



**Rok w pandemii.  
Rok wyzwań**



**Rok w pandemii. Rok wyzwań**

**Jak zmierzyć się  
z zawieszaniem działań  
organizacji pozarządowych?**

# Diagnoza

## Zawieszenie działań organizacji

W konsekwencji pandemii:



# 11%

organizacji zawiesiło **wszystkie** działania



# 30%

organizacji zawiesiło **większość** działań



Powody zawieszenia działań:

Działania organizacji wymagają kontaktu bezpośredniego z odbiorcami, który w pandemii jest utrudniony lub niemożliwy



Działania organizacji są powiązane z funkcjonowaniem instytucji (np. szkoła, przychodnia, biblioteka), które w trakcie pandemii ograniczyły lub wstrzymały działania



Odbiorcy organizacji są w grupach szczególnie narażonych na konsekwencje pandemii (np. seniorzy, osoby chore itd)



Brakowało środków finansowych niezbędnych do prowadzenia działań, ponieważ organizacja straciła źródła finansowania/sponsorów



Brakowało rąk do pracy ponieważ działacze/wolontariusze organizacji przestali się angażować w działania ze względu na pandemię



Zawieszenie działań dotyczyło części organizacji:



zajmujących się rozwojem lokalnym, kulturą i sztuką oraz sportem i turystyką



działających na terenach wiejskich i w małych oraz średnich miastach



działających wyłącznie społecznie (nie posiadających płatnych pracowników i współpracowników)

## Brak działań on-line

Poziom aktywności organizacji w dobie pandemii jest w dużej mierze związany z tym, w jakim stopniu jest ona w stanie przenieść swoje działania do internetu.



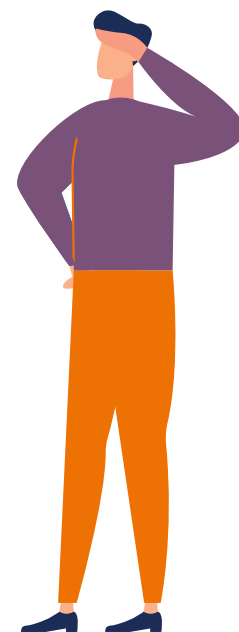
39%

organizacji deklaruje, że praktycznie żadnych działań nie prowadzi online



81%

Zdecydowana większość z nich (81%) twierdziła, że nie pozwala na to charakter ich działań



Eksperci i ekspertki podkreślają negatywne konsekwencje trwałego zawieszenia działań organizacji:

” W konsekwencji zamknięcia części organizacji czeka nas marazm społeczny, głównie na wsi i w małych miejscowościach. Część dziś zawieszonych organizacji się po prostu nie podźwignie i będziemy mieć jeszcze większe zróżnicowanie, rozwarstwienie między dużymi organizacjami, a tymi mniejszymi. Więc czeka nas pewne przetasowanie w sektorze społecznym.

**Mirostawa Hamera**

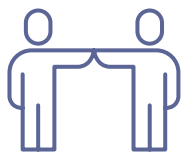
**Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw  
Pozarządowych, Wrocław**

” Z moich obserwacji wynika, że w takich obszarach jak kultura czy rozwój lokalny organizacje zamroziły działalność mniej więcej rok temu i trudno dać im impuls pobudzający do działania. Ludzie cały czas czekają na lepszy czas, aż minie pandemia. To szczególnie widać w średnich miejscowościach. [...] A to przecież właśnie od tych podmiotów szedł impuls do tego, żeby coś się działo i zmieniało w społecznościach, to obszar kultury i rozwoju lokalnego włączał mieszkańców do działań. Brak takich przedsięwzięć może cofnąć nas o parę lat w obszarze budowania aktywnych społeczności.

**Łukasz Waszak**

**Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw  
Obywatelskich OPUS, Łódź**

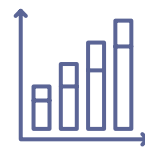
# Potrzeby organizacji



Utrzymanie kontaktu z odbiorcami swoich działań



Prowadzenie działań odpowiadających na aktualne potrzeby odbiorców



Utrzymanie wysokiego poziomu prowadzonych działań



Poznanie przykładów działań dostosowanych do warunków pandemii



Zdobycie umiejętności i środków do prowadzenia działań w nowej formule



Pomoc we wdrożeniu nowych form działań

## Podpowiedzi praktyków

### Dzielenie się z organizacjami inspirującymi przykładami pokazującymi, jak w działaniach w pandemii można “wyjść poza schemat”

” Grupa organizacji nieprowadzących działań jest według mnie bardzo zróżnicowana. Widzę w niej przynajmniej trzy podgrupy. Pierwsza to organizacje, które także przed pandemią realnie nie prowadziły działań. I dla nich wiele się w pandemii nie zmieniło.

Druga grupa to takie organizacje, które faktycznie nie są w stanie prowadzić działań, bo ich charakter polega na kontakcie fizycznym, a dziś z powodu różnego rodzaju zakazów pewnych rzeczy nie wolno.

Ale wydaje mi się, że jest jeszcze taka grupa organizacji, która mówi: “Nie działamy, bo się nie da”. Pracuję z organizacjami, które mają taką perspektywę, że się nie da, ale po kilku spotkaniach się okazuje, że się da. Po prostu jest to czasami kwestią wyjścia poza jakiś schemat czy nauczania się czegoś nowego. Według mnie jest to grupa, na której warto się skupić, np. inspirować do nowych form działań, bo im samym czasami jest trudno wymyślić, jak coś zrobić inaczej niż dotychczas.

Joanna Czarnik

Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych, Kraków

# Wspieranie organizacji w przeformułowywaniu ich dotychczasowych form działań



Przebranzowanie, przeorganizowanie działań nas dopiero czeka. Tylko nie wiem, kiedy się to zadzieje. Do poprzedniej “normalności” już nie wrócimy.

Mirosława Hamera

Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw  
Pozarządowych, Wrocław



Każda organizacja musi dziś wykonać tę pracę nowego wymyślania się samodzielnie. My możemy jej w tym potowarzyć, wspierając ją w ten sposób.

Aneta Krawczyk

Stołeczne Centrum Wspierania Organizacji  
Pozarządowych, Warszawa

## Utrzymywanie bieżącego kontaktu z przedstawicielami organizacji, bycie blisko nich i pytanie o potrzeby



Dużym wsparciem jest Centrum Organizacji Pozarządowych, ponieważ oni są blisko organizacji. Zwiększyli częstotliwość spotkań przy kawie, by rozmawiać o możliwościach pozyskiwania środków finansowych i rozszerzania zakresu działań.

Agnieszka Lis

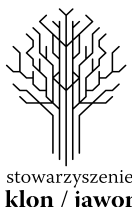
Pełnomocnik Prezydenta ds. Organizacji  
Pozarządowych, Katowice



W pandemii otwiera się dużo możliwości, pojawiają się nowe doświadczenia. Ważna jest postawa wewnątrz organizacji: gotowość do eksperymentowania, otwartość na nowe. Nie wiemy, co się wydarzy w przyszłości, więc jedyne, co możemy zrobić, to myśleć taką metodą scenariuszową: projektować różne scenariusze nie przywiązując się do żadnego z nich, ale trenując sobie myślenie o tych scenariuszach. Może to jest coś, co mogłoby się dzieć w naszym środowisku, tzn. osvajanie różnych scenariuszy, żeby się ich nie bać, im nie zaprzeczać, ale podejść do nich kreatywnie.

Joanna Czarnik

Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych, Kraków



Materiał powstał na podstawie badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor „[Rok w pandemii. Raport z badania organizacji pozarządowych 2020/2021](#)”

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.



**Rok w pandemii. Rok wyzwań**

**Jak zadbać o relację  
organizacji pozarządowych  
z samorządem?**

# Diagnoza

## Organizacje pozarządowe w pandemii

**15%**

współpracowało z samorządem lokalnym



**29%**

odczuło zmniejszenie przychodów ze źródeł samorządowych



**31%**

ubiegało się o wsparcie od samorządu



**22%**

otrzymało wsparcie od samorządu



## Wsparcie od lokalnego samorządu



Organizacja otrzymała wsparcie poza finansowe (informacje, doradztwo)

Organizacja otrzymała wsparcie rzeczowe i/lub finansowe

Organizacja ubiegała się o wsparcie, ale go nie otrzymała

Organizacja nie ubiegała się o wsparcie





# Jak organizacje oceniają wsparcie od samorządu?

# 3,4\*

\* Ocena była dokonywana na 5-stopniowej skali, gdzie „1” to „bardzo źle”, a „5” to „bardzo dobrze”.



Eksperti i ekspertki komentują, jak w pandemii wygląda relacja między organizacjami pozarządowymi a lokalnymi samorządami:



Samorządy z tych średnich miejscowości nie uruchamiają konkursów na zadania z obszaru kultury, turystyki, aktywności

lokalnej lub znacząco je ograniczają. O ile konkursy na sport, na pomoc społeczną ruszyły, bo to są stałe działania, które polegają na dostarczeniu pewnej usługi, tak w wielu wypadkach konkursy na pobudzenie aktywności w społeczności lokalnej zostały wstrzymane w oczekiwaniu na to, jak się ta sytuacja pandemiczna będzie rozwijała. W części samorządów środki na te zadania zostały w ogóle zdjęte z pozycji budżetowych na rok 2021 albo konkursy są dalej nieogłoszone.

**Łukasz Waszak**

**Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich OPUS, Łódź**



Dla mnie niepokojące było to, że bardzo niewielki procent organizacji deklarował w badaniu, że otrzymał

wsparcie od samorządu. To pokazuje realia tej współpracy, która często ogranicza się wyłącznie do przekazywania dotacji... W takiej sytuacji nietypowej i nadzwyczajnej aż by się prosiło, żeby się spotkać, porozmawiać o tym, co robimy, co jest potrzebne, a także czy podejmujemy wspólnie jakieś działania dla mieszkańców... Takie, wydawałoby się dosyć naturalne, działania nie są podejmowane. Więc to jest jednak taka relacja usługowa, realizacja zadań od kropki do kropki.

**Ewa Chromniak**

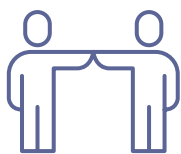
**Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych, Kraków**

W miastach widać ograniczenia w finansowaniu zadań publicznych zleczanych przez samorządy organizacjom pozarządowym. Przeznaczanych środków jest mniej, ogłaszane są konkursy półroczne gdyż nie wiadomo czy będą środki na zapewnienie finansowania działań na cały rok.

**Paulina Matczuk**

**Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, Leszno**

# Potrzeby organizacji



Utrzymywanie partnerskich relacji z samorządem



Otrzymywanie na bieżąco informacji o działaniach podejmowanych przez samorząd w związku z pandemią



Bycie włączonym w działania podejmowane przez samorząd w odpowiedzi na pandemię



Utrzymywanie stabilnego zakresu współpracy finansowej z lokalnym samorządem



## Podpowiedzi praktyków

### Zapisy w konkursach samorządowych jako impuls do zmian w działaniach organizacji pozarządowych



Urząd miasta w Katowicach w warunkach konkursów ogłaszanych na 2021 rok wskazywał dodatkowe formy realizacji zadań, żeby organizacje przedstawiały swoje myślenie na nowe sposoby komunikowania się ze swoimi odbiorcami. Dla jednych to będzie furtka, z której mogą skorzystać planując działania on-line, a dla innych impuls do tego, żeby o tego typu działaniach w ogóle zacząć myśleć.

**Agnieszka Lis**

**Pełnomocnik Prezydenta ds. Organizacji  
Pozarządowych, Katowice**

## Pokazywanie innych źródeł finansowania i wsparcie w łączeniu różnych zasobów



Jak pojawiały się różnego rodzaju przedsięwzięcia służące wsparciu sektora pozarządowego (np. możliwość ubiegania się o bezzwrotną pożyczkę czy konkursy NIW), to kontaktowaliśmy się z organizacjami, o których wiedzieliśmy, że spełniają wymagane warunki i namawialiśmy je, żeby z tych form wsparcia skorzystały. Pokazywaliśmy: “Tu wam brakuje środków na zakup Zooma czy innych narzędzi internetowych.

Środków samorządowych nie można wykorzystać na zakupy infrastrukturalne ze względu na ograniczenia wynikające z wcześniejszych ustaleń, ale fundusze na to można pozyskać w innych konkursach”. Zachęcaliśmy też do zwracania się też do przedsiębiorstw, które prowadzą programy społecznej odpowiedzialności biznesu.

**Magdalena Mike**

**Wydział Organizacji Pozarządowych i Aktywności Obywatelskiej, UM Dąbrowa Górnicza**

## Wykorzystanie znajomości lokalnego sektora społecznego w celu zagospodarowania jego potencjału w pandemii



W pierwszych miesiącach pandemii staraliśmy się maksymalnie wykorzystać potencjał organizacji pozarządowych. Wiedzieliśmy, że organizacje sportowe są bardzo dobre w organizowaniu biegów czy różnego rodzaju zawodów, więc zaproponowaliśmy im wsparcie systemu pomocy społecznej przy wykorzystaniu tego, co mają najlepiej zorganizowane, czyli sieciowania ludzi i logistyki. Zaangażowaliśmy organizacje sportowe

w działalność pomocową, sąsiedzką i ten sposób wykorzystaliśmy ich naturalne zdolności, gotowość do działania oraz zgromadzoną wokół nich grupę ludzi. To było efektywne rozwiązanie, bo organizacje pomocy społecznej nie zawsze radziły sobie z bieganiem po mieście i logistyką dostarczania wsparcia mieszkańcom na czas.

**Magdalena Mike**

**Wydział Organizacji Pozarządowych i Aktywności Obywatelskiej, UM Dąbrowa Górnicza**





**Rok w pandemii. Rok wyzwań**

**Jak wspierać liderów  
i liderki organizacji  
pozarządowych?**

# Diagnoza

## Obciążenie liderów i liderów konsekwencjami pandemii

63%

odczuwa zwiększony poziom stresu w związku z pracą w organizacji

43%

doświadcza spadku satysfakcji z pracy

54%

obserwuje wzrost liczby obowiązków

39%

organizacji zgłasza problem z zarządzaniem organizacją i jej zespołem



Większość liderów i liderki organizacji swoją pracę wykonuje zdalnie. Pracując zdalnie mierzą się z następującymi wyzwaniami:

Trudność zarządzania czasem, aby oddzielić życie zawodowe od prywatnego **49%**

Trudność utrzymania spójności zespołu, integracji **42%**

Stres **42%**

Przemęczenie wynikające z nadmiaru obowiązków **40%**

Utrudniona komunikacja z innymi członkami zespołu **40%**

Trudność w zdalnym zarządzaniu pracą innych osób **21%**



Ekspertki i eksperci komentują sytuację, z jaką mierzą się liderzy i liderki organizacji pozarządowych w pandemii:



Wiele osób nam sygnalizuje, że sytuacja liderów i liderki jest trudna, mają więcej obowiązków, więcej stresów itp. Dużo zmian w pracy zespołu musiało dokonać się bardzo gwałtownie, nikt nie był na to przygotowany. I dużo rzeczy zostało przetrzuconych na osoby, które były najaktywniejsze w zespole, czyli zazwyczaj liderki czy liderów.

**Piotr Choroś**

**Biuro Partycypacji Społecznej, UM Lublin**



Kwestia motywacji liderów i liderki jest bardzo ważna. W sektorze społecznym bardzo dużo zależy od osób, które liderują bądź współliderują organizacjami, ich nastawienia, dobrostanu, kondycji psychicznej i fizycznej, dostępu do odpowiednich narzędzi. Jeśli te rzeczy są zaniedbane, to jest to lekcja, którą trzeba odrobić jak najszybciej

**Izabela Dembicka-Starska**

**Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa**

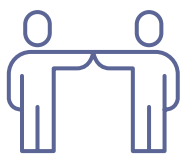


Pandemia pokazała deficyty, o których w badaniach czytamy od lat. Czyli deficyty związane z przywództwem, z komunikacją i stylami zarządzania, ale też takie dotyczące "organizacji jednej osoby". W sytuacji, kiedy lider mocno trzyma organizację i np. zachoruje na Covid, to taka organizacja ma duże problemy, bo nagle nie może swobodnie funkcjonować.

**Magdalena Mike**

**Wydział Organizacji Pozarządowych i Aktywności Obywatelskiej, UM Dąbrowa Górnicza**

# Potrzeby organizacji



Zapewnienie bezpieczeństwa członkom zespołu i podopiecznym



Zachowanie ciągłości działań organizacji



Zachowanie spójności i integracji w zespole



Zadbanie o potrzeby członków zespołu



Utrzymanie dobrej komunikacji wewnątrz organizacji



Zadbanie o własny work-life balance i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu

## Podpowiedzi praktyków

### Zwrócenie uwagi na kondycję „wnętrza” organizacji i dobrostan jej liderów i liderek



Widzę bardzo duże ryzyko związane z „wnętrzem” organizacji, tzn, wypalaniem się liderów, odchodzeniem członków z organizacji, rozluźnieniem relacji i więzi. Obserwuję organizacje, które w tej sytuacji dają sobie przyzwolenie na inwestowanie w siebie i zadbanie o to wnętrze organizacji, a nie poświęcają się za wszelką cenę, aby pomagać innym. Wydaje mi się, że taka strategia pozwala im przetrwać. Takim organizacjom możemy dawać

instrumenty, żeby tę ścieżkę myślenia o sobie podążały.

**Joanna Czarnik**

**Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych, Kraków**

## Uważność na indywidualne potrzeby liderów i liderek, konieczność szukania elastycznych rozwiązań dopasowanych do ich sytuacji



Organizacje, które mają zasoby materialne, technologiczne, ludzkie, działają i dobrze sobie radzą, przechodzą w tryb zdalny, testują różne rozwiązania. A organizacje, które z różnych powodów nie mają tych zasobów, często mają zamkniętą możliwość działania. Mogą mieć wolę i chęć działania, ale nie mieć warunków.

Analogiczny problem widzę ze zróżnicowaniem organizacji pod względem „statusu życiowego” ich liderów. Praca przeniosła się do domu, różnie sobie liderki i liderzy z tym poradzili, bo różne

mieli sytuacje. Więc ta nowa rzeczywistość, w kontekście różnic w dostępie do zasobów powoduje, że organizacje, które i tak miały mniej, bardziej dostają po uszach. Przez to, że praca się przeniosła do domów, to jeszcze bardziej wymaga uważności, elastyczności i pamiętania o tym, że pracujemy w różnych kontekstach.

**Izabela Dembicka-Starska**

**Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa**

## Tworzenie grup samopomocowych, oferowanie sobie nawzajem wsparcia psychicznego oraz dzielenie się kompetencjami



Pandemia pokazała, jak bardzo liderom organizacji pozarządowych potrzebne jest wsparcie

psychologiczne i superwizja. Wspólnie z Radą Działalności Pożytku Publicznego wymyśliliśmy, żeby wykorzystać potencjał różnych organizacji i to się fajnie sprawdza. Są organizacje, które mają w swoich zespołach psychologów, coachów, trenerów i psychiatrów. Z ich pomocą udzielają wsparcia innym, czyli powstała taka grupa samopomocowa.

Moim zdaniem to jest bardzo duży plus pandemii, że organizacje, które działają w sferze opieki i zdrowia psychicznego bardzo się uaktywniły i świadczą teraz usługi na rzecz swoich koleżanek, kolegów z innych organizacji i często są to działania wolontaryjne. Są też inne grupy: menedżerów, specjalistów od systemów informatycznych, od promocji i reklamy. Oni

również się do nas zwrócili w związku z tym, że z powodu pandemii mają obecnie więcej tzw. mocy przerobowych. Wokół tych tematów powstały wewnętrzne grupy samopomocowe, które wspierają liderów i liderki w korzystaniu z systemów informatycznych, promocji w internecie czy zarządzaniu zespołem.

**Magdalena Mike**

**Wydział Organizacji Pozarządowych i Aktywności Obywatelskiej, UM Dąbrowa Górnicza**





Uruchomiliśmy system wsparcia, który nazwaliśmy „Emocje dyrektora w czasach pandemii”. To było 4 czy 5 spotkań z dyrektorami ośrodków pomocy społecznej z całego województwa. Spotkaliśmy się na Skype, a prowadziły to koleżanki psycholożki. 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 nami nie zajmuje: mogę stanąć na głowie, zatańczyć, ale nikogo nie obchodzi, czy się przy tym wywrócę, czy nie. Sam z tych spotkań skorzystałem, posłuchałem, że innym szefom też jest ciężko i o tym, jak sobie radzą. Dla mnie to była duża inspiracja. Rozmowa osób doświadczających podobnych problemów niewątpliwie wzmacnia: daje poczucie nie bycia samemu, czasem podsuwa konkretne pomysły, a innym razem daje ulgę.

**Zenon Matuszko**

**Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej, Fundacja Rozwoju Ekonomii Społecznej, Wałbrzych**



Materiał powstał na podstawie badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor „[Rok w pandemii. Raport z badania organizacji pozarządowych 2020/2021](#)”

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.

**ngo.pl | fakty.ngo.pl**