawie umów cywilnoprawnych: 13% organizacji zmniejszyło się grono współpracowników stałych, a 21% - sporadycznych.

Jeżeli spojrzymy na grupę osób na stałe pracujących z organizacją, bez względu na rodzaj umowy, to okaże się, że zmniejszenia tak rozumianego stałego zespołu doświadczyło 17% organizacji.



# 17%

organizacji ubyło stałego personelu



**Zespół stałych pracowników się nie zmienił, bo mieliśmy sześć osób - i tyle cały czas mamy, utrzymujemy te etaty, bo to jest takie minimum, które musimy mieć. Przed pandemią korzystaliśmy np. z pracowników z robót publicznych, ale w tej chwili ze względów finansowych już tego nie robimy.**

Przyczyny zmniejszania się zespołu pracowników i współpracowników są różne. Część organizacji musiała dokonać redukcji zatrudnienia ze względów finansowych (np. 16% organizacji zapytanych o problemy, z jakimi się mierzy sygnalizuje, że ma trudności z wypłatą wynagrodzeń osobom zatrudnionym na umowę o pracę, a 13% z wypłatą wynagrodzeń osobom z innymi umowami). Są jednak i takie organizacje, w których to pracownicy rezygnują z pracy, np. z powodu trudności godzenia pracy zdalnej z obowiązkami rodzinnymi, opieką nad dziećmi i edukacją zdalną.



**Dwie osoby, które sobie nie radziły z tą pracą zdalną, po prostu zrezygnowały z pracy, było to dla nich za trudne. Było to związane z pracą zdalną i równoczesną opieką nad dziećmi. Pewnie gdyby nie było pandemii to tej dziewczynie dalej by się dobrze z nami pracowało, ale to było dla niej za trudne.**

#### Zmiana wielkości grona pracowników i współpracowników organizacji

	UBYŁO	BRAK ZMIANY / NIE DOTYCZY	PRZYBYŁO	TRUDNO POWIEDZIEĆ
Pracownicy zatrudnieni na umowy o pracę	9%	83%	4%	5%
Osoby współpracujące na stałe na podstawie umów cywilnoprawnych	13%	79%	3%	5%
Osoby współpracujące sporadycznie na podstawie umów cywilnoprawnych	21%	69%	6%	4%

# Praca zespołu w pandemii



Zespoły (pracownicy, współpracownicy, ale też osoby angażujące się społecznie) w co piątej organizacji pracowały wyłącznie zdalnie, podobny był udział stowarzyszeń i fundacji, w których pomimo pandemii zespoły nie przestały pracować w biurze czy placówce. Największa grupa organizacji (39%) przyjęła mieszany tryb pracy - członkinie i członkowie zespołu pracowali częściowo z biura lub placówki, a częściowo zdalnie.

Jednocześnie 20% stowarzyszeń i fundacji nie jest w stanie określić trybu pracy zespołu - są to w dużej części organizacje, które zawiesiły wszystkie lub większość swoich działań.

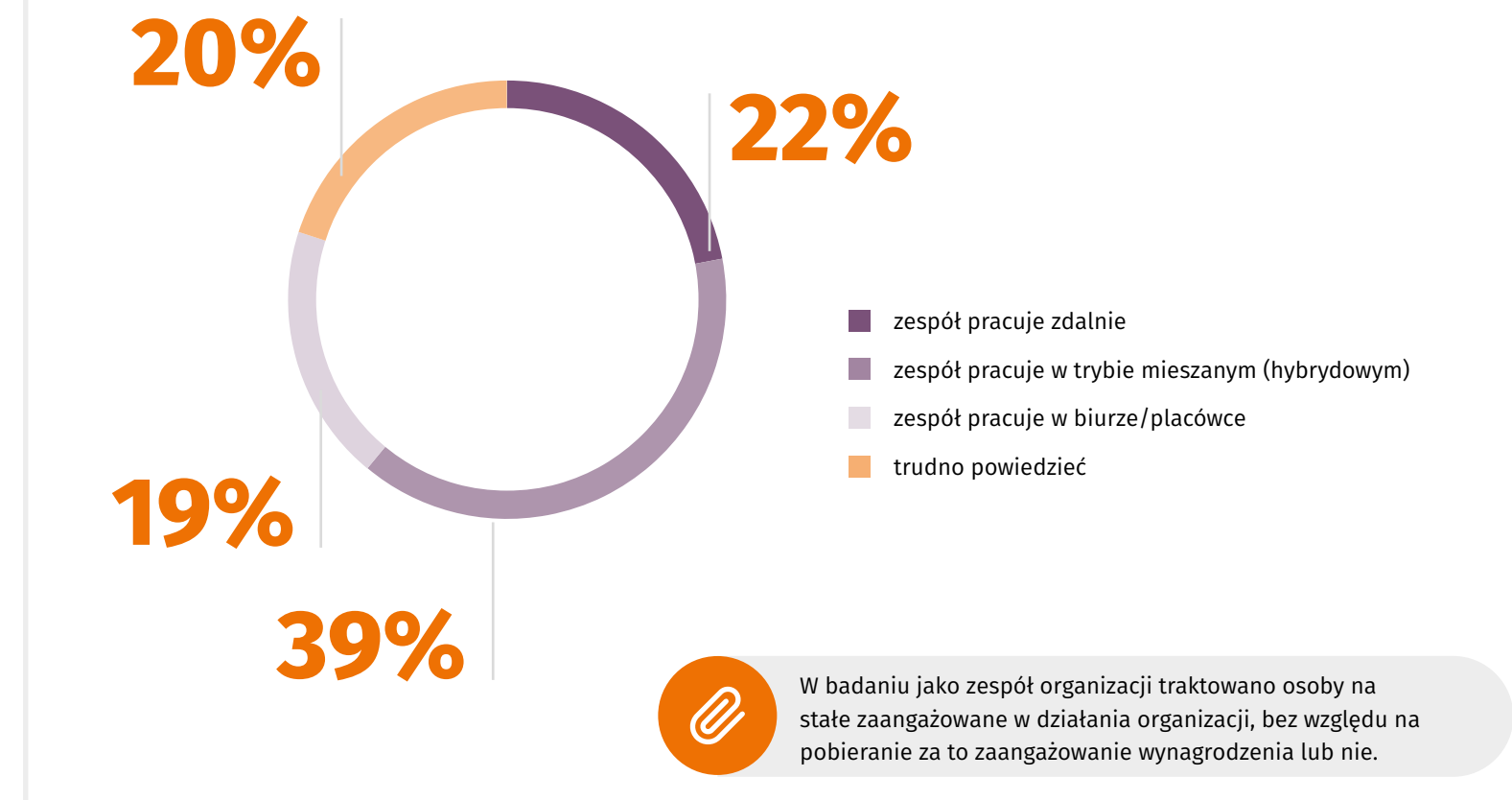
22%

organizacji w związku z pandemią pracowało wyłącznie zdalnie

19%

organizacji w związku z pandemią pracowało wyłącznie z biura/placówki

Tryb pracy zespołów organizacji



Praca zdalna była wykorzystywana w różnym stopniu przez podmioty z rozmaitych branż czy lokalizacji. Udział organizacji, których zespoły pracują wyłącznie zdalnie jest największy w dużych miastach (35%), a najmniejszy na terenach wiejskich (11%). Praca w trybie mieszanym to także częściej domena organizacji z miast (dużych - 46% i średnich - 43%), a rzadziej podmiotów wiejskich (28%).

Odwrotną zależność widać w przypadku pracy wyłącznie z biura lub placówki - w ten sposób częściej pracują

zespoły organizacji z terenów wiejskich (25%), a rzadziej z dużych miast (11%).

W trybie wyłącznie zdalnym najczęściej pracują organizacje zajmujące się edukacją i wychowaniem (28%), nieco częściej niż w całym sektorze podejmują ją też stowarzyszenia i fundacje działające w obszarze kultury i sztuki (24%) oraz ochrony zdrowia (23%). Z kolei z biura czy placówki najczęściej pracują organizacje sportowe i turystyczne (27%) oraz pomocy społecznej (26%).

# Praca zdalna

61%

organizacji w związku z pandemią pracuje w trybie zdalnym



**”** Z racji tego, że członkowie stowarzyszenia są dość rozproszeni terytorialnie, przed pandemią dużo rzeczy robiliśmy online. Istniała zamknięta grupa na Facebooku, na której zwykle toczyły się dyskusje, bo ciężko było nam się wszystkim zebrać razem.

**”** My z pracy zdalnej korzystaliśmy wcześniej. Nie mamy wydzielonych godzin pracy, wszyscy mają zadaniowy tryb pracy, czyli skupiamy się po prostu na efektach. Czy to zrobisz w godzinę, dwie czy pięć, to jest twoja sprawa. Tak samo to, gdzie to zrobisz.

Z wywiadów przeprowadzonych z liderami organizacji wiadomo, że jakaś część stowarzyszeń i fundacji pracowała zdalnie także przed marcem 2020 roku. Mogło to być związane z brakiem biura, rozproszeniem terytorialnym zespołu lub przyjętym stylem zarządzania.

Jednak w większości organizacji decyzja o zaprzestaniu pracy w biurze lub lokalu i przejściu w tryb pracy zdalnej lub hybrydowej postawiła zespoły i zarządy przed nowym, nieznanym wyzwaniem. Podobnie jak wszyscy obywatele, także liderzy organizacji zostali w marcu 2020 roku zaskoczeni wprowadzonym *lockdownem*, co utrudniało podjęcie działań przygotowujących zespół do nowej sytuacji. Jednak z czasem przedstawiciele organizacji podjęli szereg działań umożliwiających lub ułatwiających pracę zdalną.

## Podjęte przez organizację działania usprawniające pracę zdalną

Najczęściej deklarowanym przez organizacje ułatwieniem pracy zdalnej było wprowadzenie programu lub aplikacji służącej komunikacji online (zrobiło to 62% organizacji pracujących zdalnie). Działanie to mogło polegać na decyzji o wyborze konkretnego bezpłatnego komunikatora albo wykupieniu dostępu do narzędzia lub jego wersji płatnej.

39% stowarzyszeń i fundacji pracujących zdalnie podjęło działania w celu zapewnienia służbowego sprzętu. Nie oznacza to jednak, że w tylu organizacjach wszyscy członkowie zespołu mieli dostęp do służbowego sprzętu, a jedynie że jakieś działania w tym zakresie zostały podjęte.

Kolejnym działaniem związanym z przygotowaniem zespołu do pracy zdalnej było wsparcie ze strony organizacji w zakresie konfiguracji sprzętu i oprogramowania – deklaruje to 32% stowarzyszeń i fundacji pracujących zdalnie lub hybrydowo. Podobny odsetek (31%) zapewnił członkom zespołu potrzebne oprogramowanie.

Na dalszych miejscach pod względem częstości wskazań były kwestie związane z zarządzaniem, podnoszeniem kompetencji zespołu czy innego rodzaju wsparciem. Działania służące ułatwieniu pracy zdalnej i poprawie dobrostanu zespołu inne niż bezpośrednio związane z dostarczeniem sprzętu lub oprogramowania podjęto nie więcej niż 30% organizacji pracujących zdalnie lub w trybie mieszanym.

27% stowarzyszeń i fundacji, których zespoły przynajmniej częściowo pracują zdalnie, nie podjęło żadnych działań służących umożliwieniu lub usprawnieniu tego trybu pracy.





### Działania umożliwiające lub ułatwiające zdalną pracę zespołu

Wprowadzenie narzędzi do komunikacji zdalnej, np. do wideokonferencji	62%
Zapewnienie służbowego sprzętu do pracy	39%
Wsparcie w zakresie konfiguracji sprzętu, oprogramowania	32%
Zapewnienie oprogramowania	31%
Wprowadzenie zasad, procedur regulujących pracę zdalną	30%
Zbieranie potrzeb zespołu dot. pracy zdalnej	27%
Szkolenie mające na celu uzupełnienie kompetencji technicznych	25%
Zapewnienie wsparcia psychologicznego	12%
Szkolenie z organizacji pracy, samodzielnego zarządzania czasem pracy itp.	11%
Organizacja nie podjęła żadnych działań umożliwiających/ułatwiających pracę zdalną	29%



Procenty odnoszą się do organizacji pracujących w trybie zdalnym lub mieszanym. Możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi (poza ostatnią kategorią).

### Sprzęt służbowy vs. prywatny

W nieco ponad połowie (54%) organizacji pracujących zdalnie i posiadających stały personel (niezależnie od formy umowy) większość zespołu korzysta ze sprzętu prywatnego. W pozostałych przeważająca część pracowników i współpracowników korzysta ze sprzętu służbowego.

W obliczu wyzwań, które pojawiły się w pandemii, korzystanie przez personel z prywatnych komputerów nie jest traktowane przez liderów organizacji jako najważniejszy problem, choć jednocześnie 46% stowarzyszeń i fundacji zgłasza wśród potrzeb zapotrzebowanie na sprzęt. Z wywiadów z pracownikami organizacji wynika, że także im nie zawsze przeszkadza praca na własnym sprzęcie.

**”** Ja mam swój sprzęt, pracodawca zapewnia mi jego serwis kiedy coś przestaje działać. To nie jest dla mnie problemem, że to jest prywatny sprzęt. W ogóle nawet się nad tym nie zastanawiałam.

### Ocena pracy zdalnej

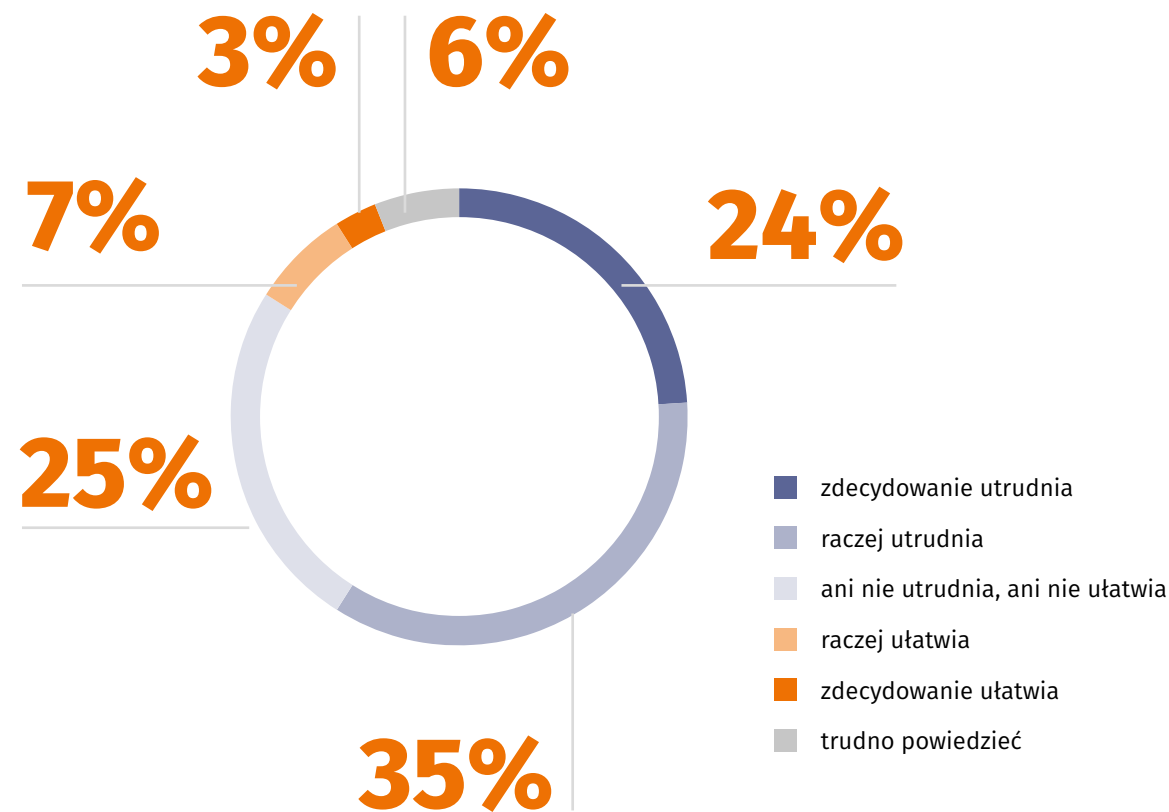
59%

organizacji jest zdania, że zdalna praca zespołu utrudnia prowadzenie działań



Większość organizacji korzystających z pracy zdalnej uważa, że utrudnia ona działania organizacji. Przedstawiciele co czwartego stowarzyszenia lub fundacji (25%) uważają, że praca zdalna nie ma ani pozytywnego ani negatywnego wpływu na funkcjonowanie organizacji, a tylko 10% dostrzega więcej zysków niż strat związanych z takim trybem pracy.

### Wpływ pracy zdalnej zespołu na działania organizacji



Procenty odnoszą się do organizacji pracujących w trybie zdalnym lub mieszanym.

Powody negatywnej oceny pracy zdalnej opisujemy na kolejnych stronach raportu. Warto jednak podkreślić kwestie, na które zwracali uwagę przedstawiciele organizacji w wywiadach: brak możliwości spontanicznej rozmowy czy bycia razem zespołu, co miało konsekwencje dla merytorycznych działań, ale też samopoczucia i dobrostanu jego członków i członków.



**Jak człowiek jest w biurze to jest kontakt, poczucie humoru, zabawne sytuacje, a jak siedzimy w domu, to – mimo że pracę wykonujemy dość sprawnie – jest to męczące. Lepiej się pracuje normalnie, w biurze.**

### Wyzwania związane z pracą zdalną



# 59%

organizacji pracujących zdalnie odczuwa trudności w kontakcie z odbiorcami działań

W badaniu ankietowym przedstawiciele organizacji wskazali na szereg wyzwań i problemów związanych z pracą zdalną. Zdecydowanie najczęściej podnoszoną trudnością są ograniczenia w kontaktach z odbiorcami działań.

Kolejne pod względem częstości wskazań problemy mają charakter bardziej techniczny - 38% organizacji pracujących zdalnie narzeka na niskie kompetencje zespołu w obszarze nowych technologii, tyle samo nie ma środków na zakup sprzętu. Mniejszy odsetek organizacji zgłasza trudność z dostępem do oprogramowania (23%) lub łącza internetowego (18%). Co trzeciej organizacji (33%) pracującej zdanie przeszkadza utrudniony dostęp do dokumentów i zasobów organizacji.

Organizacje pracujące zdalnie mierzą się też z wyzwaniami z obszaru zarządzania (31%) czy komunikacji wewnętrznej (26%), zaś 24% narzeka na mniejszą efektywność pracy. Wiąże się z tym problem zgłaszany przez 19% stowarzyszeń i fundacji pracujących zdalnie: brak kompetencji osób z zespołu w dziedzinach takich jak organizacja pracy czy komunikacja.

Dla 22% organizacji pracujących przez internet kłopotem jest bezpieczeństwo i ochrona danych.

16% stowarzyszeń i fundacji pracujących zdalnie nie widzi żadnych problemów z pracą w takim trybie.

### Wyzwania związane z pracą zdalną

Utrudniony kontakt z odbiorcami działań	59%
Niskie kompetencje technologiczne członków zespołu	38%
Brak środków za zakup sprzętu pozwalającego na pracę zdalną	38%
Brak lub utrudniony dostęp on-line do dokumentów i zasobów organizacji	33%
Problemy w zarządzaniu zespołem pracującym zdalnie	31%
Trudności w komunikacji wewnętrznej, przepływ informacji wewnątrz organizacji	26%
Mała efektywność pracy członków zespołu	24%
Utrudniony dostęp do odpowiedniego oprogramowania, narzędzi ułatwiających na pracę zdalną	23%
Problem z bezpieczeństwem, ochroną danych organizacji	22%
Niskie kompetencje członków zespołu inne niż technologiczne, np. umiejętność organizacji pracy, komunikacja	19%
Problem z dostępem do łącza internetowego pozwalającego na pracę zdalną	18%
Nie mamy żadnych wyzwań związanych z pracą zdalną	16%



Procenty odnoszą się do organizacji pracujących w trybie zdalnym lub mieszanym. Możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi (poza ostatnią kategorią).

### Korzyści związane z pracą zdalną



# 28%

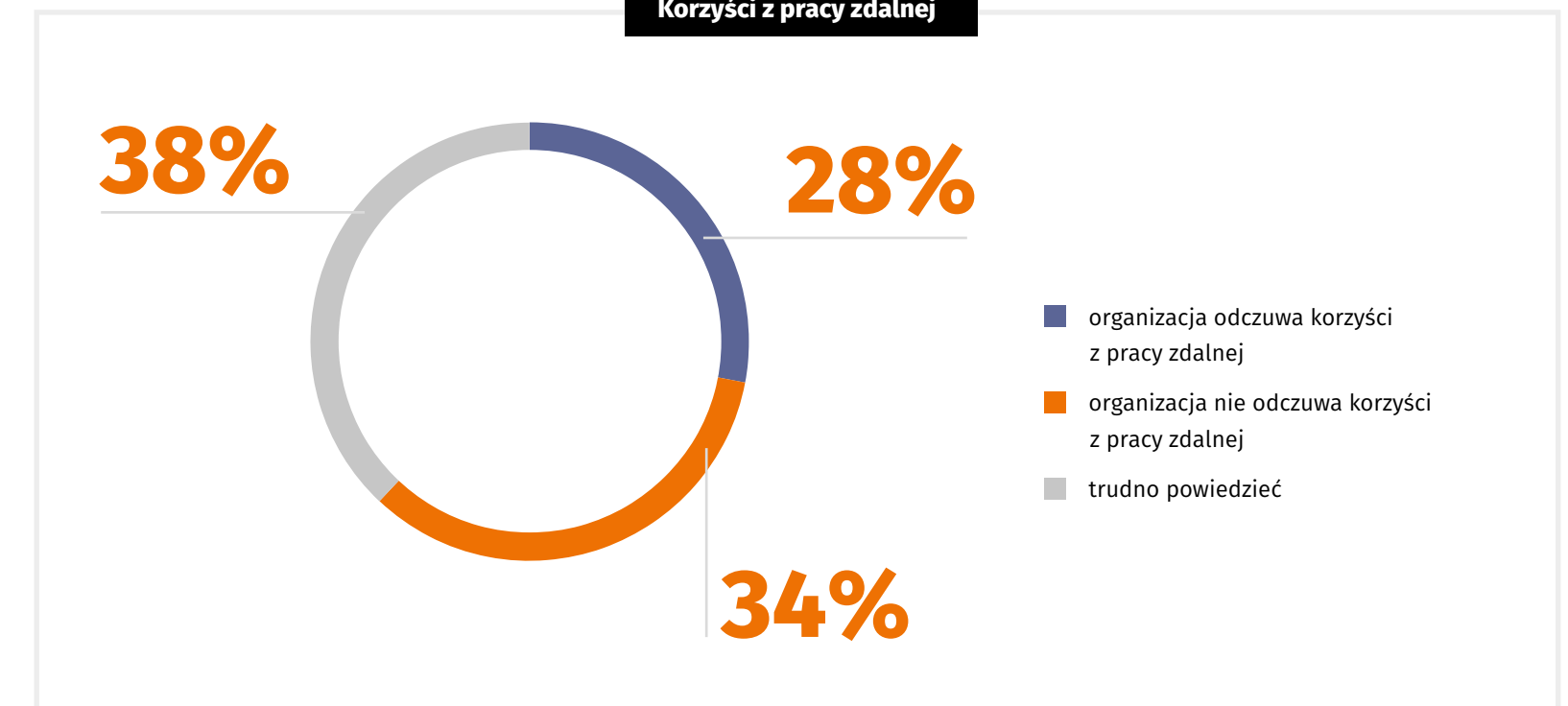
organizacji odczuwa korzyści z pracy zdalnej

Nie trudno zgadnąć, że z pracy zdalnej zadowolone będą bardziej organizacje, których zakres działań umożliwia taki tryb pracy, a także te, które mają konieczne zasoby finansowe i dostęp do infrastruktury (np. dobrego łącza internetowego). Wyniki badania potwierdzają, że korzyści z pracy zdalnej częściej odczuwają:

- stowarzyszenie i fundacje zajmujące się edukacją
- organizacje pracujące w 100% zdalnie (co zapewne związane jest z zakresem działań, który na taką pracę pozwala)
- organizacje o budżetach powyżej 1 mln zł
- podmioty z największych miast.

Z kolei brak korzyści z pracy zdalnej częściej deklarują organizacje aktywne w obszarze kultury i sztuki oraz sportu i turystyki, zlokalizowane w małych miastach.

### Korzyści z pracy zdalnej



Wśród wymienianych przez uczestników badania zalet pracy zdalnej dominują te, które podkreślają zyski po stronie członkiń i członków zespołu (34%):

- oszczędność czasu i pieniędzy
- elastyczność czasu pracy
- możliwość pracy z dowolnego miejsca
- łatwiejsze łączenie życia zawodowego i rodzinnego.

Niemal tak samo często wskazywaną korzyścią z pracy zdalnej była możliwość sprawniejszej, szybszej komunikacji wewnętrznej (32%). Dodatkowo 12% organizacji doceniło większą efektywność pracy wynikającą z pracy zdalnej. Gdyby założyć, że “większa efektywność pracy” to przede wszystkim usprawnienie komunikacji, wtedy to właśnie “odkrycie” różnego rodzaju komunikatorów i przeniesienie komunikacji do sieci okazałoby się najczęściej pozytywnie ocenianą konsekwencją pracy zdalnej.

**” Ta elastyczność daje im takie poczucie bezpieczeństwa, takiej wdzięczności, które przekładają się na zaangażowanie, ale to też wymaga dobrej samoorganizacji.**

**” Podejście Polaków się zmieniło i w tej chwili nie ma takiego ciśnienia na trzymanie terminów, więc środowisko pracy jest bardziej przyjazne dla pracowników, bo mogą sobie lepiej rozplanować czas w domu. Kiedy, gdzie, jak to nas tak naprawdę nie interesuje, liczył się efekt. Więc to pewnie dla pracowników fajna sprawa, że nie ma tego stresu.**

**” Moja praca polega na systematycznym spotykaniu się [...] i mam poczucie, że praca zdalna pozwala te spotkania lepiej zaplanować i zminimalizować różnego rodzaju kłopoty techniczno-organizacyjne.**

Inne zalety pracy zdalnej są wymieniane zdecydowanie rzadziej. Z deklaracji organizacji wynika, że praca zdalna zespołu w pandemii szła w parze z przeniesieniem działań organizacji do internetu - dlatego wśród jej zalet wymieniana jest także możliwość dotarcia do większego grona odbiorców (o takiej korzyści mówi 12% stowarzyszeń i fundacji widzących dobre strony pracy zdalnej). Organizacje doceniają także fakt, że praca zdalna stała się okazją do podniesienia kompetencji (zespołu, a także odbiorców) w wykorzystywaniu narzędzi i aplikacji internetowych czy szerzej - wykorzystania nowych technologii do pracy i komunikacji. Tą korzyść wskazuje także 12% organizacji.

#### Korzyści wynikające z pracy zdalnej

Korzyści zespołu (oszczędność czasu i pieniędzy, wygoda, swoboda, łatwiejsze łączenie życia zawodowego i rodzinnego)	<b>34%</b>
Sprawna komunikacja wewnętrzna	<b>32%</b>
Większa efektywność pracy	<b>12%</b>
Dotarcie do większego grona odbiorców	<b>12%</b>
Rozwój umiejętności zespołu/ odbiorców	<b>12%</b>
Bezpieczeństwo członków zespołu	<b>7%</b>
Oszczędność organizacji (na kosztach podróży, lokalu)	<b>6%</b>
Zachowanie ciągłości działań	<b>6%</b>
Łatwiejsze kontakty zewnętrzne (z partnerami)	<b>4%</b>
Poszerzenie zakresu usług	<b>4%</b>



Kategorie powstały na podstawie pytania otwartego, organizacja mogła podać wiele odpowiedzi. Procenty odnoszą się do organizacji, które widzą korzyści z pracy zdalnej.

## Przyszłość pracy zdalnej

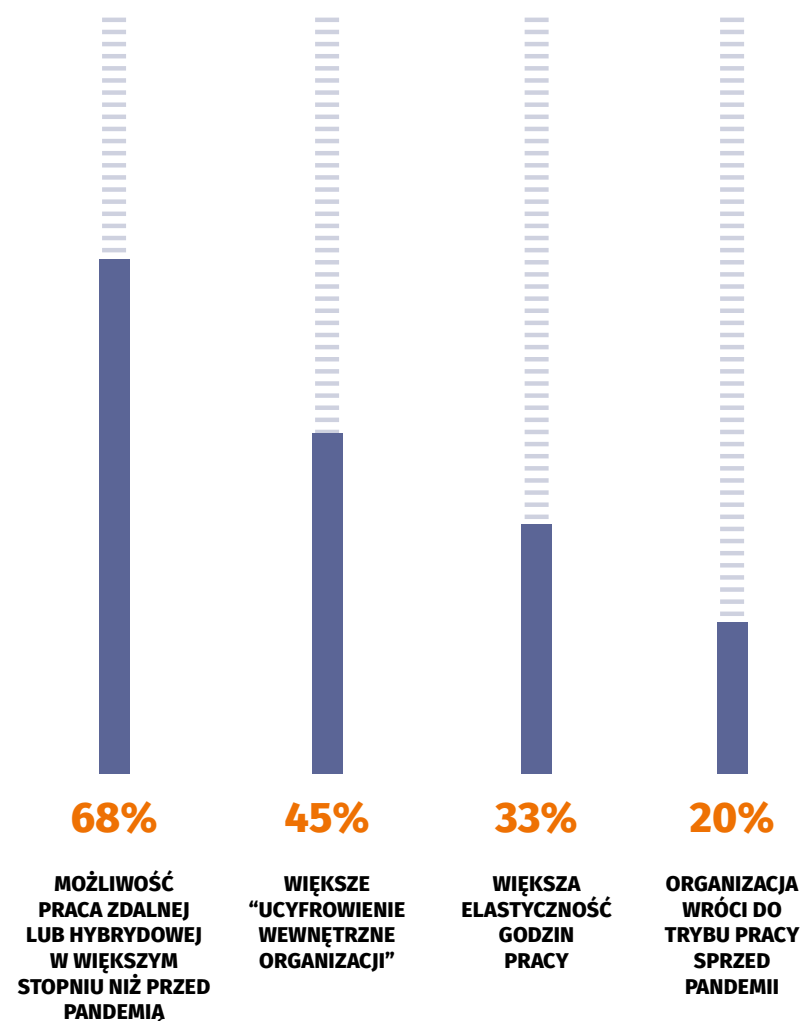
Odnosząc się do pracy zdalnej w pandemii większość organizacji uznało, że utrudnia ona funkcjonowanie organizacji, a korzyści z tego trybu pracy dostrzegło tylko 28% podmiotów. Wydaje się jednak, że taka ocena jest mocno związana z okolicznościami podjęcia pracy zdalnej, a więc pandemią i związanymi z nią ograniczeniami.

Kiedy organizacje zostały zapytane o to, jakie zmiany spowodowane pracą zdalną zespołu wpłyną na trwałe na sposób funkcjonowania organizacji, tylko co piąta (20%) zadeklarowała, że planuje wrócić do trybu pracy sprzed pandemii. Pozostałe oceniają, że przynajmniej część zmian wprowadzonych w 2020 roku zostanie z organizacją na stałe.

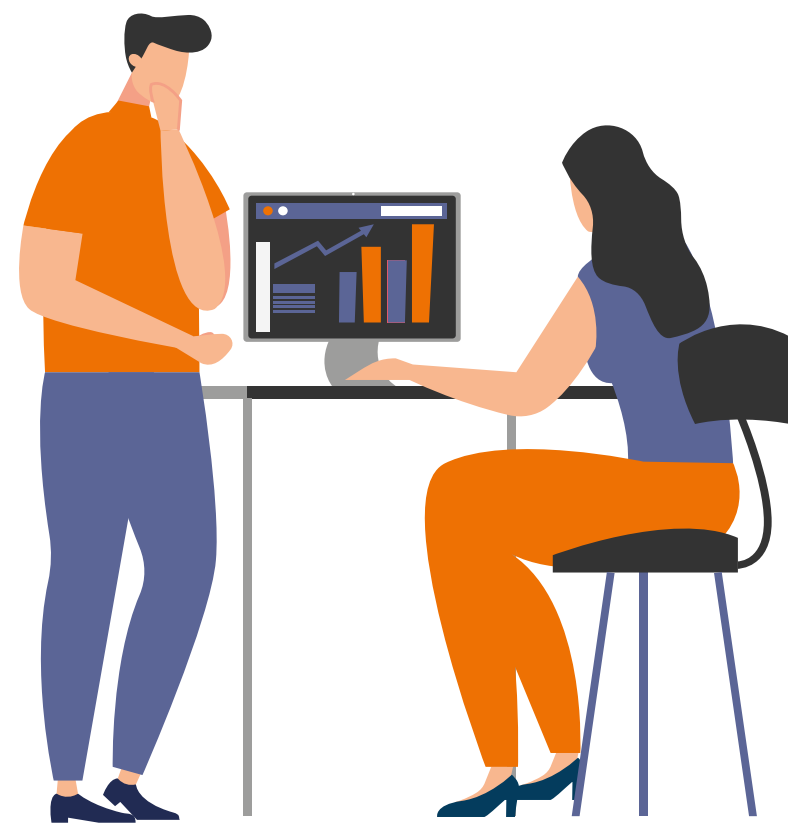
Dwie trzecie organizacji pracujących w 2020 roku w trybie zdalnym lub hybrydowym planuje w przyszłości w większym stopniu niż przed pandemią wykorzystywać ten sposób pracy.

Badani chcą też zachować większy poziom ucyfrowienia dokumentów czy innych zasobów organizacji (deklaruje to 45%). W co trzeciej organizacji pracującej zdalnie zwiększy się elastyczność godzin pracy (w stosunku do tego, jak organizacje pracowały przed pandemią).

### Przewidywany wpływ pracy zdalnej na sposób funkcjonowania organizacji po pandemii



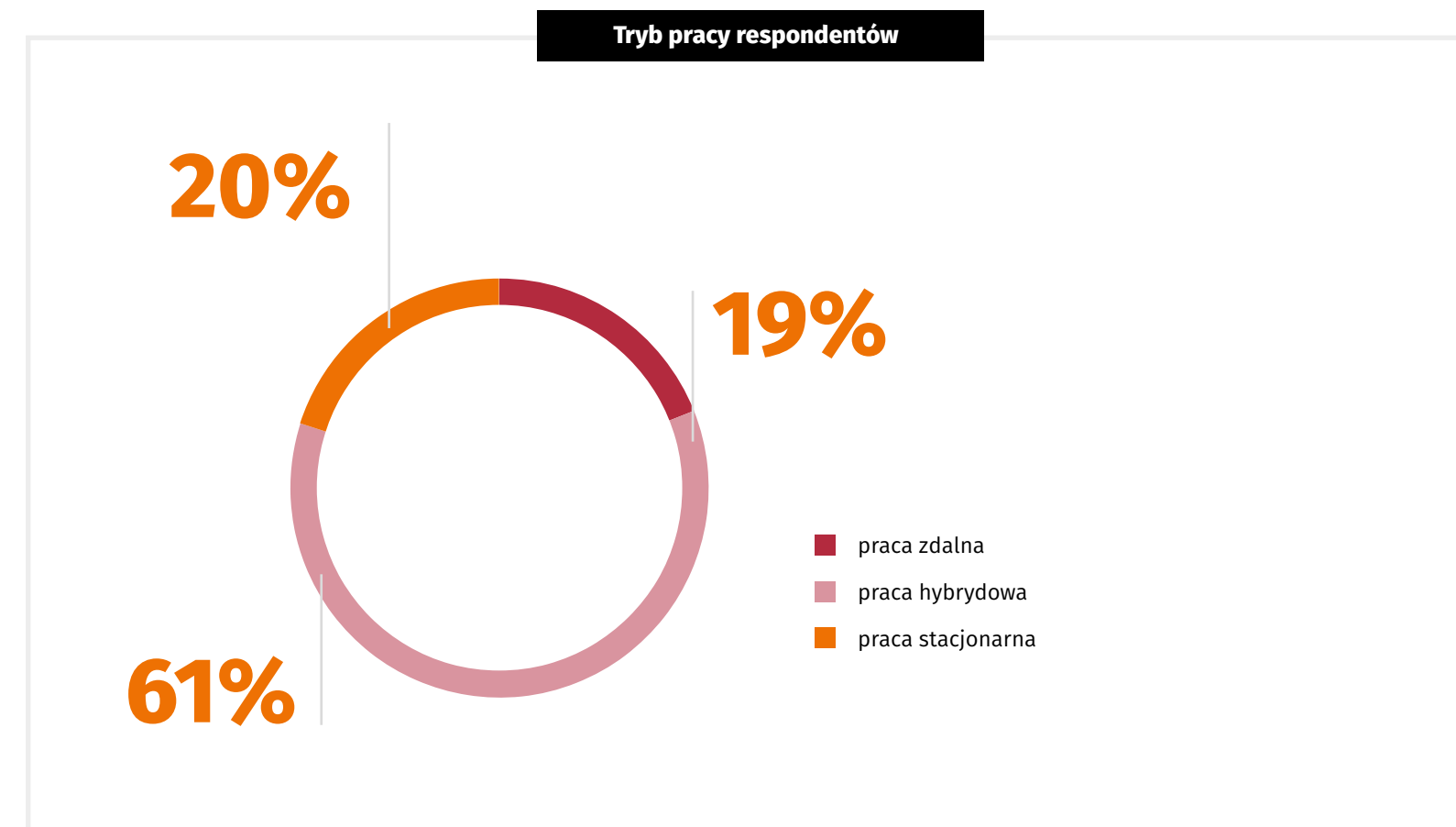
Procent odnosi się do organizacji, które w pandemii pracowały w trybie zdalnym. Możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.



# Ocena pracy w pandemii

Większość badania przeprowadzonego zimą 2020/2021 roku dotyczyła sytuacji organizacji po roku działania w pandemii. Jednak część pytań kierowaliśmy nie do organizacji, a do osób w nie zaangażowanych pytając o ich subiektywne doświadczenia związane z pracą w warunkach pandemii. Oceny pracy w sektorze społecznym w pandemii dokonywali zarówno członkinie i członkowie zarządów organizacji (stanowiący ponad 80% respondentów), jak i osoby pracujące w organizacji, ale nie mające perspektywy zarządzania nią.

Na ocenę pracy w pandemii może wpływać tryb, w jakim jest wykonywana. Tylko 20% respondentów pracuje stacjonarnie, tzn. z biura lub placówki. Niemal tyle samo, bo 19% osób, pracuje wyłącznie zdalnie. Największa grupa pracuje w trybie mieszanym, hybrydowym, tzn. łączy pracę zdalną z pracą z biura lub placówki organizacji. W zakresie trybu pracy nie obserwujemy różnic między członkiniami i członkami zarządów oraz pozostałymi respondentami.



Zgodnie z danymi GUS<sup>1</sup>, pod koniec 2020 roku, w związku z sytuacją epidemiczną, 11% pracujących wykonywało swoją pracę w trybie zdalnym. Poziom wykorzystania pracy zdalnej zależy od wielkości przedsiębiorstwa, sektora własności, regionu, a także rodzaju działalności. Sektor pozarządowy, zapewne jako zbyt mały, nie został w badaniu GUS uwzględniony. Można jednak potraktować dane GUS jako pewien punkt odniesienia.

<sup>1</sup> Patrz raport "Wpływ epidemii Covid-19 w Polsce na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w IV kwartale 2020 roku"



## Wpływ pracy w pandemii na samopoczucie członkiń i członków zespołów organizacji

### Motywacja i satysfakcja z pracy

Praca w pandemii dla co trzeciego respondenta (32%) oznacza spadek motywacji do pracy. Jeszcze więcej, bo 43% osób podaje, że doświadczenia ostatniego roku skutkują dla nich obniżoną satysfakcją z pracy. Z kolei co piąta osoba (20%) odczuwa wzrost motywacji do pracy, a 14% deklaruje wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy.

Poziom motywacji do pracy oraz odczuwania satysfakcji z jej wykonywania jest ściśle związany z kondycją organizacji. Osoby będące członkami zespołów organizacji, których sytuacja w pandemii pogorszyła się, częściej odczuwają obniżoną motywację i satysfakcję. A w organizacjach, dla których pandemia stała się impulsem do rozwoju częściej spotykamy osoby, które deklarują wzrost motywacji do pracy i płynącej z niej satysfakcji w porównaniu do sytuacji sprzed pandemii.

**” Powiem szczerze, że może trochę mniejsza jest satysfakcja, bo inaczej się przychodziło do pracy, kiedy wiedziało się, że spotka się tę dwudziestkę uczestników zajęć, zobaczy się, jak oni się cieszą, że mogą przyjść na rehabilitację, poćwiczyć.**

**” Dla mnie to demotywujące, może nie na jakąś dużą skalę, ale na pewno jest to nieprzyjemne, że nie mogę bezpośrednio spotykać się z beneficjentami. Jak te osoby przychodzą, dzwonią, albo przychodzą niezapowiedziani, to cieszę się, że mogę im pomóc. To jednak gdzieś tam mnie podbudowuje i daje satysfakcję z pracy. A w domu tak nie jest, bo do domu do mnie nie przyjdą.**

### Stres

Większość respondentów (63%) deklaruje, że w pandemii odczuwa wzrost stresu związanego z pracą. Wysoki poziom stresu deklarują zarówno osoby działające i pracujące w organizacjach, dla których pandemia oznacza pogorszenie sytuacji, jak i w organizacjach, które w wyniku pandemii doświadczają dynamicznego rozwoju.

**” Takie myśli na początku zaczęły się pojawiać, że mogę stracić pracę. Zaczęliśmy zauważać, że w różnych branżach nie dzieje się za dobrze, pojawił się taki podświadomy strach. Ale prowadzona w naszej organizacji spersonalizowana edukacja uczniów działa dobrze [i organizacja sobie radzi]. I gdzieś to mi dało takie poczucie, że nie muszę się obawiać, że mogę utracić pracę.**

### Ilość obowiązków

Nieco ponad połowa respondentów (54%) informuje, że praca w pandemii oznacza dla nich zwiększenie ilości obowiązków i zadań. Taka sytuacja częściej spotyka osoby zaangażowane w organizację, które w pandemii rozwijają się, podejmują nowe działania.

## Czas na samorozwój

Dla nieco więcej niż co czwartej osoby (28%) okres pandemii wiąże się z większą ilością czasu na doksztalcenie w porównaniu do sytuacji sprzed marca 2020 roku, choć jednocześnie tyle samo osób deklaruje, że czasu na samorozwój ma mniej niż wcześniej. I znowu: wzrost ilości czasu na samorozwój jest powiązany z rozwojem organizacji w rezultacie pandemii.

Żaden z wyżej opisanych czynników składających się na samopoczucie związane z pracą w pandemii nie jest powiązany w sposób istotny statystycznie z trybem pracy, np. zdalnym.

Wpływ pracy w pandemii				
	WZROST	BEZ ZMIAN	SPADEK	TRUDNO POWIEDZIEĆ
Poziom motywacji do pracy w organizacji	20%	45%	32%	3%
Poziom satysfakcji z pracy w organizacji	14%	39%	43%	4%
Poziom stresu związanego z pracą w organizacji	63%	25%	8%	4%
Ilość obowiązków, pracy, zadań w organizacji	54%	28%	15%	3%
Ilość czasu na rozwój, doksztalcenie się	28%	36%	27%	9%

## Wpływ pracy zdalnej na samopoczucie członków i członków zespołów organizacji

W poprzednim rozdziale opisywaliśmy jak praca w pandemii wpływa na samopoczucie członków zespołów organizacji. Kolejną kwestią, która może to samopoczucie kształtować jest zdalny tryb pracy, czyli sposób pracy rzadko praktykowany w sektorze społecznym przed pandemią. Przypomnijmy, 80% respondentów, czyli pracowników, działaczy społecznych, członków władz organizacji wykonuje dziś swoją pracę dla organizacji w sposób zdalny (pracując tylko zdalnie lub w trybie hybrydowym). Te osoby zapytaliśmy, z jakimi największymi wyzwaniami wiąże się dla nich praca zdalna.

### Zaburzony work life-balance

Niemal połowa (48%) respondentów pracujących zdalnie lub hybrydowo wskazuje, że ma trudność z zarządzaniem czasem i oddzieleniem życia prywatnego od zawodowego. Na tę trudność częściej wskazują osoby z organizacji, których sytuacja w pandemii nie zmieniła się w sposób istotny lub dla których pandemia jest impulsem do rozwoju. Jak podają przedstawiciele organizacji, trudność zachowania work life-balance jest powiązana z dużą ilością obowiązków zawodowych oraz przenikaniem się ich ze zobowiązaniami rodzinnymi, jak np. opieka nad dziećmi.

” Z jednej strony dawało to takiego fajnego kopa, dlatego że nagle okazało się, że robimy rzeczywiście coś potrzebnego, nie tylko dla hobbystów, pasjonatów, tylko możemy pomóc w czymś konkretnym dużej grupie nauczycieli, a przez to także uczniów. Z drugiej strony była to nagle praca, która wyłączyła jakikolwiek work-life balance, dlatego że właściwie postawiłam sobie komputer obok łóżka i przecierając rano oczy siadałam do niego, a przecierając je wieczorem, zasypiałam przy komputerze. Tak to wyglądało.







Gdzieś ten czas pracy się wydłuża.

Jak pracuję w domu i jestem ze swoimi dziećmi, to też nie jestem w stanie pracować od siódmej do piętnastej, więc popołudniami, wieczorami staram się nadrobić, żeby plan dnia był wykonany. Ale ta praca też rozciąga mi się na cały dzień. Łatwiej mi się zebrać, kiedy pracuję w placówce, jestem na miejscu.



Łatwiej jest oddzielić życie zawodowe od życia prywatnego kiedy pracuję z biura. W domu

to się strasznie rozmywa. A i tak jestem w takiej komfortowej sytuacji, że nie mam dzieci, więc jakbym musiała się borykać jeszcze dodatkowo z edukacją zdalną... W biurze pracujemy od ósmej do szesnastej, jak trzeba to trochę dłużej. Ale w domu np. była dwudziesta a ja dalej siedziałam, bo pomyślałam, że sobie jeszcze wprowadzę jakichś uczestników [do bazy danych] albo coś policzę. I nagle to się tak przenika. Może dla mnie przez pierwszych parę dni pandemii to było komfortowe.

## Stres, nadmiar obowiązków i nowe zadania

42% osób pracujących zdalnie lub w trybie mieszanym mierzy się ze stresem, a 39% z przemęczeniem będącym rezultatem nadmiaru obowiązków. Może to być też powiązane z nowymi zadaniami wynikającymi ze zmiany sposobu działania organizacji, które są wyzwaniem dla 29% respondentów.

## Trudności z integracją, komunikacją i zarządzaniem zespołem

Praca bez osobistego, fizycznego kontaktu z pozostałymi członkami zespołu organizacji dla 41% osób oznacza trudność z integracją, a dla 39% z komunikacją w zespole. Z kolei dla co piątej osoby praca zdalna ma negatywne konsekwencje w postaci trudności w zdalnym zarządzaniu pracą innych osób.



Komunikacja dla nas zawsze była najważniejsza. Pracowałyśmy już zdalnie, więc już miałyśmy trochę to przećwiczone. A teraz jakoś nas to jeszcze bardziej dotyczyło, jest więcej spotkań. Bo tego kontaktu osobistego jest mało, żeby doprecyzować coś, wyjaśnić. Mamy zdalne spotkania merytoryczne, ale i takie nieformalne, "kawowe".

## Wyzwania techniczne i technologiczne

Pracę zdalną dla 29% osób utrudnia konieczność korzystania z prywatnego sprzętu. Nieco mniej respondentów mierzy się z niewystarczającą jakością łącza internetowego oraz niedostatkami kompetencji umożliwiającymi sprawne korzystanie z narzędzi IT, programów i sprzętu.

## Brak odpowiednich warunków do pracy w domu

Nieco mniej niż co piąta osoba (19%) wskazuje, że nie ma w domu wygodnej przestrzeni do pracy. Z kolei 13% brakuje spokoju, cichych warunków do pracy, a 12% deklaruje, że wyzwaniem w pracy zdalnej lub hybrydowej jest ich sytuacja rodzinna lub domowa.

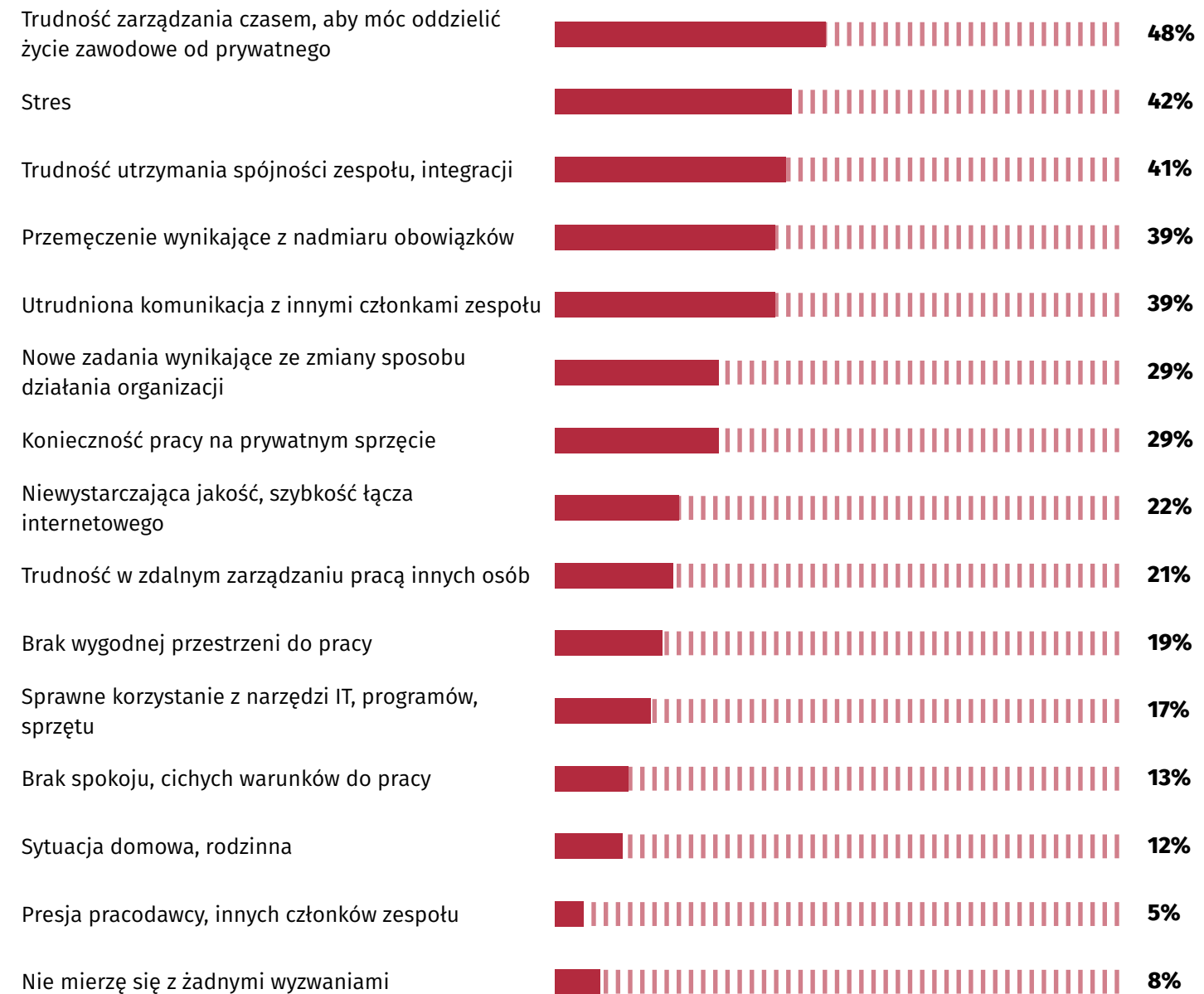
Tylko 8% respondentów deklaruje, że nie mierzy się z żadnymi trudnościami w związku z pracą zdalną lub hybrydową.

Wszystkie wyżej opisane trudności są w podobnym stopniu odczuwalne przez osoby z kierownictwa organizacji oraz nie będące w jej władzach.



**Wolę na miejscu pracować, w placówce. Tam jest mi łatwiej, bo mam dwójkę małych dzieci, więc jest to dla mnie duże utrudnienie, jeśli mam pracować w domu. Obowiązków jest masa, które staram się wykonywać pomiędzy.**

### Wyzwania w pracy zdalnej, z jakimi mierzą się respondenci



Procenty odnoszą się do grupy respondentów, którzy pracują w trybie zdalnym lub hybrydowym. Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź (poza ostatnią kategorią).

# Działania liderów i lidererek

## organizacji w pandemii

### Ocena działania liderów i lidererek organizacji

Prowadzenie i zarządzanie organizacją pozarządową w pandemii, bez względu na to, czy jej zespół pracuje w trybie zdalnym, czy też nie, jest dużym wyzwaniem. Zapytaliśmy członków zespołów organizacji, ale nie będących w jej władzach, jak oceniają pracę zarządu, liderów ich organizacji, ich radzenie sobie z wyzwaniami związanymi z pandemią.

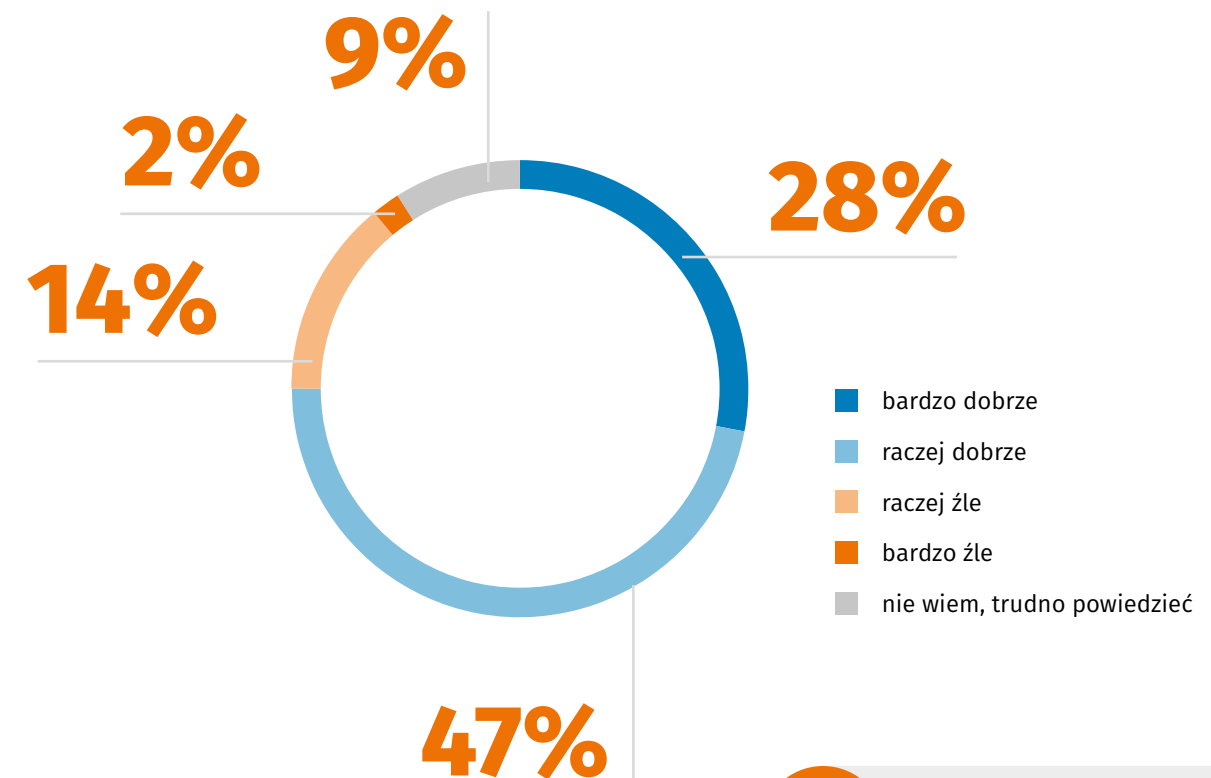
Ocena działania zarządu organizacji w pandemii jest pozytywna - 75% respondentów ocenia, że zarząd radzi sobie dobrze lub bardzo dobrze. 16% wystawia swojemu zarządowi ocenę negatywną.



# 75%

członków zespołów organizacji pozytywnie ocenie działanie swojego zarządu w pandemii

### Ocena pracy liderów organizacji i ich radzenia sobie z wyzwaniami związanymi z pandemią



Procenty odnoszą się do grupy respondentów, którzy nie są członkami zarządu organizacji.



Niemal co dziesiąty respondent miał trudność z oceną pracy zarządu. Może to być związane z przekonaniem, że radzenie sobie z kryzysową sytuacją spowodowaną pandemią to zadanie dla całego zespołu i nie spoczywa tylko na barkach liderów.

**” Właściwie to nie zastanawiałam się nawet nad tym, bo mam poczucie, że jesteśmy w tym razem. Tak jak ja nie mogę wyjść z pracy, tak też prezes nie może. On ma jeszcze do tego dodatkowe rzeczy na głowie. Natomiast myślę, że w sposobie zarządzania i prowadzenia fundacji nic się nie zmieniło. Mi jest naszego szefa szkoda, bo on musiał wyłączyć swoje wizjonerskie plany, ponieważ wie, że wszyscy w zespole mamy mnóstwo pracy bieżącej. Czekamy, aż sytuacja się trochę uspokoi, żeby móc wrócić do rozwijania tego, co chcemy rozwijać.**

## Działania podejmowane przez liderki i liderów organizacji

Zarząd, kierownictwo lub liderzy organizacji pozarządowych podejmują różnego rodzaju działania, aby sprostać wyzwaniom jakie pandemia stawia przed ich organizacją i zespołem. O tych działaniach informują nas członkowie organizacji nie będący w jej władzach.

54% respondentów deklaruje, że liderzy ich organizacji są otwarci na propozycje zespołu dotyczące koniecznych działań. Nieco mniej niż połowa podaje, że zarząd ich organizacji na bieżąco informuje zespół o działaniach i różnego rodzaju zmianach oraz konsultuje te propozycje z zespołem.

**” Wszystko jest bardzo dobrze skomunikowane przez nasz zarząd. Mamy 5 członków zarządu i dzięki temu, że łatwiej jest się spotkać zdalnie, przegłosować różne rzeczy, to nawet mam takie wrażenie, że ta komunikacja między nimi stała się lepsza. A komunikacja od zarządu do zespołu jest jak najbardziej przejrzysta, wszystkie informacje docierają do nas najszybciej jak się da.**

Mniej więcej co trzeci respondent wskazuje, że w jego organizacji kierownictwo szybko reaguje i odpowiednio wcześniej wprowadza zmiany lub konieczne działania wynikające z pandemii oraz dba o integrację i spójność zespołu organizacji. Działanie polegające na zbieraniu potrzeb wśród członków zespołu organizacji i próbie odpowiedzi na te potrzeby obserwuje 32% respondentów.

12% badanych osób wskazuje, że zarząd ich organizacji nie podejmuje żadnych działań mających na celu sprostać wyzwaniom, jakie przed organizacją i jej zespołem stawia pandemia.

### Działania podejmowane przez liderów organizacji mające na celu sprostać wyzwaniom wynikającym z pandemii



**”** Procenty odnoszą się do grupy respondentów, którzy nie są członkami zarządu organizacji. Respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź (poza ostatnią kategorią).

## Perspektywa liderek i liderów organizacji

W wywiadach indywidualnych liderzy organizacji pozarządowych przedstawiali ich perspektywę na kierowanie organizacją w trakcie pandemii. Podkreślali wysokie poczucie odpowiedzialności za organizację oraz osoby z jej zespołu. O szczególnie dużym obciążeniu informują liderzy- seniorzy, czyli osoby w wysokim stopniu narażone na zakażenie koronawirusem. Na wyzwania, z jakimi mierzą się dziś nakładają się te, z którymi borykają się już od dawna, np. brak osób chętnych do angażowania się w zarządzanie organizacją. Pandemia uwypukla zatem problemy, które w środowisku pozarządowym mają charakter bardziej strukturalny.

**” Ludzie oczekują, że zarząd zrobi, zorganizuje, tylko niewielka liczba osób jest zaangażowanych w pracę. Natomiast do korzystania chętnych jest sporo. (...) Jesteśmy z koleżanką we dwie od początku istnienia uniwersytetu [trzeciego wieku], koleżanka jest w zarządzie od początku, a ja od ośmiu-dziewięciu lat. Do tej pory, że tak powiem, nie byłam na czele. Sytuacja mnie zmusiła, a podczas naszej czteroletniej kadencji jestem już trzecią prezeską. Przez dwa lata była koleżanka, potem inna to przejęła i po kilku miesiącach po prostu zniechęciła się, walnęła tym wszystkim i nie było wyjścia... to było równo rok temu, trzeba było senioriadę organizować, podpisywać umowy z marszałkiem, żeby po prostu te pieniądze, które nam obiecali, nie przepadły. Nie miałam wyjścia. To było tuż przed pandemią, w lutym zeszłego roku, no i niestety, przyszło mi teraz ciągnąć ten wózek.**

Inni liderzy mówią z kolei o dużej ilości zadań, jakie spadła na ich barki. Z powodu chęci ochrony członków zespołu przed zakażeniem część zadań, które przed pandemią były delegowane na pracowników, musiała być wykonana przez lidera bądź zawieszona.

**” Musiałem wziąć pod uwagę to, że nie wszystkie rzeczy, które normalnie mogę delegować, można od razu wdrażać. Trzeba brać pod uwagę to, żeby tych pracowników nie narażać. I żeby dbać o ich bezpieczeństwo, to jednak do mnie należy. Ale nie było jakichś trudności np. z tego względu na to, że ktoś odmówił mi wykonania jakiegoś polecenia.**

Część liderów podkreślała, że istotne znaczenie miał fakt, że zarząd organizacji pozostawał “na froncie”. Poprzez swoje duże zaangażowanie zarząd w ten sposób solidaryzował się z zespołem i pokazywał, że w tej trudnej sytuacji wszyscy są razem.

**” To było takie wahadło: od entuzjazmu po strach. Z jednej strony świadomość, że być może musimy bardziej zadbać o siebie, a z drugiej, że najważniejsi są nasi odbiorcy, i jak nas nie będzie, to oni sobie nie poradzą, to jest rodzaj takiej nad-empatii. Ale ilość pracy powodowała, że nie bardzo mieliśmy czas na takie analizowanie. Zarząd, czyli ja i 2 koleżanki, był cały czas na froncie, nie chował się. Myślę, że też ważny znak dla wszystkich. Kiedyś tego nie doceniałem, a teraz obserwuję to w różnych strukturach, że jak szefowie się angażują, pokazują coś sobą, to zespół też to robi.**

W trudnej sytuacji, w jakiej znalazły się osoby zarządzające organizacjami społecznymi, liderzy próbowali się nawzajem wspierać. Przykładem tego typu wsparcia jest grupa samopomocowa, która daje przestrzeń do rozmowy i wymiany doświadczeniami.

**” Uruchomiliśmy taki system wsparcia, to było 4 czy 5 spotkań z dyrektorami ośrodków pomocy społecznej z całego województwa. Spotkaliśmy się na skype, koleżanki psycholożki to prowadziły. Każdy mówił co u niego się dzieje, jak sobie radzi z papierami, z zespołem. To jest takie wsparcie dla siebie nawzajem. Wyszło to z mojego poczucia, że wszyscy od nas czegoś oczekują, ale nikt się jakby nami nie zajmuje. Ja to mogę stanąć na głowie, zatańczyć, ale nikogo nie obchodzi, czy ja się wywrócę czy nie przy tym tańcu. Sam z tych spotkań skorzystałem, postuchałem, że innym szefom też jest ciężko i jak sobie radzą, zainspirowałem się.**

# O badaniu

W raporcie opisano wyniki badania organizacji pozarządowych po niemal roku funkcjonowania w warunkach pandemii.

- Badanie składało się z ankiety online oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych.
- Kwestionariusz był upowszechniany w portalu ngo.pl, mediach społecznościowych, a także przez samorządowych pełnomocników ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi.
- Kwestionariusz wypełnili przedstawiciele 850 organizacji.
- Badanie ankietowe było anonimowe, ale organizacje mogły się podpisać pod swoimi odpowiedziami i zostawić adres e-mail – zrobiło to 60% respondentów.
- Kwestionariusz był dostępny w dniach 1 grudnia 2020 r. – 17 stycznia 2021 r.

- Badanie nie miało charakteru reprezentatywnego. W badaniu mogły wziąć udział wszystkie chętne organizacje. W rezultacie proporcja między organizacjami z różnych lokalizacji, które wzięły udział w badaniu, była inna niż w całym sektorze pozarządowym. Dlatego, aby odpowiedzi w badaniu miały walor bardziej reprezentatywny dla całego sektora, zastosowano wagi analityczne korygujące proporcje między organizacjami z poszczególnych typów lokalizacji.
- Wywiady pogłębione, będące uzupełnieniem materiału zebranego w ankietach, zostały przeprowadzone w styczniu i lutym 2021 roku. Wzięli w nich udział przedstawiciele 14 organizacji, które wcześniej uczestniczyły w badaniu ilościowym. Organizacje do wywiadów pogłębionych zostały dobrane tak, aby zachować zróżnicowanie pod względem lokalizacji, wielkości, branży, a także oceny skutków pandemii dla organizacji dokonanych przez ich liderów. Przeprowadzono 20 wywiadów: w 6 organizacjach rozmawiano zarówno z przedstawicielem zarządu jak i pracownikiem, zaś w kolejnych 8 podmiotach wywiad prowadzony był tylko z przedstawicielem zarządu lub osobą przez niego wytypowaną.

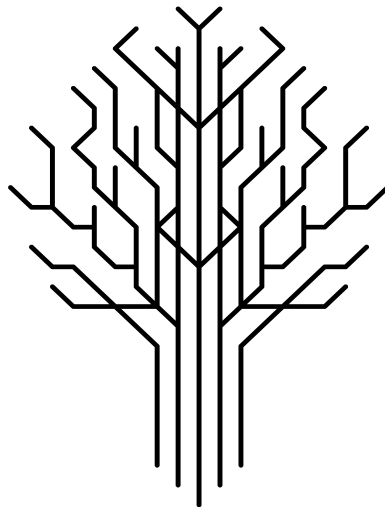
## Proporcja organizacji w badaniu w porównaniu do danych z REGON 2021

	Proporcja organizacji uczestniczących w badaniu (przed zastosowaniem wagi analitycznej)	Proporcja organizacji wg REGON za 2021 r.
Tereny wiejskie	20%	27%
Miasta do 50 tys. mieszkańców	28%	23%
Miasta 50-200 tys. mieszkańców	22%	15%
Miasta powyżej 200 tys. mieszkańców	31%	34%



**badania**

**Klon/Jawor**



stowarzyszenie  
**klon / jawor**

**Stowarzyszenie Klon/Jawor**

**Znamy się na organizacjach społecznych. Pomagamy im działać.**

Naszą misją jest wspieranie ludzi, by łatwiej mogli organizować się i działać.

Informujemy, doradzamy, inspirujemy. Dbamy o to, by organizacje społeczne miały swój głos w debacie publicznej.