badania Klon/Jawor

stowarzyszenie klon / jawor

Kondycja organizacji pozarządowych

2024

10. edycja badania

Warszawa, maj 2025

Autorki
Beata Charycka, Julia Bednarek, Aleksandra Belina, Marta Gumkowska

Współpraca przy analizie danych dotyczących finansów organizacji
Jan Herbst

Redakcja i korekta
Dominik Wódz

Projekt graficzny i skład
Jacek Zamecki

Wydawca
Stowarzyszenie Klon/Jawor
ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa
Kontakt: badania@klon.org.pl

Raport opiera się na wynikach badania „Kondycja organizacji pozarządowych 2024" przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. Badanie zrealizowano na losowej, ogólnopolskiej próbie 1012 stowarzyszeń i fundacji w okresie od września do listopada 2024 roku. Dane zebrano metodą CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*), polegającą na samodzielnym wypełnianiu kwestionariusza online przez organizacje.

Badanie „Kondycja organizacji pozarządowych 2024" zostało sfinansowane ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Fundacji im. Stefana Batorego, Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego oraz Fundacji Save the Children Polska.

2000-2025 LAT
Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

Fundacja Batorego

Save the Children

Komitet do Spraw Pożytku Publicznego

NIW
Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Rządowy Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030
PROO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030

Streszczenie raportu „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”

Raport „Kondycja organizacji pozarządowych 2024” to jubileuszowe, dziesiąte wydanie cyklicznego badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, które ma na celu kompleksową analizę sektora organizacji pozarządowych w Polsce. Jest to największy w kraju niezależny projekt badawczy dotyczący stowarzyszeń i fundacji, realizowany od 2002 roku.

Cel i zakres badania

Celem badania jest uzyskanie szczegółowego obrazu obecnej sytuacji i zmian w sektorze społecznym. Badanie skupia się na kondycji organizacji w 2024 roku z wyjątkiem danych finansowych, które dotyczą 2023 roku (ostatniego zamkniętego roku budżetowego w momencie badania). Raport analizuje również zmiany zachodzące w sektorze przez ostatnią dekadę.

Zakres tematyczny raportu obejmuje: działania organizacji i ich odbiorców, kapitał ludzki organizacji (zarządy, wolontariusze, pracownicy, członkowie), zatrudnienie, zasoby finansowe, współpracę z partnerami, komunikację i technologie cyfrowe, problemy organizacji, reakcję na kryzysy, opinie liderów na temat kwestii społecznych i przyszłości organizacji. Szczególnym kontekstem tegorocznej edycji są długofalowe konsekwencje pandemii COVID-19 oraz wojny w Ukrainie dla działalności organizacji.

Raport kierujemy do osób w instytucjach i organizacjach działających na rzecz rozwoju sektora pozarządowego w Polsce oraz wszystkich zainteresowanych zmianami społecznymi w Polsce.

Metodologia

Badanie zostało przeprowadzone na ogólnopolskiej, losowej próbie 1012 stowarzyszeń i fundacji. Wyniki są reprezentatywne dla aktywnej części polskiego sektora społecznego, obejmującego około 75 tys. podmiotów.

Dane były zbierane metodą był CAWI (*Computer--Assisted Web Interview*), polegającą na samodzielnym wypełnianiu kwestionariusza online przez organizacje w okresie od września do listopada 2024 roku.

✦ Najważniejsze dane

Ogólna charakterystyka sektora społecznego:

- 72% organizacji pozarządowych to stowarzyszenia, a 28% – fundacje.
- Połowa organizacji jest zlokalizowana, tzn. ma swoje siedziby, na wsiach i w małych miastach liczących do 50 tys. mieszkańców, a 36% – w miastach z ponad 200 tys. mieszkańców.
- Staż działania przeciętnej organizacji to 11 lat.

Działania organizacji i ich odbiorcy:

- Organizacje pozarządowe działają w różnorodnych obszarach tematycznych, ale największa część zajmuje się sportem, turystyką, rekreacją, hobby (34%), kulturą i sztuką (13%) oraz edukacją (12%).
- Najczęściej stosowane metody działania organizacji to przygotowywanie wydarzeń (69%), bezpośrednie świadczenie usług (65%) oraz działalność informacyjna (45%).
- Odbiorcami działań organizacji są najczęściej dzieci i młodzież (70%) oraz lokalna społeczność (65%).
- 34% organizacji działa na skalę wyłącznie lokalną, czyli gminy lub powiaty, a 40% prowadzi działania ogólnopolskie lub międzynarodowe.
- Większość organizacji pracuje hybrydowo (41%), łącząc pracę stacjonarną ze zdalną. 24% działa stacjonarnie, a 13% wyłącznie zdalnie.

Ludzie w organizacjach – osoby w zarządach, członkowie, wolontariusze:

- Zarząd przeciętnej organizacji tworzą 3 osoby. W większości organizacji skład zarządu pozostał (całkowicie lub prawie) niezmieniony w porównaniu do poprzedniej kadencji.
- Stowarzyszenie zrzesza przeciętnie 25 osób.
- 62% organizacji współpracuje z wolontariuszami i wolontariuszkami, przeciętnie z 8 osobami w ciągu roku.
- Udział kobiet w organizacjach jest zróżnicowany i zależy od gremium. Najliczniej są reprezentowane wśród wolontariuszy (61%), a najmniej – w roli prezesów zarządów (41%).
- W mniej więcej co dziesiątej organizacji najliczniejszą grupę stanowią osoby z pokolenia Z (poniżej 30 lat) lub *baby boomers* (powyżej 60 lat).

Praca w organizacjach:

- Dwie na trzy organizacje (66%) korzystają z pracy odpłatnej, pozostałe działają wyłącznie dzięki pracy społecznej, czyli bez wynagrodzenia.
- Stały zespół pracowniczy ma 38% organizacji, a jego wielkość to przeciętnie 4 osoby.
- 19% organizacji zatrudnia przynajmniej jedną osobę na umowę o pracę.
- Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w organizacjach pozarządowych w przeliczeniu na pełny etat wynosi 3600 zł netto.

Finanse organizacji:

- Przeciętne przychody organizacji w 2023 roku wyniosły 50 tys. zł.
- 35% organizacji ma jakąkolwiek rezerwę finansową.
- Największy udział w budżecie całego sektora mają środki publiczne (44%), choć ich udział maleje. 26% budżetu wszystkich organizacji stanowią przychody z darowizn – udział tego źródła rośnie, także coraz więcej organizacji z niego korzysta.
- 42% organizacji prowadzi działania fundraisingowe inne niż ubieganie się o dotacje.

Współpraca i partnerzy organizacji:

- Organizacje najczęściej współpracują z innymi organizacjami pozarządowymi (84%), lokalną społecznością (80%) oraz samorządem lokalnym (78%).
- Co trzecia organizacja jest zrzeszona z innymi organizacjami.
- 47% organizacji aplikowało o dotację od urzędu miasta lub gminy w 2023 roku.

Komunikacja w internecie i technologie cyfrowe:

- 93% organizacji jest obecnych w internecie, najczęściej prowadząc konta w mediach społecznościowych (83%) lub strony internetowe (63%).
- Organizacje najczęściej informują w internecie o swoich projektach i działaniach – robi to 84% stowarzyszeń i fundacji. Sprawozdanie finansowe lub merytoryczne publikuje mniej więcej co czwarta organizacja.
- Najczęściej wykorzystywanymi przez organizacje narzędziami cyfrowymi są narzędzia do spotkań online (44%) oraz programy graficzne (42%). Z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (AI) korzysta 29% organizacji.

Problemy organizacji:

- Niezmiennie największym problemem organizacji pozostają trudności w zdobywaniu funduszy na działania, boryka się z nim aż 72% organizacji.
- Narastają trudności związane z kapitałem ludzkim organizacji. Kluczowe wyzwania w tym obszarze to brak chętnych do zaangażowania się w działania (61%) oraz brak następców dla obecnych liderów (58%).
- 37% organizacji odczuwa brak otwartości administracji publicznej na dialog.

Organizacje wobec wyzwań współczesnego świata:

- 42% organizacji włączało się w reagowanie na różnorodne sytuacje kryzysowe po 2020 roku, najczęściej przez urządzanie zbiórek lub dystrybucję darów.
- Ponad połowa organizacji (54%) odczuwa wpływ wojny w Ukrainie na swoją bieżącą sytuację.
- Długotrwałe skutki pandemii COVID-19 odczuwa 70% organizacji.
- 60% organizacji postrzega dezinformację jako realne i poważne wyzwanie dla swojej działalności.

Ocena sytuacji organizacji i opinie o sektorze:

- Przeciętne stowarzyszenie lub fundacja ocenia swoją kondycję jako dobrą.
- 37% organizacji przewiduje, że warunki działania w 2025 roku będą lepsze w porównaniu do tych z 2024 roku.
- 63% liderów i liderek uważa, że większość ludzi w Polsce nie rozumie, na czym polega działalność sektora społecznego, a 55% nie postrzega sektora jako pewnej wspólnoty.
- 52% liderów organizacji niejednoznacznie ocenia zarówno wpływ polityki rządu na sektor pozarządowy, jak i sposób finansowania organizacji ze środków publicznych.

Kluczowe wnioski

Dojrzewanie sektora

Sektor społeczny przechodzi proces dojrzewania, charakteryzujący się wzrostem doświadczenia organizacji i wydłużeniem ich stażu działania. Jednakże dojrzewanie, polegające na wzmacnianiu się potencjału organizacji, nie dotyczy całego sektora w równym stopniu, ale głównie organizacji o większych zasobach.

Zmiana modelu zaangażowania

Obserwujemy zmianę modelu zaangażowania społecznego z długoterminowego na akcyjne i doraźne. Wolontariusze częściej angażują się w pojedyncze akcje, maleje liczba członków stowarzyszeń, a młodsze pokolenie preferuje elastyczne formy zaangażowania.

Ewolucja źródeł finansowania

Zmienia się mapa przychodów całego sektora, czyli udział poszczególnych typów źródeł w budżecie wszystkich organizacji. Równolegle ze wzrostem znaczenia pieniędzy z filantropii indywidualnej oraz instytucjonalnej zauważamy spadek udziału środków publicznych (samorządowych, rządowych, unijnych) w budżecie całego sektora.

Profesjonalizacja największych organizacji

Organizacje o największych budżetach (powyżej 1 mln zł) wykazują wyższy poziom profesjonalizacji w porównaniu do reszty sektora, jednak nadal nie wykorzystują w pełni swojego potencjału, jeśli chodzi o stabilność zatrudnienia, planowanie strategiczne i transparentność.

Pandemia COVID-19 i wojna w Ukrainie

Pandemia oraz wojna w Ukrainie wywarły istotny wpływ na sektor, nie tylko generując nowe wyzwania, lecz także stając się katalizatorem zmian i adaptacji.

Kryzys przywództwa

Jednym z kluczowych wyzwań jest kryzys przywództwa, objawiający się problemami z sukcesją i brakiem chętnych do obejmowania funkcji w zarządach. Wysoki poziom wypalenia zawodowego wśród obecnych liderów oraz starzenie się kadry zarządzającej dodatkowo pogłębiają ten problem.

Więcej pieniędzy, niekoniecznie stabilniej

Odnotowujemy wzrost nominalnych przychodów organizacji, a rekordowe 10% organizacji dysponuje budżetami przekraczającymi 1 mln zł. Jednak tylko 35% organizacji ma rezerwy finansowe, a trudności w zdobywaniu funduszy pozostają najczęściej odczuwanym problemem.

Prekaryzacja pracy

Rośnie zatrudnienie na umowy cywilnoprawne kosztem stałych zespołów pracowniczych, a przeciętne wynagrodzenie utrzymuje się na poziomie płacy minimalnej. Niskie zarobki i niestabilne warunki zatrudnienia wpływają na trudności w utrzymaniu personelu.

Dobra współpraca z samorządem, napięcia z polityką centralną

Relacje z samorządem lokalnym są oceniane jako pozytywne, a nawet coraz lepsze. Jednocześnie w ocenie administracji centralnej obserwujemy pewne napięcia i wpływ podziałów politycznych.

Tożsamość sektora w rozkroku

Większość liderów organizacji pozarządowych nie postrzega sektora jako spójnej wspólnoty, co może wynikać z dużej różnorodności misji i metod działania. Mimo tego braku poczucia jedności ponad połowa liderów dostrzega potrzebę budowania wspólnej wizji rozwoju sektora.

Spis treści

3 Streszczenie raportu „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”

CZĘŚĆ A
O RAPORCIE

10 Wstęp
11 Słowo wstępne od Partnerów
12 Główne wnioski z badania
18 Dziesięć edycji badania „Kondycja organizacji pozarządowych”
20 Jak korzystać z raportu

CZĘŚĆ B
DANE O ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

1 Sektor społeczny w Polsce

26 Jakie podmioty tworzą sektor społeczny?
28 Ile jest organizacji pozarządowych?
30 Jaki jest udział fundacji i stowarzyszeń w sektorze społecznym w Polsce?
31 Jaki jest staż działania organizacji?
33 Gdzie znajdują się organizacje?

2 Działania organizacji i ich odbiorcy

35 Czym zajmują się organizacje?
38 Jakie są metody działań organizacji?
41 Kto jest odbiorcą działań organizacji?
43 Na jaką skalę działają organizacje?
44 W jakim rytmie działają organizacje?
45 Na ile organizacje pracują stacjonarnie, a na ile zdalnie?
46 Jakie są zasoby lokalowe organizacji?
47 Jakie są zasoby sprzętowe organizacji?

3 Ludzie w organizacjach: osoby w zarządach, członkowie, wolontariusze

49 Kto tworzy zarządy organizacji?
51 Jak zmieniają się zarządy w organizacjach?
54 Ilu jest członków w stowarzyszeniach?
56 Jaka jest skala wolontariatu w organizacjach?
57 Jaka jest wielkość i skład zespołów wolontariackich?
60 Jaka jest reprezentacja kobiet w organizacjach?
61 Jaka jest reprezentacja różnych pokoleń w organizacjach?

4 Praca w organizacjach

66 Jaka jest skala pracy płatnej w sektorze społecznym?
67 Jakie są modele zatrudnienia w organizacjach?
68 Jaka część organizacji zatrudnia na etat?
69 Jaki jest skład zespołów pracowniczych w organizacjach?
70 Jakie są warunki pracy w organizacjach?

5 Finanse organizacji

74 Jakie są budżety organizacji?

77 Czy sytuacja finansowa organizacji jest stabilna?

78 Skąd organizacje mają pieniądze?

80 Jakie kwoty organizacje otrzymują z poszczególnych źródeł przychodów?

82 Jakie znaczenie mają poszczególne źródła przychodów w budżecie całego sektora?

87 Jakie są typowe sposoby finansowania organizacji?

89 Jakie działania fundraisingowe podejmują organizacje?

93 Jak wygląda działalność ekonomiczna organizacji?

6 Współpraca i partnerzy organizacji

95 Z kim współpracują organizacje?

96 Jak wygląda współpraca między organizacjami?

97 Jak zrzeszają się organizacje?

100 Jak wygląda współpraca organizacji z lokalnym samorządem?

103 Jak wygląda współpraca organizacji z biznesem?

7 Komunikacja w internecie i technologie cyfrowe

105 Jak zmienia się obecność organizacji w internecie?

108 Jakie informacje o sobie udostępniają organizacje w internecie?

110 Z jakich narzędzi korzystają organizacje?

8 Problemy organizacji

114 Problemy ze stabilnością finansową i biurokracją

116 Problemy z kapitałem ludzkim

118 Problemy z otoczeniem, w tym administracją publiczną i innymi organizacjami

9 Organizacje wobec wyzwań współczesnego świata

121 Na ile organizacje włączały się w odpowiedź na kryzysy?

123 Jak wojna w Ukrainie wpływa na organizacje?

125 Jaki jest długoterminowy wpływ pandemii na organizacje?

127 Jaki jest stosunek organizacji do dezinformacji, sztucznej inteligencji oraz zmian klimatycznych?

10 Ocena sytuacji organizacji i opinie o sektorze

131 Jak organizacje oceniają swoją obecną sytuację?

132 Jakich warunków działania spodziewają się organizacje?

133 Jakie są plany organizacji na przyszłość?

135 Co liderzy sądzą o roli organizacji w społeczeństwie?

138 Czy liderzy organizacji widzą wspólnotę sektora społecznego?

139 Jak liderzy oceniają wpływ polityki na organizacje?

CZĘŚĆ C METODOLOGIA

Część A
O raporcie

A

Wstęp

Z ogromną przyjemnością oddajemy w Wasze ręce jubileuszowe, dziesiąte wydanie raportu „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”. W ramach tego cyklicznego badania od ponad 20 lat przyglądamy się z bliska polskiemu sektorowi społecznemu.

W tym roku podobnie jak w poprzednich edycjach podjęłyśmy się analizy wielu różnorodnych zagadnień – od finansów i osób tworzących organizacje po współpracę organizacji z innymi podmiotami oraz ich adaptację do wyzwań współczesnego świata. Naszym celem było stworzenie kompleksowego obrazu sektora pozarządowego, użytecznego przede wszystkim dla tych, którzy działają na rzecz jego rozwoju.

W zespole Badania Klon/Jawor wkładamy wiele serca i zaangażowania w to, by dostarczać rzetelnych i przystępnych danych, które pomagają zrozumieć złożoną i zmieniającą się rzeczywistość sektora społecznego. Raport „Kondycja organizacji pozarządowych 2024” to kompleksowy obraz obecnego stanu tego sektora oraz zachodzących w nim zmian. Zdajemy sobie sprawę, że ujęcie w całość tak zróżnicowanych danych i trendów jest zadaniem trudnym. Staramy się jednak mu sprostać, dlatego szczegółowe omówienie poszczególnych wątków poprzedzamy streszczeniem oraz przekrojowymi wnioskami z badania, podsumowującymi kluczowe zmiany w polskim sektorze społecznym. Mamy świadomość, że nie wyczerpują one wszystkich wniosków płynących z zebranych danych, jednak stanowią solidną podstawę do dalszych refleksji.

Przebadałyśmy 1012 organizacji – dziękujemy wszystkim z nich, które zostały wylosowane do badania i poświęciły swój czas, by wziąć w nim udział, przez co umożliwiły powstanie tego raportu.

Szczególne podziękowania kierujemy do Marty Gumkowskiej, która mimo zmiany ścieżki zawodowej nadal wspierała nas swoją wiedzą i bogatym doświadczeniem z realizacji wielu poprzednich edycji badania „Kondycja organizacji pozarządowych”. Wspólna praca nad analizą danych, formułowaniem wniosków i tworzeniem raportu była dla nas bezcenna.

Dziękujemy także partnerom merytorycznym i finansowym tegorocznej edycji badania, czyli Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Fundacji im. Stefana Batorego, Narodowemu Instytutowi Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego oraz Fundacji Save the Children Polska. Cieszymy się, że dzięki Waszemu zrozumieniu wagi rzetelnych danych w tworzeniu lepszych rozwiązań udaje się po raz kolejny zrealizować ten ważny projekt badawczy.

Zapraszamy do lektury i wspólnej refleksji nad kondycją polskiego sektora pozarządowego.

Julia Bednarek

Aleksandra Belina

Beata Charycka

Marta Gumkowska

badania Klon/Jawor

Słowo wstępne od Partnerów

„Kondycja organizacji pozarządowych 2024” to badanie, na które czekaliśmy i którego jako NIW-CRSO potrzebujemy, żeby lepiej zrozumieć, jak wygląda i czego potrzebuje dziś trzeci sektor. Ta wiedza jest niezbędna, by z szerszej perspektywy spojrzeć na wsparcie rozwoju organizacji społecznych poza istniejącymi już rządowymi programami i działającymi strukturami. Prezentowany raport powinien stać się przyczynkiem do tworzenia strategii rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, aktywności społecznej i filantropii. Po lekturze „Kondycji organizacji pozarządowych 2024” zabieramy się więc do dalszej pracy.

Michał Braun
dyrektor Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

We współczesnym świecie o sukcesie niemal każdego przedsięwzięcia decyduje dostęp do informacji. Wiarygodne, systematycznie zbierane i profesjonalnie analizowane dane to podstawa formułowania strategii i złoty standard w zarządzaniu. Dla instytucji, które jako cel stawiają sobie wspieranie społeczeństwa obywatelskiego, badanie kondycji trzeciego sektora to niezbędna baza wiedzy, dzięki której możemy lepiej odpowiadać na bieżące potrzeby organizacji i przygotować je na nadchodzące wyzwania.

Radosław Jasiński
dyrektor programowy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności

Kryzysy ostatnich lat pokazały siłę organizacji społecznych. Ale gdy stawały na pierwszej linii pomocy dotkniętym powodzią, wsparcia dla uciekających przed wojną czy ochrony naszych praw obywatelskich, było też widać ich słabości. Wiedzy o nich dostarcza badanie „Kondycja organizacji pozarządowych”. Od lat diagnozuje ono sektor obywatelski i stojące przed nim wyzwania, pomagając takim podmiotom jak nasza fundacja lepiej programować działania i kierować wsparcie tam, gdzie go najbardziej potrzeba.

Edwin Bendyk
przewodniczący zarządu Fundacji im. Stefana Batorego

Jako organizacja międzynarodowa działająca w Polsce na rzecz praw dziecka opieramy nasze działania na współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Badanie „Kondycja organizacji pozarządowych” jest dla nas kluczowe, ponieważ dostarcza rzetelnych, aktualnych danych na temat sytuacji sektora, z którym współtworzymy zmiany społeczne. Ta wiedza umożliwia nam bardziej adekwatne wspieranie lokalnych inicjatyw, w tym w budowaniu ich odporności instytucjonalnej, planowanie naszych programów oraz rzecznictwo – także na poziomie międzynarodowym – na rzecz silniejszego sektora obywatelskiego w Polsce.

Celina Kretkowska-Adamowicz
dyrektor krajowa Fundacji Save the Children Polska

Główne wnioski z badania

Dojrzewanie (części) sektora pozarządowego

Sektor organizacji pozarządowych w Polsce przechodzi proces dojrzewania, który przejawia się wzrostem ich doświadczenia i wydłużeniem stażu działania. Przeciętna organizacja działa już 11 lat, a po raz pierwszy w historii badania odnotowujemy, że podmioty o najdłuższym stażu (powyżej 15 lat) stanowią większą część sektora niż te najmłodsze (do 5 lat). Jednak obraz dojrzewania sektora jest o wiele bardziej złożony.

Finansowo sektor staje się coraz bardziej zróżnicowany. Zmniejsza się udział organizacji z budżetami poniżej 10 tys. zł, a jednocześnie rekordowe 10% organizacji dysponuje budżetami przekraczającymi 1 mln zł. To wskazuje na wzmocnienie znaczenia grupy organizacji o znacznym potencjale finansowym i operacyjnym.

Podmioty o dłuższym stażu, dysponujące większymi zasobami, budżetami i personelem, realizują „piramidę potrzeb", przechodząc od zaspokajania tych podstawowych do realizacji celów rozwojowych. Te organizacje częściej angażują się w sieci współpracy, korzystają z narzędzi cyfrowych oraz planują strategicznie swoją przyszłość. Wykazują także większą zdolność do adaptacji do zmieniających się warunków. Nawet kryzysy, takie jak pandemia, stają się dla nich impulsem do zmian oraz testowania i wdrażania nowych rozwiązań.

Zatem proces dojrzewania nie dotyczy całego sektora w równym stopniu. Obserwowane w ostatnich latach zmiany, świadczące o wzmacnianiu się sektora, dotyczą przede wszystkim organizacji o większych zasobach.

Kryzys przywództwa i problemy z sukcesją jako wyzwanie strukturalne

Jednym z kluczowych wyzwań organizacji jest kryzys przywództwa, który objawia się problemami z sukcesją i brakiem chętnych do obejmowania funkcji w zarządach.

Zmienność składów zarządów organizacji jest niewielka. W 36% stowarzyszeń i fundacji cały skład zarządu nie zmienił się od momentu powstania organizacji, oznacza to, że od początku jej założenia zarządzają nią dokładnie te same osoby. Średnio 57% składu zarządu nie zmieniło się od pierwszej kadencji. Dodatkowo w 82% organizacji liczba osób kandydujących w wyborach do zarządu była nie większa niż liczba miejsc. To sugeruje, że w wielu podmiotach wyzwaniem może być brak osób, które są gotowe przejąć odpowiedzialność za organizację.

Trudność tę potęguje wysoki poziom wypalenia zawodowego wśród obecnych liderów i liderek. Aż 38% organizacji ją zgłasza, co świadczy o znacznym obciążeniu, jakiemu są poddawani liderzy organizacji. Wypalenie zawodowe może prowadzić do rezygnacji z funkcji, co jeszcze bardziej pogłębia kryzys przywództwa i destabilizuje organizacje.

Ponadto co czwarta osoba zarządzająca organizacją jest w wieku powyżej 60 lat. Chociaż doświadczenie i wiedza tych osób są wartością dla organizacji, wysoki odsetek liderów w starszym wieku wskazuje na pilną potrzebę planowania sukcesji i zmiany pokoleniowej, by zapewnić ciągłość działań tych organizacji.

Przyczyn kryzysu przywództwa jest kilka. Jedną z nich jest zapewne brak atrakcyjności funkcji

w zarządzie. Bycie liderem organizacji pozarządowej wiąże się z dużymi wymaganiami, odpowiedzialnością i zaangażowaniem czasowym, a jednocześnie zazwyczaj nie jest wynagradzane finansowo. W 70% podmiotów żadna z osób tworzących zarząd nie otrzymuje wynagrodzenia za pracę na rzecz organizacji. Dodatkowo obserwujemy zmianę modelu zaangażowania społecznego. Młodsze pokolenie preferuje działania akcyjne i nieformalne, angażując się chętniej w konkretne projekty niż w długoterminowe zobowiązania w ramach formalnych struktur organizacji – taką zależność dostrzega 36% liderów i liderek.

Kryzys przywództwa, choć może wydawać się problemem wewnętrznym organizacji, ma dalekosiężne, strukturalne skutki dla całego sektora pozarządowego. Brak stabilnego zarządzania nie tylko osłabia poszczególne podmioty, lecz także może ograniczać skuteczność działań i hamować ich rozwój, a przez to przyczyniać się do osłabienia sektora pozarządowego.

Zmiana modelu zaangażowania – od stałego udziału do akcyjnych działań

Obserwujemy wyraźną zmianę modelu zaangażowania społecznego w organizacjach pozarządowych. Zamiast długoterminowego udziału coraz więcej osób preferuje działania akcyjne i doraźne.

Po pierwsze, mimo wzrostu liczby wolontariuszy w przeciętnej organizacji nie zmienia się liczba osób, które angażują się regularnie w działania społeczne. To wskazuje, że wolontariusze chętniej biorą udział w pojedynczych akcjach, zamiast podejmować się stałego zobowiązania.

Po drugie, od lat obserwujemy spadek liczby członków w stowarzyszeniach, co może wskazywać na odchodzenie od tradycyjnych, sformalizowanych form zaangażowania społecznego. Dodatkowo, choć nadal zakłada się wiele stowarzyszeń, zwraca uwagę wysoka dynamika przyrostu liczby fundacji. Ten trend może wynikać z preferencji do bardziej indywidualistycznych, a nie kolektywistycznych form działania.

Po trzecie, zmiana modelu zaangażowania wydaje się silnie związana ze zmianami pokoleniowymi. Zdaniem liderów organizacji młode osoby lubią brać udział w działaniach, które pozwalają na elastyczne dostosowanie czasu i zaangażowania.

Organizacje muszą zatem zaadaptować się do tej nowej rzeczywistości i poszukiwać nowych form angażowania wolontariuszy i członków. Konieczne jest w tym znalezienie równowagi między spontanicznymi a długoterminowymi relacjami, by zapewnić stabilność działań sektora pozarządowego.

Więcej pieniędzy, ale niekoniecznie stabilniej

Obraz sytuacji finansowej fundacji i stowarzyszeń jest złożony i niejednoznaczny. Przede wszystkim odnotowujemy wzrost nominalnych przychodów, z medianą sięgającą 50 tys. zł w 2023 roku. Jest to prawie dwukrotny skok w porównaniu do 2020 roku. Choć po uwzględnieniu inflacji realny wzrost jest skromniejszy, wciąż wskazuje na poprawę siły nabywczej organizacji. To oznacza, że do sektora społecznego trafia więcej pieniędzy.

Ponadto struktura budżetów organizacji staje się bardziej zróżnicowana. Zmniejsza się odsetek organizacji z najmniejszymi budżetami (do 10 tys. zł), a rośnie udział organizacji z większymi budżetami, w tym rekordowe 10% organizacji dysponuje budżetami przekraczającymi 1 mln zł.

Co więcej, organizacje coraz częściej dywersyfikują swoje źródła finansowania, korzystając przeciętnie z czterech różnych typów źródeł (wcześniej były to trzy). Coraz częściej sięgają po darowizny od osób prywatnych i firm oraz rozwijają odpłatną działalność pożytku publicznego. Ta dywersyfikacja potencjalnie zmniejsza zależność od jednego źródła finansowania, co mogłoby sugerować większą stabilność.

Jednakże mimo tych pozytywnych trendów organizacje pozarządowe nadal borykają się z poważnymi wyzwaniami finansowymi. Przede wszystkim tylko 35% organizacji ma jakiekolwiek

rezerwy finansowe, co oznacza, że większość działa „od projektu do projektu", bez bufora bezpieczeństwa na wypadek nieprzewidzianych wydatków lub problemów z finansowaniem. Co więcej, trudności w zdobywaniu funduszy to najczęściej odczuwany problem – doświadcza go 72% organizacji, a jego odczuwalność w ostatnich latach wzrosła. To sugeruje, że mimo wzrostu ogólnej puli pieniędzy w sektorze konkurencja o te środki jest duża, a zdobycie stabilnego finansowania jest trudne.

Wzrost środków w sektorze społecznym nie przekłada się automatycznie na ogólną poprawę finansowej kondycji sektora. Stabilizacja finansowa dotyczy głównie większych i bardziej doświadczonych organizacji. Większość podmiotów działa w warunkach niepewności i niestabilności finansowej.

Ewolucja źródeł finansowania w sektorze społecznym – w kierunku większego zaangażowania obywateli

Obserwujemy znaczące zmiany w strukturze finansowania sektora pozarządowego. Organizacje coraz częściej korzystają z darowizn od osób prywatnych i firm oraz rozwijają odpłatną działalność pożytku publicznego. Ten trend odzwierciedla się w zmieniającej mapie przychodów całego sektora, czyli udziale poszczególnych typów źródeł w budżecie wszystkich organizacji. Równolegle ze wzrostem znaczenia pieniędzy z filantropii indywidualnej oraz instytucjonalnej zauważamy spadek udziału środków publicznych (samorządowych, rządowych, unijnych) w budżecie całego sektora. Taka dynamika może wynikać zarówno ze świadomego przesunięcia akcentów w finansowaniu, jak i z niepewności finansowania publicznego w niestabilnych czasach.

Czy jesteśmy świadkami trwałej zmiany, w której obywatele i obywatelki, doceniając efektywność działań organizacji w sytuacjach kryzysowych, stają się kluczowymi donatorami? Wydaje się, że obecne zmiany są przede wszystkim reakcją adaptacyjną zarówno ze strony organizacji, jak i obywateli, a nie głęboką zmianą świadomości czy długofalowej strategii.

Organizacje pozarządowe w obliczu serii kryzysów po 2020 roku, takich jak pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie oraz niestabilność polityczna (w Polsce i na świecie), zostały niejako zmuszone do poszukiwania bardziej niezależnych źródeł finansowania. Trzeba jednak też zauważyć, że polskie społeczeństwo zareagowało z dużą responsywnością, dostrzegając kluczową rolę organizacji w niesieniu pomocy. 42% organizacji zaangażowało się w działania kryzysowe po 2020 roku. Tę gotowość organizacji do szybkiego reagowania na potrzeby społeczne – zdaje się – dostrzegło także polskie społeczeństwo i odpowiedziało wsparciem finansowym w postaci darowizn.

Pozostaje kluczowe pytanie: czy ta zmiana ma szansę na trwałość? Czy obywatele utrzymają swoje wsparcie w dłuższej perspektywie, przekształcając je w trwałe relacje z organizacjami? I czy one same będą aktywnie zabiegać o tę pomoc, budując solidne fundamenty finansowania opartego na zaangażowaniu społecznym? Będziemy obserwować te kwestie w kolejnych edycjach badania.

Prekaryzacja pracy i „szklany sufit" zatrudnienia etatowego

Sektor organizacji pozarządowych w Polsce mimo odnotowanego wzrostu przychodów i dywersyfikacji źródeł finansowania stoi w obliczu wyzwań związanych z warunkami zatrudnienia. Zjawisko prekaryzacji pracy staje się coraz bardziej widoczne, co negatywnie wpływa na stabilność i atrakcyjność sektora jako miejsca pracy.

Niezmiennie dwie na trzy organizacje korzystają z pracy odpłatnej, jednak obserwujemy trend wzrostu zatrudnienia w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowy zlecenia, umowy o dzieło) kosztem utrzymywania stałych zespołów pracowniczych. To oznacza, że organizacje coraz częściej zatrudniają współpracowników, pracowników na krótki okres lub do konkretnych projektów, zamiast oferować im stabilne, długoterminowe zatrudnienie na umowę o pracę. Można przypuszczać, że ten

wzrost pracy doraźnej jest częściowo związany z większym udziałem środków prywatnych pochodzących z fundraisingu. Te środki mogą być szczególnie dla organizacji rozpoczynających działania fundraisingowe mniej przewidywalne i stabilne niż dotacje publiczne, co może skłaniać organizacje do zatrudniania na elastycznych warunkach, by dostosować się do zmieniającej się sytuacji finansowej. Równolegle od kilkunastu już lat zatrudnienie etatowe utrzymuje się na poziomie około 20%, co wskazuje na istnienie „szklanego sufitu" dla stabilnego zatrudnienia w sektorze.

Dodatkowo problemem pozostają niskie zarobki. Przeciętne wynagrodzenie w sektorze pozarządowym utrzymuje się na poziomie płacy minimalnej (3600 zł netto), co jest kolejnym aspektem przyczyniającym się do prekaryzacji pracy. Mimo ogólnego wzrostu ilości pieniędzy w sektorze nie przekłada się to na poprawę warunków zatrudnienia. W tym kontekście nie dziwi, że 44% organizacji doświadcza trudności w utrzymaniu personelu, a tylko co czwarty lider lub liderka organizacji postrzega sektor społeczny jako atrakcyjne miejsce pracy dla osób młodych, poniżej 30. roku życia.

Wszystkie te czynniki mogą przyczyniać się do wypalenia zawodowego, trudności w rekrutacji i utrzymaniu wykwalifikowanej kadry oraz ograniczać potencjał rozwoju organizacji pozarządowych. Sektor społeczny stoi zatem przed koniecznością podjęcia systemowych działań, by poprawić warunki pracy, zwiększyć stabilność zatrudnienia oraz zapewnić adekwatne wynagrodzenia.

Większe zasoby – większe oczekiwania odnośnie do profesjonalizacji

Analiza danych dotyczących budżetów organizacji wskazuje na istnienie grupy o znaczącym potencjale finansowym, stanowiącej 10% sektora, z rocznymi budżetami przekraczającymi 1 mln zł. Te organizacje, dysponując solidnymi zasobami finansowymi i operacyjnymi, mają możliwość – a wręcz powinny – wyznaczać wysokie standardy profesjonalizacji w sektorze pozarządowym w Polsce.

Choć 78% najzasobniejszych organizacji zatrudnia pracowników na umowę o pracę, co jest wynikiem lepszym niż wskaźnik dla całego sektora, to nadal 22% podmiotów z dużym budżetem tego nie robi. Podobnie, mimo że organizacje z tej grupy oferują lepsze wynagrodzenia (przeciętnie 4500 zł netto) i częściej przyznają podwyżki (84%), te standardy powinny być powszechne, a nie tylko dominujące w tej grupie.

Zastanawiające jest, że tylko 45% organizacji z budżetem powyżej 1 mln zł ma opracowaną strategię działania i rozwoju. Oznacza to, że ponad połowa najzasobniejszych podmiotów nie planuje strategicznie. Transparentność również, choć wyższa w tej grupie (48% publikuje sprawozdania finansowe i merytoryczne), nadal nie jest standardem, a pełna transparentność, obejmująca ujawnianie poza sprawozdaniami także statutu, danych o projektach, sponsorach i osobach działających w organizacji, dotyczy jedynie 28% z nich.

Można zatem zauważyć, że choć grupa organizacji o największych zasobach finansowych wykazuje lepsze niż w całym sektorze pozarządowym wskaźniki dotyczące profesjonalizacji działań, to nadal praktyki dotyczące stabilności zatrudnienia, planowania strategicznego i transparentności nie są standardem. Zasobne organizacje mają zatem niewykorzystany potencjał, by w jeszcze większym stopniu wyznaczać dobre praktyki i inspirować inne podmioty. Wykorzystanie tego potencjału mogłoby znacząco podnieść wiarygodność całego sektora pozarządowego w Polsce, co jest kluczowe w kontekście dążenia sektora do większej niezależności finansowej i stabilności.

Dobra współpraca z samorządem w cieniu centralnej polityki

Samorząd lokalny pozostaje jednym z najważniejszych partnerów organizacji pozarządowych. Co więcej, zauważamy pozytywne zmiany w ocenie tych relacji.

Współpraca finansowa pozostaje najczęstszą formą interakcji między stowarzyszeniami i fundacjami a lokalnymi urzędami gmin i miast. Równolegle z niewielkim, ale jednak spadkiem udziału środków samorządowych w budżecie całego sektora obserwujemy wzrost przeciętnej kwoty, jaka z tego źródła trafia do pojedynczej organizacji. Może to świadczyć o rosnącym znaczeniu organizacji pozarządowych jako kluczowych partnerów samorządów w realizacji zadań publicznych.
A w ostatnich latach, naznaczonych kryzysem takimi jak pandemia COVID-19, kryzys uchodźczy czy walka z powodzią, okazji do współpracy było jeszcze więcej. Z kolei od lat obserwujemy taką zależność, że organizacje, które korzystają z samorządowych dotacji, lepiej oceniają współpracę. Wydaje się zatem, że doświadczenie wspólnego działania w trudnych momentach znacząco umocniło pozytywne relacje między sektorem pozarządowym a samorządami.

O ile relacje z administracją samorządową są oceniane jako dobre (i coraz lepsze), to w ocenie administracji centralnej obserwujemy pewne napięcia. Opinie liderów i liderek organizacji na temat wpływu podziałów politycznych, bieżącej polityki rządu i sposobu finansowania organizacji wskazują na pewną poprawę, choć można ją raczej określić jako zmniejszenie krytycyzmu niż wybuch optymizmu. Opinie w tych kwestiach pozostają mocno podzielone. Ponadto więcej niż co trzecia organizacja odczuwa brak otwartości administracji publicznej na dialog.

Można zatem zauważyć ambiwalentne nastroje wobec państwa, które kontrastują z pozytywną oceną współpracy z samorządem. Ta różnica może wynikać z obaw organizacji dotyczących zmian w polityce finansowania na poziomie centralnym lub regulacjach prawnych, które mogą wpływać na ich działalność.

Pandemia COVID-19 jako źródło wyzwań i katalizator zmian

Pandemia COVID-19 wywarła istotny wpływ na sektor pozarządowy w Polsce, generując wiele nowych wyzwań, a jednocześnie stając się katalizatorem zmian. Do dziś jej skutki odczuwa 70% organizacji.

Pandemia odcisnęła się negatywnie na sytuacji finansowej części organizacji.
Około co czwarta organizacja doświadcza dziś pogorszenia kondycji finansowej lub zmniejszenia liczby osób zaangażowanych społecznie – i wiąże te zmiany z pandemią.

Jednak pandemia była także impulsem do rozwoju organizacji, np. przyspieszyła procesy cyfryzacji w sektorze. Wiele organizacji, chcąc kontynuować swoją działalność w warunkach ograniczeń sanitarnych, było zmuszonych wdrożyć nowe rozwiązania online i zwiększyć udział działań wirtualnych w swojej ofercie. Upowszechnił się również model pracy zdalnej lub hybrydowej, co wymagało od organizacji dostosowania infrastruktury i sposobu zarządzania zespołami.

W okresie pandemii organizacje negatywnie oceniały swoją przyszłość, jednak obecnie obserwuje się powrót do optymizmu sprzed tego okresu. Może to świadczyć o zdolności sektora do adaptacji i przezwyciężenia trudności.

Warto również zauważyć, że odporność na negatywne skutki pandemii była różna w zależności od zasobów organizacji. Te z większymi zasobami finansowymi i kadrowymi lepiej poradziły sobie z wyzwaniami, szybciej adaptując się do nowej rzeczywistości.
To zjawisko może pogłębiać różnice w sektorze.
Należy jednak zauważyć, że badanie skupia się na organizacjach, które przetrwały kryzys związany z pandemią. Możliwe jest zatem, że część mniejszych lub mniej elastycznych podmiotów, które nie były w stanie dostosować się do nowych warunków, musiała zawiesić lub zakończyć działalność.
Dlatego też pełny obraz wpływu pandemii na sektor wymagałby dalszych badań, uwzględniających również te organizacje, które nie przetrwały tego okresu.

Wpływ wojny najsilniejszy na organizacje działające na rzecz uchodźców

Dane wskazują, że eskalacja wojny w Ukrainie w lutym 2022 roku miała znaczący wpływ na sektor pozarządowy w Polsce, choć jego zasięg był mniejszy niż w przypadku pandemii. Konsekwencje wojny w Ukrainie nadal odczuwa 54% organizacji, a w jeszcze większym stopniu doświadcza go wyspecjalizowany wycinek sektora, szacowany na 10%, czyli organizacje nieustannie zaangażowane w pomoc uchodźcom i uchodźczyniom. Sytuację tej grupy organizacji, ich działania, wyzwania i perspektywy na przyszłość opisujemy w wydanym w lutym 2025 roku raporcie „Kondycja organizacji pozarządowych działających na rzecz uchodźców w Polsce".

Wojna w Ukrainie uwypukliła rolę sektora pozarządowego w sytuacjach kryzysowych oraz pokazała jego zdolność do szybkiej reakcji i niesienia pomocy. Dodatkowo obserwujemy większe zainteresowanie działaniami na rzecz praw człowieka, co przejawia się chociażby w niewielkim wzroście grupy organizacji koncentrujących się na obszarze prawa i prawach człowieka.

Konsekwencje wojny organizacje odczuwają m.in. przez pogorszenie swojej sytuacji finansowej lub nasilenie wypalenia zawodowego wśród osób w nich działających. Jednocześnie dla 27% organizacji wojna stała się impulsem do pozytywnych zmian, które polegają na rozwoju nowych partnerstw w kraju lub za granicą, zwiększeniu liczby osób zaangażowanych w ich aktywność, rozpoczęciu świadczenia usług lub pomocy bezpośredniej, czyli podjęciu (i prowadzeniu nadal) działań, których wcześniej nie realizowano. Te rozwojowe doświadczenia częściej są zauważane przez podmioty, które obecnie angażują się na rzecz uchodźców i uchodźczyń. To pokazuje, że organizacje, które zareagowały na kryzys, a także robią to do dziś, miały także okazję do wzmocnienia swoich kompetencji.

Pozarządowa tożsamość w rozkroku

Kwestia tożsamości sektora pozarządowego oraz jego postrzegania zarówno przez społeczeństwo, jak i same organizacje jest pełne napięć i paradoksów. Z jednej strony liderzy organizacji dostrzegają znaczący wpływ sektora na rozwiązywanie problemów społecznych nie tylko w skali kraju, lecz także lokalnej. Z drugiej – aż 63% liderów jest przekonanych, że większość Polaków i Polek nie rozumie, na czym polega działalność sektora społecznego. To niezrozumienie może wynikać z niewystarczającej komunikacji, utrwalonych stereotypów lub po prostu niskiej świadomości społecznej roli i znaczenia organizacji pozarządowych. Ta statystyka jest szczególnie zastanawiająca w kontekście rosnącego znaczenia darowizn od osób fizycznych, których fundamentem jest przecież zaufanie społeczne.

Jednocześnie większość liderów i liderek (55%) nie postrzega sektora jako pewnej wspólnoty. To poczucie braku spójności i wspólnej tożsamości może wynikać z różnorodności misji, celów i metod działania poszczególnych organizacji. Sektor jest bardzo zróżnicowany, co z jednej strony jest jego siłą, a z drugiej utrudnia budowanie jego tożsamości.

Mimo braku poczucia wspólnoty i społecznego niezrozumienia ponad połowa liderów i liderek dostrzega potrzebę budowania wspólnej wizji rozwoju sektora. Ta chęć pracy nad tożsamością, zdefiniowania roli i wartości organizacji w społeczeństwie, może stać się impulsem do działań integracyjnych.

Dostrzegamy zatem dwie równoległe tendencje polegające na dążeniu do większej integracji i wspólnotowości sektora oraz opieraniu się na jego różnorodności i autonomii poszczególnych podmiotów. Ciekawe będzie obserwowanie, która z nich będzie w przyszłości przeważać oraz jakie konsekwencje to przyniesie dla całego sektora pozarządowego.

Dziesięć edycji badania „Kondycja organizacji pozarządowych”

Historia badania „Kondycja organizacji pozarządowych” sięga 2002 roku, kiedy to Stowarzyszenie Klon/Jawor przeprowadziło pierwsze badanie losowej, reprezentatywnej próby polskich stowarzyszeń i fundacji. To pionierskie wówczas przedsięwzięcie, zaprojektowane we współpracy z Instytutem Filozofii i Socjologii PAN, dało początek systematycznemu monitorowaniu kondycji sektora pozarządowego w Polsce.

Przez ponad 20 lat badanie przeszło znaczną ewolucję, dostosowując się do zmieniającej rzeczywistości i postępu technologicznego. Zmieniły się chociażby metody zbierania danych – od tradycyjnych ankiet, przeprowadzanych przez ankieterów, do kwestionariuszy online, wypełnianych bezpośrednio przez organizacje. Jednak kluczowy cel badania pozostał niezmienny – gromadzenie rzetelnych i użytecznych danych o sytuacji stowarzyszeń i fundacji, by wspierać rozwój sektora pozarządowego w Polsce.

Stowarzyszenie Klon/Jawor regularnie, co 2–3 lata, realizuje reprezentatywne badania fundacji i stowarzyszeń. Obecna edycja z 2024 roku jest już dziesiątą odsłoną tego przedsięwzięcia, co czyni go najdłużej trwającą, a także największą i najbardziej kompleksową niezależną diagnozą sektora pozarządowego w Polsce. Dzięki tej długofalowej perspektywie możemy śledzić trendy i opisywać kierunek, w którym rozwija się polski sektor społeczny.

Bogate doświadczenie zebrane przez lata realizacji badania „Kondycja…” pozwala nam również stale doskonalić metodologię, dostosowywać zakres tematyczny do bieżących potrzeb i wyzwań sektora, a także dbać o najwyższą jakość badania. Na każdym jego etapie – od losowania próby, przez kontakt z organizacjami i zbieranie danych, po analizę i prezentację wyników – zawsze kierujemy się standardami badawczymi.

Badanie „Kondycja…” to wyjątkowe połączenie statystyk o organizacjach z opiniami przedstawicieli sektora społecznego. Dzięki swojej rzetelności, wielostronnej tematyce i atrakcyjnej formie prezentacji raporty z badania są cennym źródłem informacji dla różnorodnych odbiorców – od administracji publicznej i organizacji pozarządowych po media i akademię.

Realizacja badania „Kondycja organizacji pozarządowych” jest integralną częścią misji Stowarzyszenia Klon/Jawor, które od 25 lat koncentruje się na wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz dostarczaniu rzetelnej wiedzy o organizacjach pozarządowych i dla nich przeznaczonej. W tym roku obchodzimy podwójny jubileusz: 25-lecie działalności Stowarzyszenia oraz dziesiątą edycję badania „Kondycja…”. Jesteśmy dumni z dotychczasowych osiągnięć i z nadzieją patrzymy w przyszłość, licząc na kontynuację tego kluczowego zarówno dla Stowarzyszenia, jak i dla całego sektora społecznego projektu badawczego.

10. edycja badania

Co wyróżnia badanie „Kondycja organizacji pozarządowych”?

- Cykliczność i regularność
- Monitorowanie trendów
- Unikatowa metodologia
- Wiarygodność i rzetelność
- Wielostronna tematyka
- Komentarze eksperckie
- Użyteczne raporty

Jak korzystać z raportu

Celem raportu „Kondycja organizacji pozarządowych 2024” jest merytoryczne, a zarazem przystępne przedstawienie analizy obecnej sytuacji organizacji pozarządowych w Polsce oraz zmian, które zachodzą w ich kondycji. Chcemy, by raport był jak najbardziej użyteczny, dlatego szczególną wagę przywiązałyśmy do przejrzystej struktury i różnorodnych form prezentacji danych.

Dla kogo jest raport?

Raport powstał przede wszystkim z myślą o osobach zaangażowanych we wspieranie sektora pozarządowego. Adresujemy go zarówno do pracowników organizacji pozarządowych, jak i administracji publicznej, dla których ma być narzędziem do lepszego zrozumienia potrzeb i specyfiki organizacji, a tym samym wspomagać tworzenie bardziej efektywnych programów wsparcia.

Raport kierujemy także do stowarzyszeń i fundacji, które mogą wykorzystać zawarte w nim informacje do analizy własnej sytuacji, planowania strategicznego i skuteczniejszego pozyskiwania funduszy. Raport jest również źródłem informacji dla mediów, środowiska naukowego oraz wszystkich osób zainteresowanych zmianami społecznymi w Polsce.

Jaka jest struktura raportu?

Raport składa się z trzech części.

Część A to wprowadzenie do raportu zawierające m.in. skrót najważniejszych wniosków i kluczowych informacji, które pomogą szybko zorientować się w ustaleniach badania.

Część B to główna część raportu, składająca się z 10 rozdziałów szczegółowo omawiających dane dotyczące sektora pozarządowego w 2024 roku. Tam, gdzie było to możliwe i interesujące, przedstawiamy również trendy z ostatniej dekady, dając szerszy kontekst analizowanym zjawiskom. Każdy rozdział rozpoczyna się krótkim wprowadzeniem do omawianego zagadnienia oraz prezentacją kluczowych danych.

Część C to metodologia badania, w której szczegółowo opisujemy sposób jego przeprowadzenia oraz próbę badawczą.

Nawigację ułatwiają hiperłącza, które odsyłają do konkretnej części raportu.

Jak wizualizujemy dane?

Zależy nam, by dane zawarte w raporcie były jak najbardziej czytelne i zrozumiałe. Dlatego kluczowe dane prezentujemy zarówno w formie tekstowej, jak i wizualnej – na przejrzystych wykresach i infografikach, a obszerniejsze zestawy danych – w tabelach. Ważne informacje, doprecyzowujące rozumienie omawianych danych, umieszczamy w przypisie, który znajduje się obok tabeli lub wykresu. W wizualizacji danych kierujemy się funkcjonalnością i badawczą rzetelnością.

Czym są komentarze eksperckie?

Raport wzbogacają komentarze 17 ekspertów i ekspertek ze środowiska pozarządowego oraz akademickiego. Ich autorskie perspektywy na analizowane zagadnienia dodają szerszego kontekstu prezentowanym danym, pokazując możliwe interpretacje, przyczyny i konsekwencje omawianych zjawisk.

Gdzie dowiem się jeszcze więcej?

Zachęcamy do zapoznania się z innymi raportami powiązanymi z projektem „Kondycja organizacji pozarządowych”.

„Kondycja organizacji pozarządowych działających na rzecz uchodźców w Polsce” – analiza najważniejszych danych na temat organizacji, które w 2024 roku angażują się na rzecz uchodźców i uchodźczyń w Polsce.

Zobacz ✦

„Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002–2022” – syntetyczne podsumowanie kluczowych zmian, których doświadczył polski sektor pozarządowy przez 20 lat.

Zobacz ✦

Wkrótce pojawią się kolejne raporty pogłębiające tematykę **technologii cyfrowych** w organizacjach pozarządowych oraz **organizacji praw człowieka**.

Sprawdź fakty.ngo.pl/raporty ✦

Skróty, których używamy w raporcie

AI
od angielskiego *artificial intelligence*, sztuczna inteligencja

NIW
Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

GUS
Główny Urząd Statystyczny

OPP
organizacja pożytku publicznego

UE
Unia Europejska

NGO
od angielskiego *non-governmental organizations*, organizacje pozarządowe, rozumiane w tym raporcie jako stowarzyszenia i fundacje

REGON
Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej

Pojęcia, których używamy w raporcie

Budżet organizacji
Roczne przychody organizacji. W tym raporcie dotyczą 2023 roku, czyli ostatniego – w momencie realizacji badania – zamkniętego roku księgowego.

Lokalizacja organizacji, wielkość miejscowości
Kategoria wielkości miejscowości, w której organizacja jest zarejestrowana, ma swoją siedzibę. Wyróżniamy następujące kategorie wielkości miejscowości: wieś, małe miasto liczące do 50 tys. mieszkańców, średnie miasto liczące 50–200 tys. mieszkańców, duże miasto liczące powyżej 200 tys. mieszkańców, a czasami wyróżniamy też Warszawę.

Obszar działań
Główny obszar tematyczny, w którym działa organizacja, np. kultura i sztuka, ekologia, ochrona zdrowia.

Odbiorcy, odbiorczynie
Grupa osób lub podmiotów, do których organizacja kieruje swoje działania, np. kobiety, uchodźcy, organizacje pozarządowe.

Organizacje pozarządowe
Stowarzyszenia i fundacje (w skład stowarzyszeń nie wliczamy ochotniczych straży pożarnych).

Przeciętna, mediana

Miara statystyczna, która oznacza środkową wartość zbioru uporządkowanego rosnąco pod względem danej cechy. Mediana dzieli zbiór na dwie równoliczne grupy. Przykładowo, jeśli przeciętne (medianowe) roczne przychody organizacji wynoszą 50 tys. zł, tzn. że połowa organizacji ma przychody niższe niż 50 tys. zł, a połowa wyższe niż ta kwota. Mediana nie jest wrażliwa na wartości skrajne.

Średnia

Miara statystyczna, którą oblicza się, dodając wszystkie wartości w zestawie danych i dzieląc sumę przez liczbę tych wartości. Średnia jest wrażliwa na wartości skrajne, dlatego w raporcie częściej korzystamy z mediany, a średniej używamy zazwyczaj do opisu zmiennych, czyli cech, które przyjmują wartości procentowe od 0 do 100%.

Zespół organizacji

Osoby, które stale i regularnie (tzn. co najmniej raz w tygodniu) pracują w organizacji i pobierają za tę pracę wynagrodzenie bez względu na wymiar czasu pracy i formę umowy. Oznacza to, że zespół organizacji mogą tworzyć osoby, które są zatrudnione zarówno na umowę o pracę, jak i na umowy cywilnoprawne, a także prowadzące działalność gospodarczą.

Skala, zasięg działań

Teren, jaki organizacja obejmuje swoimi działaniami. Skala lokalna oznacza, że organizacja swoimi działaniami obejmuje tylko gminę lub powiat, skala regionalna – województwo, skala ogólnopolska – teren całej Polski lub kilku województw, skala międzynarodowa – organizacja wykracza ze swoimi działaniami poza granice Polski. W raporcie posługujemy się najszerszą skalą działań organizacji, tzn. jeśli organizacja działa zarówno lokalnie, regionalnie, jak i na skalę całego kraju, to jest ujęta w kategorii organizacji ogólnopolskich.

Staż organizacji

Długość działania organizacji, jest sumą lat od daty rejestracji organizacji do 2024 roku.

Wolontariusze, wolontariuszki

Osoby, które nie są członkami organizacji ani jej władz i społecznie, bez wynagrodzenia angażują się w jej działania niezależnie od tego, czy mają podpisaną umowę wolontariacką, czy nie.

Źródła przychodów

Kategorie źródeł finansowania, z jakich korzystają organizacje, np. środki samorządowe (środki od urzędów gmin, miast, powiatów, urzędów marszałkowskich), fundusze unijne, darowizny itd.

Część B
Dane o organizacjach pozarządowych

B

1

Sektor społeczny w Polsce

W tym rozdziale opisujemy podstawowe cechy sektora pozarządowego w Polsce. Dowiesz się tutaj, jakie podmioty go tworzą oraz na których koncentrujemy się w tym raporcie. Opisujemy również wielkość sektora organizacji pozarządowych, w tym liczbę zarejestrowanych i aktywnie działających organizacji. Rozdział przybliża także geografię i demografię organizacji pozarządowych, co oznacza, że poznasz, gdzie oraz od jak dawna działają polskie organizacje.

Kluczowe dane:

- W Polsce aktywnie działa około 75 tys. organizacji pozarządowych, czyli około połowy wszystkich zarejestrowanych fundacji i stowarzyszeń.
- Udział fundacji wśród organizacji pozarządowych rośnie, obecnie stanowią już więcej niż co czwartą organizację. Wpływa na to m.in. wzrost dynamiki powstawania fundacji.
- Obserwujemy dojrzewanie sektora pozarządowego, staż działania przeciętnej organizacji to 11 lat.
- Połowa organizacji jest zlokalizowana, tzn. ma swoje siedziby, na wsiach i w małych miastach liczących do 50 tys. mieszkańców, a 35% – w miastach z ponad 200 tys. mieszkańców.

Jakie podmioty tworzą sektor społeczny?

Sektor społeczny, nazywany też pozarządowym lub trzecim sektorem, tworzą organizacje, które działają inaczej niż biznes i administracja publiczna. Nie działają dla zysku, ale też nie są częścią struktur państwowych, a to, co jest ich celem, to realizacja misji społecznej. Właśnie dlatego nazywamy je organizacjami społecznymi, pozarządowymi lub obywatelskimi. Inne określenia tej grupy podmiotów to NGO, od angielskiego *non-governmental organizations*, albo organizacje non profit.

Polski sektor społeczny to mozaika podmiotów, z których najbardziej powszechne są stowarzyszenia i fundacje. To one stanowią jego trzon. Ich liczba, zasięg działania i różnorodność spraw, którymi się zajmują, sprawiają, że odgrywają rolę fundamentu całego środowiska organizacji pozarządowych. Rola stowarzyszeń i fundacji jest na tyle kluczowa, że te właśnie podmioty obejmujemy w badaniu „Kondycja organizacji pozarządowych". Nie uwzględniamy w nim ochotniczych straży pożarnych – formalnie często zarejestrowanych jako stowarzyszenia, ale jednocześnie funkcjonujących według odrębnej logiki i przepisów.

Fundacje i stowarzyszenia stanowią centralną część sektora społecznego. Warto jednak pamiętać, że sektor społeczny jest znacznie większy i obejmuje kilkanaście innych typów podmiotów. Do szeroko rozumianego sektora społecznego zaliczamy m.in. grupy nieformalne, organizacje kościelne, organizacje o profilu gospodarczym, zawodowym, pracowniczym lub politycznym, a także organizacje ekonomii społecznej.

W dalszej części raportu, ilekroć będziemy pisać o organizacjach społecznych, organizacjach pozarządowych, sektorze społecznym itd., będziemy odnosić się wyłącznie do stowarzyszeń i fundacji.

Mapa sektora społecznego w Polsce

Fundacje

Stowarzyszenia

- Stowarzyszenia zwykłe
- Stowarzyszenia rejestrowe
- Kluby sportowe, uczniowskie kluby sportowe

Federacje i konfederacje pracodawców

Grupy nieformalne, ruchy miejskie

Izby gospodarcze

Izby i cechy rzemieślnicze

Koła gospodyń wiejskich, związki rolników, kółka rolnicze

Ochotnicze straże pożarne

Organizacje działające na podstawie odrębnych przepisów, np. Polski Czerwony Krzyż, koła łowieckie, komitety społeczne

Organizacje kościelne

Partie polityczne

Samorządy zawodowe

Spółdzielnie socjalne

Spółki działające nie dla zysku

Stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego

Związki stowarzyszeń

Ile jest organizacji pozarządowych?

75 tys.

aktywnych organizacji pozarządowych

161 tys.

zarejestrowanych organizacji pozarządowych

Liczba organizacji pozarządowych, tj. stowarzyszeń i fundacji, zmienia się z roku na rok, ponieważ nowe podmioty się rejestrują, a niektóre kończą swoją działalność. Na koniec 2024 roku było zarejestrowanych 161 tys. organizacji pozarządowych, w tym 117 tys. stowarzyszeń (bez ochotniczych straży pożarnych) oraz 44 tys. fundacji (dane według rejestru REGON, stan na 31 grudnia 2024 roku).

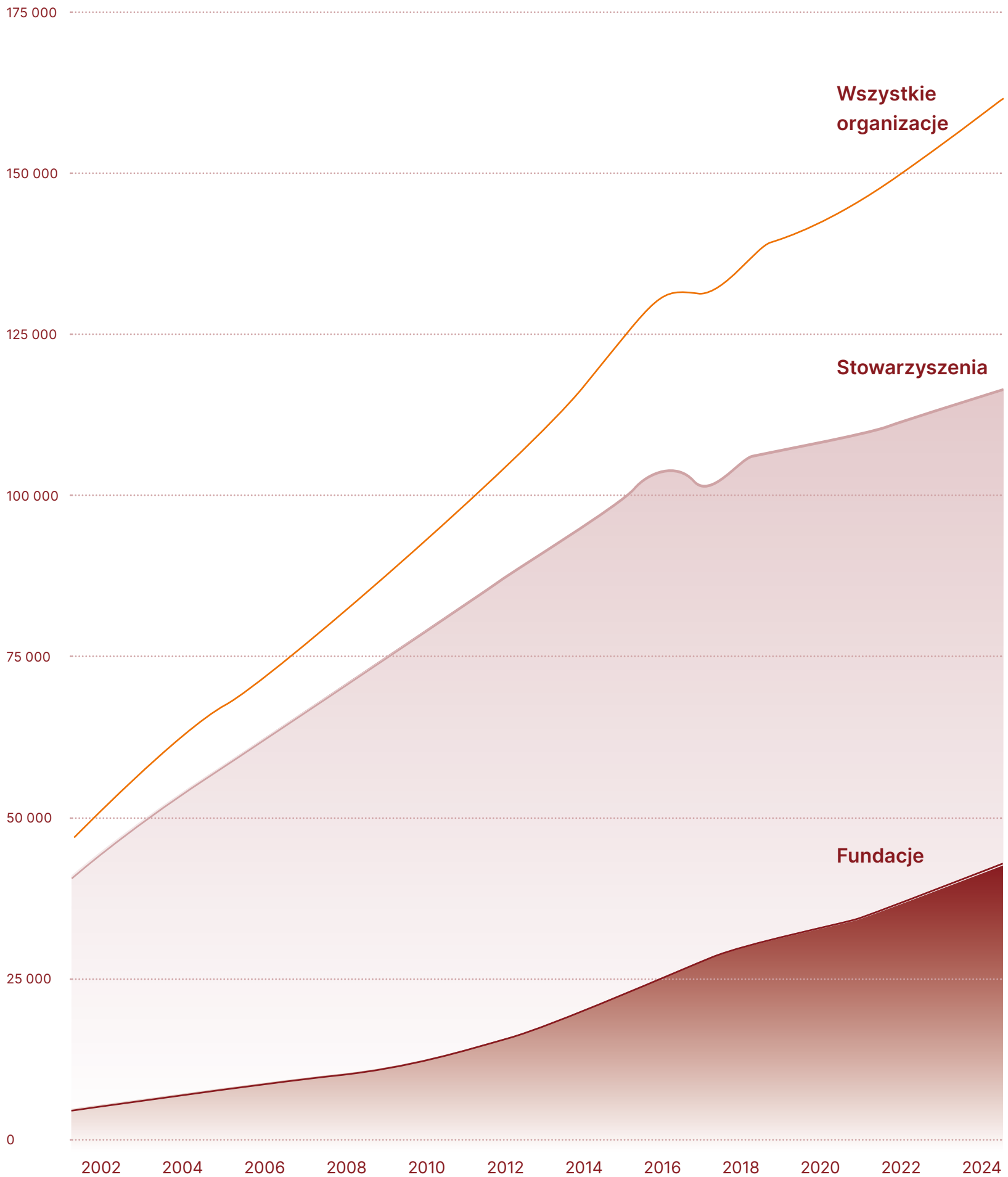
Liczba aktywnych organizacji pozarządowych jest jednak niższa, ponieważ nie wszystkie zarejestrowane organizacje faktycznie prowadzą działalność. Można szacować, że aktywnie działa około 75 tys. stowarzyszeń i fundacji (czyli mniej więcej 50% zarejestrowanych podmiotów). Pozostałe zawiesiły swoją działalność lub ją zakończyły, ale się nie wyrejestrowały.

Opisane w raporcie dane dotyczą stowarzyszeń i fundacji i są reprezentatywne dla aktywnej części sektora pozarządowego.

Na jakiej podstawie szacujemy wskaźnik aktywności organizacji? W ostatnim dostępnym raporcie Głównego Urzędu Statystycznego „Sektor non-profit w 2022 roku" czytamy, że w 2022 roku funkcjonowało 51,8 tys. stowarzyszeń (typowe stowarzyszenia i organizacje społeczne oraz stowarzyszenia sportowe) oraz 19,2 tys. fundacji, czyli łącznie około 71 tys. organizacji pozarządowych. Zestawiając tę liczbę z danymi o stowarzyszeniach i fundacjach zarejestrowanych w rejestrze REGON w tym samym, 2022 roku, otrzymujemy wskaźnik aktywności organizacji na poziomie około 50%. Zakładamy, że wskaźnik ten jest na podobnym poziomie także dla 2024 roku.

Wykres:
Liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych

Dane na podstawie rejestru REGON, stan na 31 grudnia 2024 roku.



Jaki jest udział fundacji i stowarzyszeń w sektorze społecznym w Polsce?

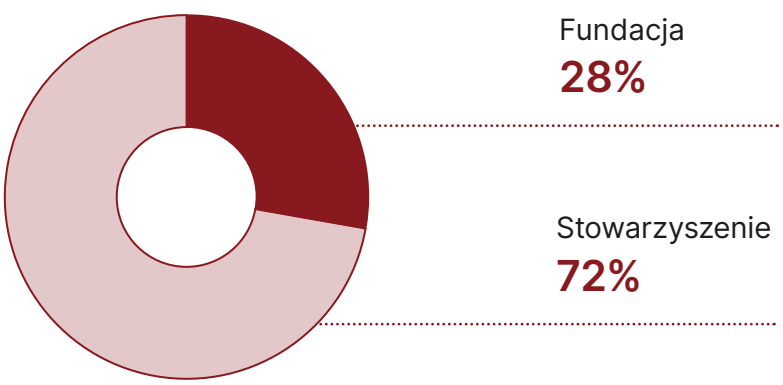
Wśród organizacji pozarządowych dominują stowarzyszenia – stanowią obecnie 72% organizacji (w tym około 20% to kluby sportowe), 28% organizacji to fundacje. Oznacza to, że udział fundacji wśród organizacji systematycznie wzrasta – dekadę temu stanowiły mniej niż co piątą organizację pozarządową.

Przeciętne stowarzyszenia i fundacje różnią się między sobą pod względem podstawowych cech, takich jak:

- lokalizacja: im większa jest miejscowość, tym częściej można spotkać w niej fundacje, a rzadziej stowarzyszenia, w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców 42% organizacji to fundacje, w Warszawie ponad 50%, z kolei na wsiach 85% organizacji to stowarzyszenia,
- zasięg działań: stowarzyszenia częściej działają na skalę lokalną lub regionalną, a fundacje – ogólnopolską lub międzynarodową,
- odbiorcy: stowarzyszenia częściej działają na rzecz lokalnej społeczności, a fundacje – chorych, uchodźców, osób w kryzysie, organizacji lub instytucji, zwierząt i środowiska,
- staż działania: przeciętna fundacja działa od 7 lat, a stowarzyszenie – 13 lat,
- branże: większą niż w całym sektorze reprezentację fundacji obserwujemy w takich branżach, jak: ekologia, ochrona zdrowia, edukacja, kultura oraz usługi socjalne, z kolei stowarzyszenia są typową formą prawną dla organizacji sportowych oraz rozwoju lokalnego,
- źródła przychodów: w porównaniu do przeciętnej organizacji stowarzyszenia częściej korzystają ze środków samorządowych, a fundacje z funduszy unijnych, funduszy zagranicznych spoza EU, środków innych krajowych i zagranicznych organizacji pozarządowych, zbiórek publicznych, darowizn od osób indywidualnych, działalności odpłatnej lub gospodarczej,
- budżet: fundacje mają większe przychody, które wynoszą przeciętnie 90 tys. zł, stowarzyszenia – niższe, tj. przeciętnie 37 tys. zł,
- kapitał ludzki: fundacje częściej mają stały zespół pracowniczy oraz zatrudniają na umowę o pracę, a stowarzyszenia częściej niż przeciętna organizacja opierają się wyłącznie na pracy społecznej.

Wykres:
Procent fundacji i stowarzyszeń w sektorze społecznym

Dane na podstawie rejestru REGON, stan na 31 grudnia 2024 roku.



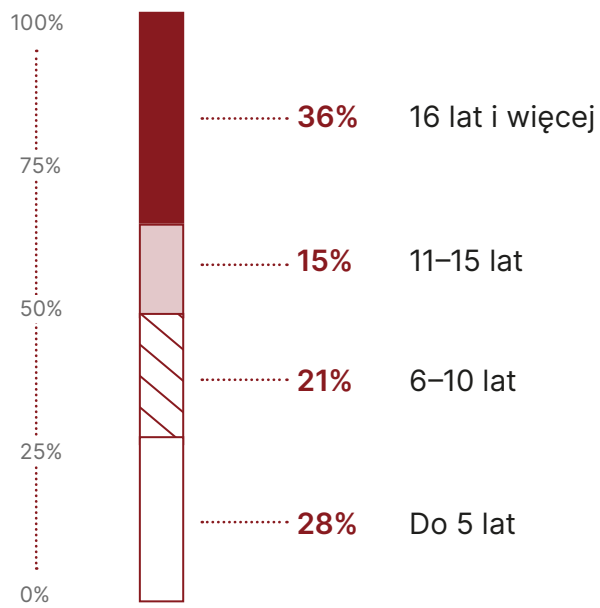
Jaki jest staż działania organizacji?

Staż działania przeciętnej organizacji to 11 lat (odnosimy się tu tylko do aktywnej części sektora pozarządowego). Nieco więcej niż co czwarta (28%) organizacja działa nie dłużej niż 5 lat, a więcej niż co trzecia (36%) ma co najmniej 16-letnie doświadczenie.

Trend polegający na dojrzewaniu sektora pozarządowego, czyli coraz większym udziale organizacji najstarszych, obserwujemy od dwóch dekad. Jednakże po raz pierwszy w historii badania odnotowujemy, że organizacje o najdłuższym stażu działania stanowią większą część sektora pozarządowego niż organizacje najmłodsze.

Organizacje o różnym stażu mają inny styl funkcjonowania oraz zasoby. Organizacje najmłodsze, działające do 5 lat, wyróżnia bardziej akcyjny, niesystematyczny tryb działania oraz zdalny model pracy. Mają też mniejsze zasoby – dysponują mniejszymi budżetami, rzadziej korzystają z pracy płatnej oraz lokalu. Z kolei organizacje o najdłuższym stażu charakteryzują się stabilniejszymi strukturami: działają regularniej, codziennie, częściej zatrudniają personel i mają większe budżety, choć jednocześnie odczuwają więcej problemów niż organizacje o krótkim stażu.

Wykres:
Procent organizacji o określonym stażu działania

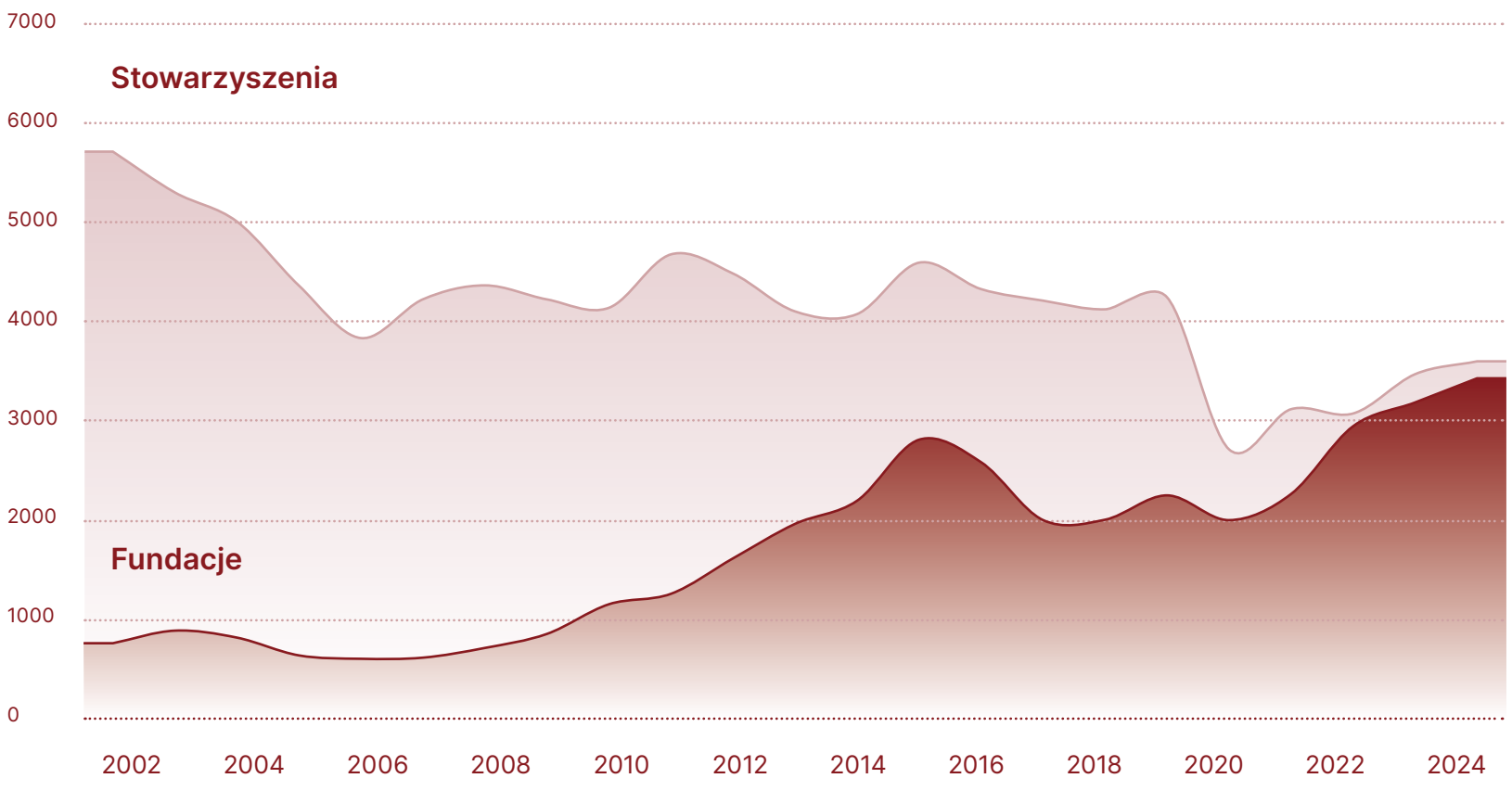


Na strukturę stażu lub inaczej wiek aktywnych organizacji wpływają dwa czynniki – powstawanie nowych oraz „wymieranie” części istniejących organizacji. Skala tego drugiego procesu jest trudna do oszacowania, gdyż na temat likwidacji lub zawieszania działań organizacji nie gromadzi się statystyk.

Więcej wiadomo o nowo powstających stowarzyszeniach i fundacjach. W 2024 roku zarejestrowało się 7,2 tys. nowych organizacji, w tym 3,7 tys. stowarzyszeń i 3,5 tys. fundacji. Informacja o nowo rejestrujących się organizacjach pozarządowych dostarcza nam dwóch wniosków. Po pierwsze, utrzymuje się obserwowany od wielu lat wzrost popularności zakładania fundacji, które obecnie są rejestrowane już niemal równie często jak stowarzyszenia. Wyjaśnienie tego zjawiska opisujemy w raporcie Badań Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002–2022”. Po drugie, sektor społeczny odbija się po pandemicznym dołku. W 2020 roku nastąpił wyraźny spadek liczby rejestrowanych organizacji pozarządowych, zwłaszcza stowarzyszeń. Od 2021 roku, a szczególnie od 2022 roku, wzrosła dynamika zakładanych fundacji. Poza popandemicznym odbiciem wytłumaczeniem tego fenomenu mogą być nowe organizacje zakładane, by nieść pomoc ofiarom wojny w Ukrainie (na stronie spis.ngo.pl widzimy, że duża część organizacji powstałych w 2022 roku lub później ma w nazwie „Ukraina”).

Wykres: **Liczba stowarzyszeń i fundacji rejestrowanych w danym roku**

Dane na podstawie rejestru REGON, stan na 31 grudnia 2024 roku.



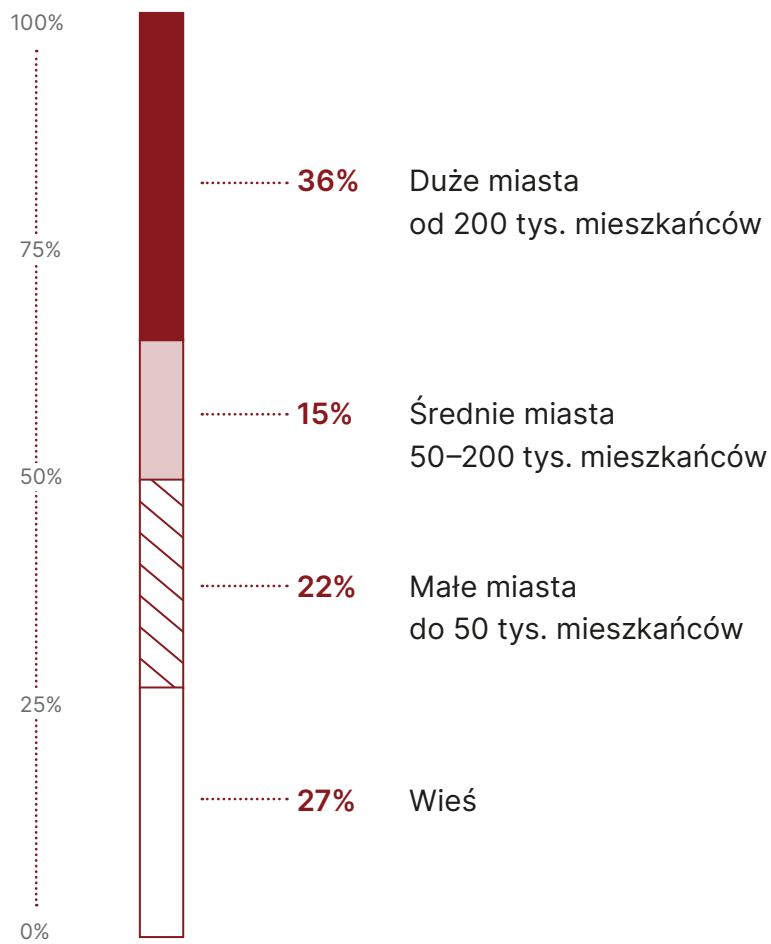
Gdzie znajdują się organizacje?

Połowa organizacji pozarządowych jest zlokalizowana, tzn. ma swoje siedziby, na wsiach i w małych miastach, liczących do 50 tys. mieszkańców. Z kolei nieco ponad co trzecia organizacja mieści się w największych miastach z ponad 200 tys. mieszkańców, w tym 11% w Warszawie.

Już od lat obserwujemy wyraźny związek między lokalizacją a skalą działalności organizacji i jej zasobami. Im większa miejscowość, w której organizacja jest zlokalizowana, tym na szerszą skalę organizacja działa. Organizacje wiejskie zazwyczaj koncentrują się na działaniach lokalnych. W przypadku organizacji z największych miast, a zwłaszcza z Warszawy, typowy jest ogólnopolski lub międzynarodowy zasięg działalności.

Zależność ta jest również widoczna w poziomie dostępnych zasobów – zarówno finansowych, jak i ludzkich. Im większy ośrodek, tym większe możliwości kadrowe (zatrudnianie płatnego zespołu) i budżetowe. Dostęp do zasobów przekłada się na kolejne różnice: w potencjale do współpracy z różnymi typami partnerów, w możliwościach zrzeszania się czy obecności w sieciach tematycznych. Szczegółowo opisujemy te zależności w dalszych częściach raportu.

Wykres:
Procent organizacji, które mają siedziby w miejscowościach danej wielkości



2

Działania organizacji i ich odbiorcy

W tym rozdziale analizujemy, czym zajmują się organizacje – jaki jest ich obszar specjalizacji, na rzecz jakich grup odbiorców działają oraz jakimi metodami, formami działań realizują swoje cele. Opisujemy skalę działań organizacji – od lokalnej po międzynarodową. Przyglądamy się również podstawowym wymiarom funkcjonowania organizacji – na ile działają one systematycznie, a na ile akcyjnie, czy organizacja ma lokal oraz na ile w organizacjach praktykuje się zdalny sposób pracy.

Kluczowe dane:

- Największą branżą sektora pozarządowego jest sport, turystyka, rekreacja, hobby – na tym obszarze skupia się co trzecia organizacja. Kolejnymi pod względem wielkości branżami są kultura oraz edukacja.
- Dzieci i młodzież oraz lokalna społeczność to grupy, do których najwięcej organizacji kieruje swoje działania.
- Mniej więcej co trzecia organizacja koncentruje swoją aktywność na lokalnym poziomie, tzn. działa co najwyżej na skalę dzielnicy, gminy lub powiatu.
- Większość organizacji działa w rytmie systematycznym, w tym codziennym, a nieco więcej niż co czwarta ma zmienny rytm działania.
- Najpopularniejszym modelem pracy wśród organizacji jest model mieszany, tzn. łączenie pracy stacjonarnej i zdalnej – tak działa 41% organizacji.

Czym zajmują się organizacje?

Ranking głównych obszarów działań sektora pozarządowego od lat nie ulega istotnym zmianom. Niezmiennie największą grupą są organizacje sportowe i hobbystyczne (34%). 13% organizacji specjalizuje się w kulturze, a 12% w edukacji. Następnie po 6% organizacji koncentruje swoje działania na ochronie zdrowia, rozwoju lokalnym i usługach społecznych. Niewiele mniej, bo 4% organizacji, to organizacje ekologiczne, a 3% – organizacje podtrzymujące tożsamość narodową oraz zajmujące się prawem i prawami człowieka.

Pozostała część, czyli 13% organizacji, deklaruje inny obszar specjalizacji. Obszary z 2% wskazań to: badania naukowe; rynek pracy, aktywizacja zawodowa; wsparcie dla organizacji i inicjatyw obywatelskich, po 1% wskazań mają: sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe; ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność; religia i duchowość; działalność międzynarodowa, pomoc rozwojowa.

Wykres: **Procent organizacji, które specjalizują się w danym obszarze**

Zmiany w głównym obszarze działań względem poprzedniego pomiaru w 2021 roku polegają przede wszystkim na nieznacznym spadku udziału organizacji edukacyjnych i kulturalnych oraz wzroście liczby organizacji koncentrujących się na prawie, prawach człowieka. Zmiany te są obecnie w granicach błędu statystycznego, jednak warto je śledzić w kolejnych latach, bo być może zapowiadają pewien trend.
W różnych kontekstach wymienione obszary działań, nazywane też branżami, mogą obejmować wiele różnorodnych tematów i aktywności. W tym badaniu, odnosząc się do konkretnych obszarów działań, mamy na myśli następujące szczegółowe zagadnienia:

- sport, turystyka, rekreacja, hobby: prowadzenie zajęć i obiektów sportowych, organizowanie imprez turystycznych, prowadzenie kół zainteresowań itp.,
- kultura i sztuka: animacja i edukacja kulturalna, ochrona zabytków, podtrzymywanie zwyczajów, prowadzenie ośrodków kultury itp.,
- edukacja i wychowanie: prowadzenie edukacji i działalności wychowawczej dzieci i młodzieży, edukacja dorosłych, prowadzenie szkół, przedszkoli, uniwersytetów trzeciego wieku itp.,
- ochrona zdrowia: profilaktyka i edukacja zdrowotna, prowadzenie i wsparcie w leczeniu, prowadzenie hospicjów, dystrybucja leków i sprzętu medycznego, ratownictwo itp.,
- rozwój lokalny: rozwój w wymiarze ekonomicznym i społecznym, działania sąsiedzkie, rozwój lokalnej przedsiębiorczości i infrastruktury technicznej, prowadzenie działań wzajemnościowych itp.,
- usługi socjalne, pomoc społeczna: pomoc osobom w kryzysach lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, dystrybucja darów rzeczowych, prowadzenie domów dziecka, schronisk, prowadzenie budownictwa socjalnego itp.,
- ochrona środowiska, ekologia: opieka nad zwierzętami, edukacja ekologiczna, ochrona zasobów naturalnych itp.,
- podtrzymywanie tożsamości narodowej: rozwój świadomości narodowej, działania na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego itp.,
- prawo, prawa człowieka, równouprawnienie: przeciwdziałanie dyskryminacji, prowadzenie działań rzeczniczych, działania na rzecz uchodźców i migrantów, edukacja obywatelska, promocja wartości demokratycznych, działania strażnicze itp.,
- badania naukowe: wspomaganie i prowadzenie badań naukowych, wsparcie innowacyjności itp.,
- rynek pracy, aktywizacja zawodowa: prowadzenie pośrednictwa pracy, kursów i doradztwa zawodowego itp.,
- wsparcie dla organizacji i inicjatyw obywatelskich: finansowe i pozafinansowe wspieranie inicjatyw, promocja i wspieranie wolontariatu oraz filantropii itp.,
- sprawy zawodowe, branżowe: prowadzenie organizacji i związków zawodowych itp.,
- ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność: ratownictwo pożarnicze, górskie, ochrona bezpieczeństwa publicznego, działania na rzecz kombatantów, cyberbezpieczeństwo itp.,
- działalność międzynarodowa, pomoc rozwojowa: pomoc rozwojowa i humanitarna prowadzona na terenie innych krajów, rozwój integracji europejskiej, promocja Polski za granicą itp.

Organizacje pozarządowe często są aktywne w kilku dziedzinach jednocześnie, dlatego poza głównym obszarem działań przyglądamy się również wszystkim branżom, w których dana organizacja deklaruje zaangażowanie. W tym przypadku nie mówimy zatem o jednym, głównym obszarze specjalizacji organizacji, ale o wszystkich dziedzinach, w których organizacja prowadzi działania.

Ranking tak szeroko rozumianych obszarów aktywności organizacji wygląda podobnie jak w przypadku głównej branży działań. Największa część organizacji zajmuje się sportem i turystyką (52%), edukacją (43%) oraz kulturą (30%).

Z analizy zmian we wszystkich obszarach aktywności organizacji względem poprzedniego badania w 2021 roku wynika, że o ile podobny procent organizacji prowadzi działalność sportową, to zarówno edukacja, jak i kultura notują spadki. Nieco mniej organizacji deklaruje także aktywność w obszarze ochrony zdrowia. Z kolei więcej organizacji zajmuje się rozwojem lokalnym, wsparciem dla organizacji i inicjatyw obywatelskich oraz prawem, prawami człowieka.

Tabela:

Procent organizacji, które działają w danym obszarze, choć niekoniecznie jest to główny obszar ich specjalizacji

Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.

	2021	2024
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	54%	52%
Edukacja i wychowanie	51%	43%
Kultura i sztuka	34%	30%
Rozwój lokalny	17%	23%
Ochrona zdrowia	19%	15%
Ochrona środowiska, ekologia	16%	15%
Podtrzymywanie tożsamości narodowej	13%	15%
Usługi socjalne, pomoc społeczna	17%	14%
Wsparcie dla organizacji i inicjatyw obywatelskich	10%	14%
Badania naukowe	7%	8%
Prawo, prawa człowieka, równouprawnienie	5%	8%
Rynek pracy, aktywizacja zawodowa	6%	7%
Działalność międzynarodowa, pomoc rozwojowa	4%	5%
Religia i duchowość	4%	5%
Ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność	3%	5%
Sprawy zawodowe, branżowe	4%	4%
Inna działalność	11%	12%

Jakie są metody działań organizacji?

Niezależnie od obszaru działań organizacja może realizować swoje cele z wykorzystaniem różnych metod działań. Najpopularniejszymi z nich, podejmowanymi przez mniej więcej dwie na trzy organizacje, jest przygotowywanie wydarzeń, np. koncertów, festynów (69%) oraz świadczenie usług członkom, podopiecznym lub klientom organizacji (65%). Co najmniej jeden na trzy podmioty prowadzi działalność informacyjną (45%), organizuje pomoc wzajemną (38%) oraz urządza konferencje, debaty (33%).

Formy działań organizacji są powiązane z branżą, budżetem i skalą działania organizacji:

- organizowanie wydarzeń, np. koncertów, festynów, zawodów, to typowe działanie organizacji z obszaru kultury i sztuki oraz sportu, a także organizacji zlokalizowanych na wsiach i w małych miastach, liczących do 50 tys. mieszkańców, oraz organizacji o lokalnej skali działania,

- bezpośrednie świadczenie usług to domena organizacji usług socjalnych i ochrony zdrowia, częściej prowadzą je też organizacje o budżetach powyżej 1 mln zł,

- organizowanie wzajemnej pomocy, wsparcia członków organizacji częściej podejmują organizacje ochrony zdrowia oraz rozwoju lokalnego,

- organizowanie debat, seminariów i konferencji częściej prowadzą organizacje z obszaru edukacji i ekologii oraz organizacje o budżetach powyżej 1 mln zł,

- badania, analizy, zbieranie i przetwarzanie danych częściej prowadzą organizacje ekologiczne oraz ochrony zdrowia, organizacje z dużych miast, liczących powyżej 200 tys. mieszkańców, oraz organizacje z większymi budżetami, wynoszącymi ponad 100 tys. zł, oraz organizacje o co najmniej ogólnopolskiej skali działania,

- mobilizowanie i edukowanie opinii publicznej, prowadzenie kampanii społecznych, organizowanie protestów to domena organizacji ekologicznych oraz ochrony zdrowia, a także organizacji o co najmniej ogólnopolskiej skali działania,

- rzecznictwo w celu zmian prawnych, systemowych zdecydowanie częściej prowadzą organizacje ekologiczne, organizacje z Warszawy, organizacje o ogólnopolskiej skali działania oraz z budżetami powyżej 1 mln zł,

- udział w debatach z administracją publiczną, konsultacjach społecznych, podpisywanie petycji itp. częściej podejmują organizacje ekologiczne oraz rozwoju lokalnego, z budżetami powyżej 1 mln zł, o ogólnopolskiej lub międzynarodowej skali działania.

Tabela:
Procent organizacji, które wykorzystują określone metody działań

Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi. Pytanie dotyczy działań, które organizacja prowadziła w ciągu ostatnich dwóch lat.

* W kwestionariuszu z 2024 roku wprowadzono zmiany redakcyjne i doprecyzowujące niektóre kategorie, które należy brać pod uwagę przy interpretacji zmiany w wynikach między poszczególnymi pomiarami: a) w kategorii „Badania, analizy, zbieranie i przetwarzanie danych" badania były poprzednio zawężone do badań naukowych, b) do kategorii „Mobilizowanie i edukowanie opinii publicznej, prowadzenie kampanii społecznych" dodano „organizowanie protestów".

	2021	2024
Organizowanie wydarzeń, np. koncertów, festynów, zawodów	71%	69%
Bezpośrednie świadczenie usług	66%	65%
Działalność informacyjna, w tym prowadzenie serwisów internetowych	48%	45%
Organizowanie wzajemnej pomocy, wsparcia członków organizacji	28%	38%
Organizowanie debat, seminariów i konferencji	35%	33%
Wspieranie innych organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich, np. poradnictwo, szkolenia	27%	29%
Animowanie współpracy między organizacjami, instytucjami w Polsce	37%	29%
Udział w debatach z administracją publiczną, konsultacjach społecznych, podpisywanie petycji itp.	23%	28%
Reprezentowanie i rzecznictwo interesów członków, podopiecznych, klientów organizacji	26%	27%
Finansowe lub rzeczowe wspieranie osób indywidualnych	29%	25%
Działalność wydawnicza, np. czasopisma, biuletyny	19%	21%
Badania, analizy, zbieranie i przetwarzanie danych*	15%	20%
Mobilizowanie i edukowanie opinii publicznej, prowadzenie kampanii społecznych, organizowanie protestów*	34%	19%
Animowanie współpracy międzynarodowej między instytucjami i organizacjami	15%	19%
Finansowe wspieranie innych organizacji lub instytucji	17%	15%
Rzecznictwo w celu zmian prawnych, systemowych	12%	11%
Kontrola działań administracji publicznej, działania strażnicze	9%	7%

Zmiany w strategiach działania organizacji pozarządowych

Komentarz

Beata Charycka
badaczka społeczna, koordynatorka programu Badania Klon/Jawor

Analiza danych dotyczących metod działania organizacji ujawnia interesujące zmiany w strategiach, przez które realizują one swoje cele. Tradycyjne formy aktywności, takie jak przygotowywanie wydarzeń lub bezpośrednie świadczenie usług, nadal dominują, ale uwagę zwracają przesunięcia w innych formach.

Niepokojący jest spadek popularności działań mobilizacyjnych i edukacyjnych, w tym prowadzenia kampanii społecznych i organizacji protestów. W tej kategorii odnotowujemy najniższy od lat wynik – 19% – porównywalny jedynie z 2010 rokiem. Ten trend może sygnalizować zarówno pewne zmęczenie społeczne, jak i rosnące trudności w angażowaniu obywateli w otwarte formy wyrażania opinii. Ponadto okres poprzedniej władzy, wymagający dużej społecznej mobilizacji, może wpływać na obecny spadek intensywności tych działań.

Nie można jednak pominąć kontekstu zmian redakcyjnych w kwestionariuszu badania. Dążenie do dostosowania narzędzi badawczych do zmieniającej się rzeczywistości odbija się niestety na możliwości interpretacji wyników. Dodanie „organizowanie protestów" do kategorii „Mobilizowanie i edukowanie opinii publicznej, prowadzenie kampanii społecznych" mogło zawęzić jej rozumienie, co z kolei mogło wpłynąć na uzyskane wyniki. Wcześniej protesty były ujęte w kategorii „Udział w debatach z administracją publiczną, konsultacjach społecznych, podpisywanie petycji", w której obecnie obserwujemy wzrost, być może także ze względu na wyłączenie protestów. Jednak tłumaczenie tych zmian wyłącznie korektami redakcyjnymi wydaje się niekompletne. Z wywiadów prowadzonych z różnymi organizacjami w ramach innych naszych badań wynika, że zmiana władzy w Polsce jesienią 2023 roku faktycznie przyniosła więcej otwartości i gotowości administracji publicznej na dialog (choć jego rezultaty nie zawsze są satysfakcjonujące).

Jednocześnie cieszy wzrost zainteresowania działaniami na rzecz wzajemnej pomocy i wsparcia wewnątrz organizacji. Może to świadczyć o rosnącej potrzebie budowania silnych sieci wsparcia w obliczu różnorodnych wyzwań, takich jak wojna i pandemia.

Sektor pozarządowy w Polsce z jednej strony trzyma się sprawdzonych metod, z drugiej – adaptuje się do zmieniającego otoczenia. Interesującą perspektywą byłoby, gdyby organizacje rzeczywiście coraz częściej postrzegały swoje działania nie tylko jako dostarczanie usług, lecz także jako narzędzie zmiany systemowej. Jednakże na sformułowanie bardziej stanowczych wniosków w tej kwestii musimy poczekać do kolejnych edycji badania.

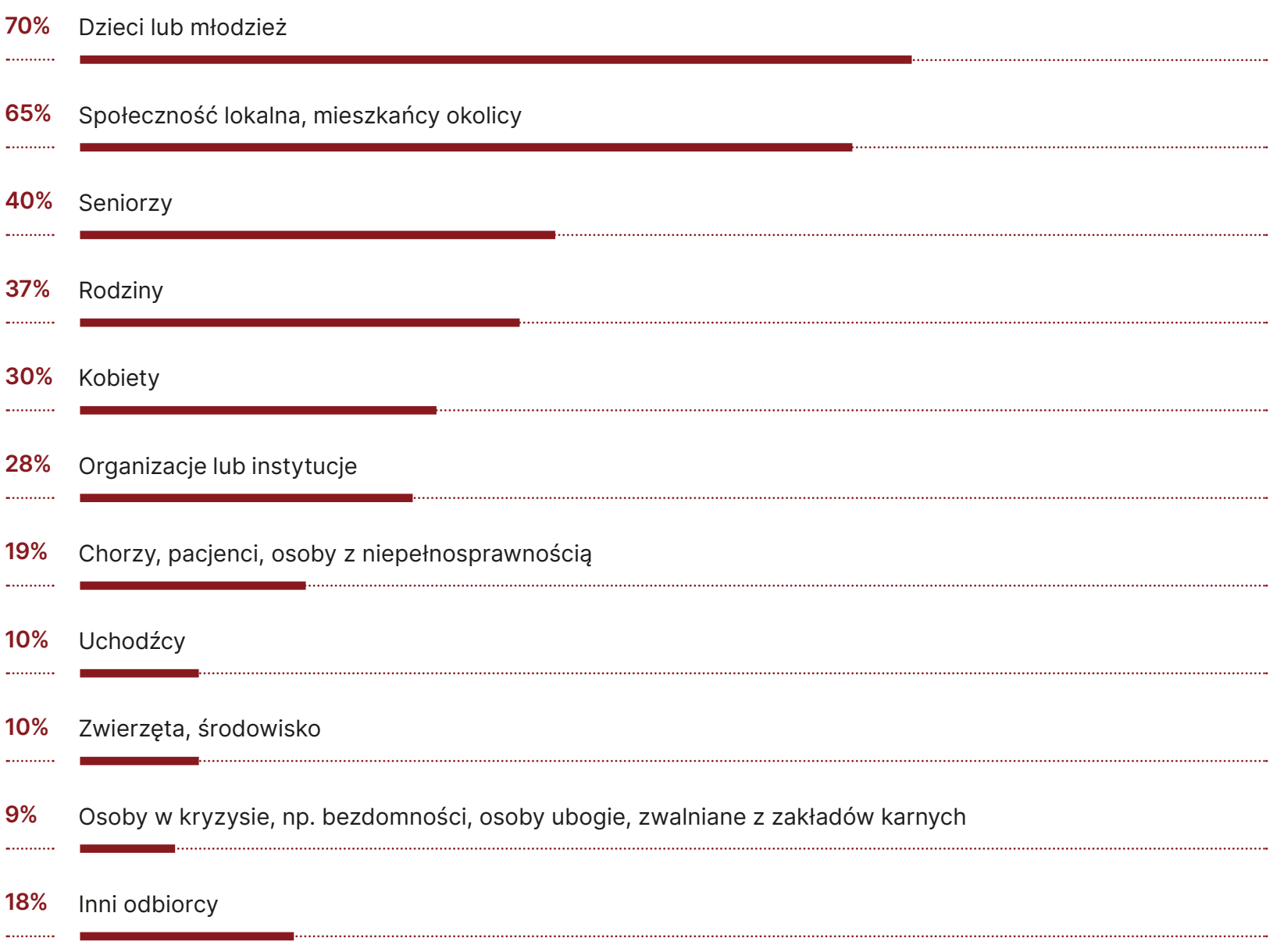
Kto jest odbiorcą działań organizacji?

Najwięcej organizacji kieruje swoje działania do dzieci i młodzieży (70%) oraz lokalnej społeczności (65%). Powszechność tak dość ogólnie określonych grupy odbiorców i odbiorczyń wskazuje na szerokie działanie organizacji.

Kolejne kategorie grup odbiorców działań organizacji to seniorzy (40%), rodziny (37%), kobiety (30%) oraz organizacje i instytucje (28%). Mniej niż co piąta organizacja działa na rzecz chorych i osób z niepełnosprawnością, uchodźców, środowiska i zwierząt oraz osób w kryzysie.

Wykres: **Procent organizacji, które działają dla danej grupy odbiorców**

Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.



Obserwujemy wiele powiązań między odbiorcami działań organizacji a obszarem jej specjalizacji, lokalizacją, skalą działania, a czasami także zasobami finansowymi i ludzkimi:

- organizacje działające na rzecz dzieci i młodzieży to częściej organizacje specjalizujące się w sporcie lub kulturze, organizacje działające na wsi, o lokalnym lub regionalnym zasięgu,

- organizacje działające na rzecz lokalnej społeczności częściej specjalizują się w rozwoju lokalnym, kulturze i sztuce oraz sporcie, turystyce, rekreacji, hobby, częściej są zlokalizowane na wsi i w małych miastach, charakteryzuje je lokalny lub regionalny zasięg działań oraz roczne przychody do 10 tys. zł,

- organizacje działające na rzecz seniorów to częściej organizacje specjalizujące się w rozwoju lokalnym lub kulturze i sztuce, zlokalizowane na wsi lub w małych miastach,

- organizacje działające na rzecz kobiet częściej działają w obszarze ochrony zdrowia i rozwoju lokalnego,

- organizacje działające na rzecz innych organizacji i instytucji częściej działają w branży kultury i sztuki, ekologii i rozwoju lokalnego, są zlokalizowane w Warszawie, prowadzą działania o ogólnopolskiej lub międzynarodowej skali oraz korzystają z pracy płatnej,

- organizacje działające na rzecz chorych, osób z niepełnosprawnością i pacjentów to częściej organizacje, które specjalizują się w usługach socjalnych i ochronie zdrowia, mają roczny budżet powyżej 1 mln zł oraz zatrudniają stały zespół pracowniczy,

- organizacje działające na rzecz uchodźców częściej specjalizują się w usługach socjalnych, działają w dużych miastach – powyżej 200 tys. mieszkańców, prowadzą działania na skalę międzynarodową, ich przychody roczne wynoszą powyżej 1 mln zł oraz mają stały zespół pracowniczy,

- organizacje działające na rzecz zwierząt i środowiska to częściej organizacje z branży ekologicznej, niezatrudniające stałego zespołu pracowniczego ani też niekorzystające z pracy płatnej,

- organizacje działające na rzecz osób w kryzysie częściej działają w obszarze usług socjalnych i ochrony zdrowia.

Na jaką skalę działają organizacje?

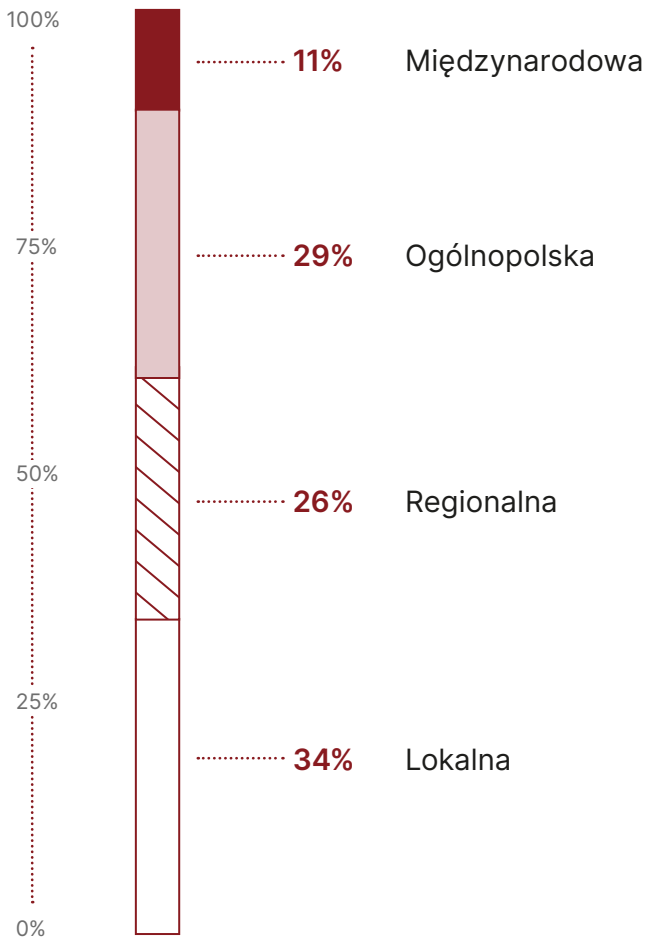
Najwięcej organizacji (34%) koncentruje swoją aktywność na lokalnym poziomie, tzn. działa co najwyżej na skalę dzielnicy, gminy lub powiatu. Mniej więcej co czwarta organizacja (26%) ma zasięg co najwyżej regionalny, czyli wojewódzki (przy czym może też prowadzić działania na niższym, lokalnym poziomie). 40% to organizacje o zasięgu ogólnopolskim lub międzynarodowym.

Skala działań organizacji jest powiązana z:

- głównym obszarem działań organizacji: działania lokalne to domena organizacji, które specjalizują się w rozwoju lokalnym, sporcie oraz edukacji, poziom regionalny wyróżnia organizacje sportowe, zasięg ogólnopolski jest bardziej typowy dla organizacji z obszaru ochrony zdrowia i ekologii, a działania międzynarodowe są częstsze wśród organizacji z pola kultury i sztuki,
- wielkością miejscowości, w której organizacja ma swoją siedzibę: skala działania wzrasta wraz z wielkością tej miejscowości. Organizacje o lokalnej skali działania częściej można spotkać na wsi, a organizacje o ogólnopolskim lub międzynarodowym zasięgu – w największych miastach, liczących powyżej 200 tys. mieszkańców,
- budżetem organizacji: im szersza skala działania, tym większy budżet organizacji. Organizacje lokalne dysponują zazwyczaj mniejszymi rocznymi budżetami (do 10 tys. zł), a z kolei wśród organizacji działających na skalę całej Polski częściej niż wśród wszystkich organizacji są takie z budżetami powyżej 100 tys. zł.

Wykres:
Procent organizacji, które działają na określoną skalę

Dane przedstawiają najszerszą skalę działania organizacji. Jeśli organizacja działa zarówno lokalnie, regionalnie, jak i na skalę całego kraju, to jest ujęta w kategorii organizacji ogólnopolskich.



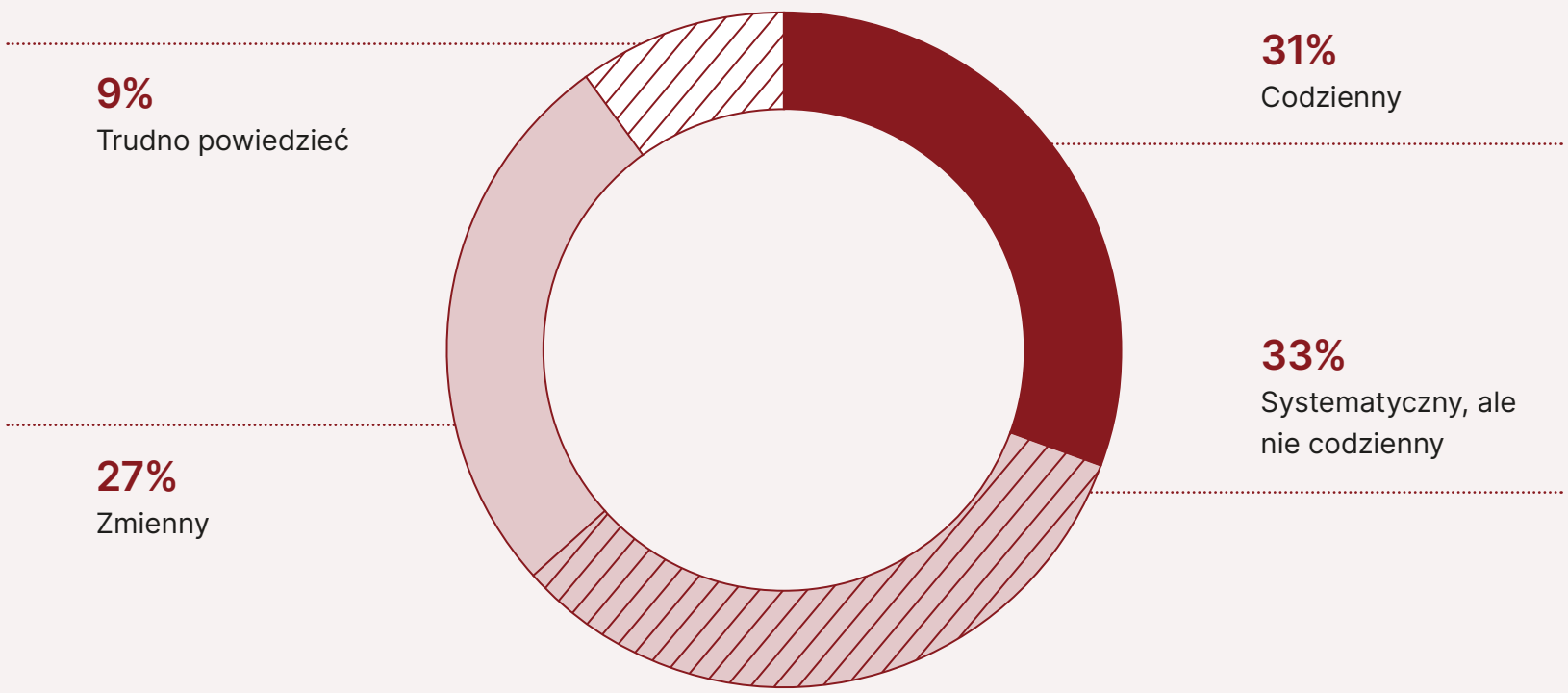
W jakim rytmie działają organizacje?

Organizacje funkcjonują w różnorodnym rytmie, tzn. z różną częstotliwością są dostępne dla swoich odbiorców. Mniej więcej co trzecia organizacja (31%) działa w trybie codziennym, czyli jest dostępna codziennie w dni robocze w określonych godzinach pracy. Kolejna trzecia część organizacji (33%) działa systematycznie, ale nie codziennie, np. tylko w niektóre dni w tygodniu albo tylko wieczorami. Nieco więcej niż co czwarta organizacja (27%) nie działa systematycznie, ma zmienny rytm działania, np. akcyjny, czyli w czasie realizacji projektu działa intensywnie, a po jego zakończeniu nie działa wcale.

Codzienny tryb działania wyróżnia organizacje:

- o dużych zasobach finansowych i ludzkich,
- dysponujące lokalem na stałe,
- z dłuższym stażem działania,
- zlokalizowane w średnich i dużych miastach,
- specjalizujące się w branżach usług socjalnych i ochrony zdrowia.

Wykres:
Procent organizacji o określonym rytmie działania dla odbiorców



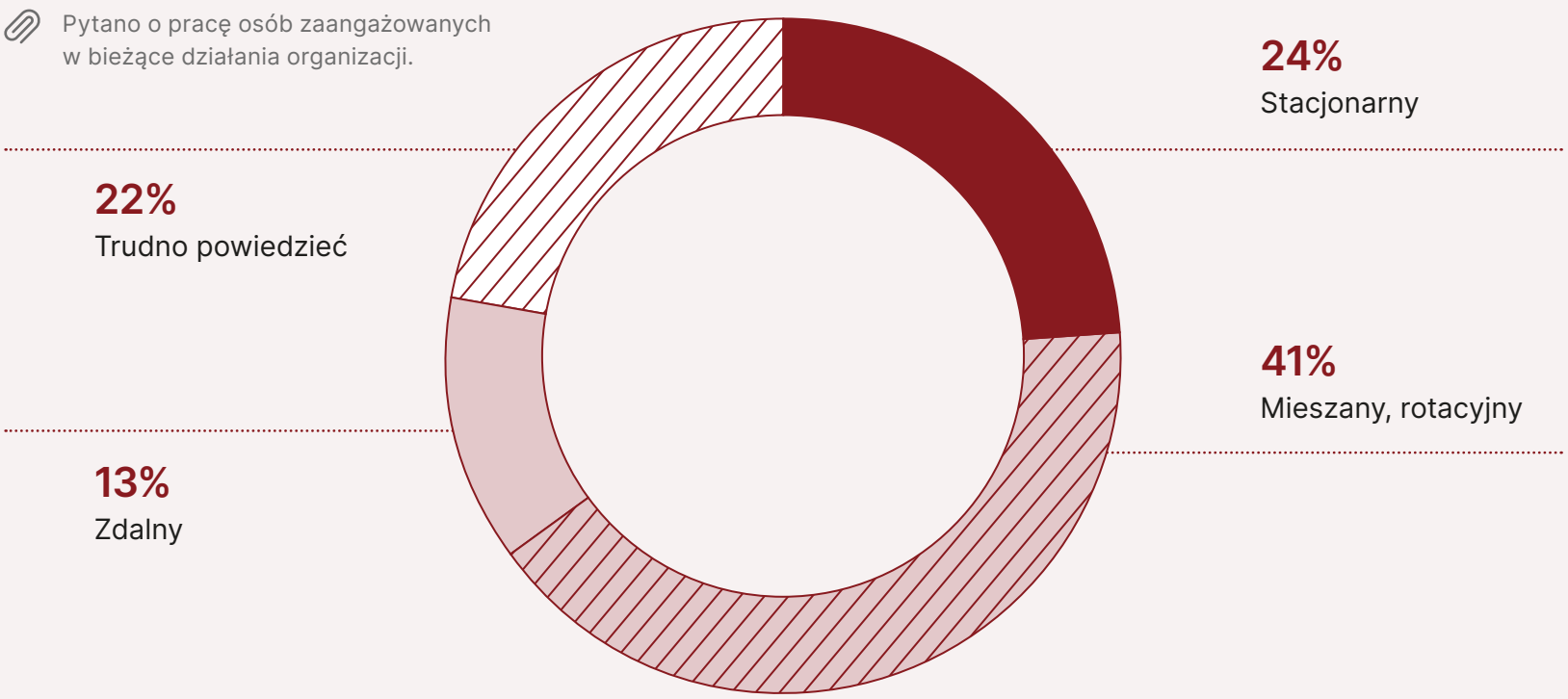
Na ile organizacje pracują stacjonarnie, a na ile zdalnie?

Najwięcej organizacji (41%) pracuje w trybie mieszanym, tzn. łączy pracę z biura, placówki z pracą zdalną. Co czwarta organizacja (24%) pracuje przede wszystkim stacjonarnie, a 13% pracuje głównie zdalnie.

Pierwszy raz o model pracy w organizacji zapytaliśmy w poprzedniej edycji badania, która była realizowana tuż po pandemii. Wtedy tryb mieszany był tak samo powszechny jak obecnie, a niemal dwukrotnie mniej organizacji pracowało przede wszystkim stacjonarnie. Widzimy zatem powrót organizacji do biur i placówek przy jednoczesnym utrzymaniu się popularności pracy hybrydowej.

Wykres:
Procent organizacji o określonym modelu pracy

Pytano o pracę osób zaangażowanych w bieżące działania organizacji.

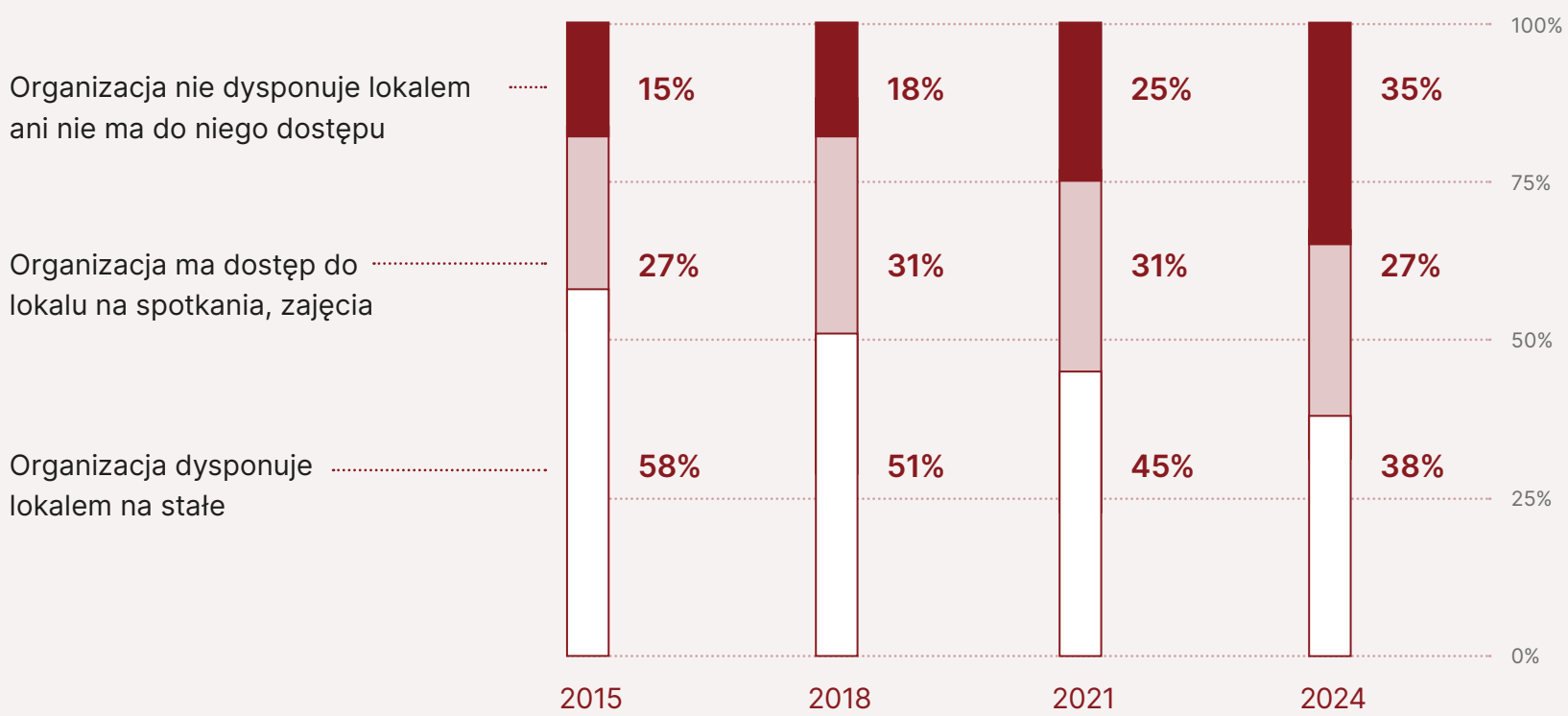


Jakie są zasoby lokalowe organizacji?

Wśród organizacji systematycznie maleje powszechność posiadania lokalu na stałe (chodzi o lokal na własność lub wynajmowany, którym organizacja może swobodnie dysponować).
Z pewnością na taki trend wpłynęła pandemia, ale jego początek jest dużo starszy. O ile dekadę temu ponad połowa organizacji dysponowała takim lokalem, to obecnie odsetek takich organizacji spadł do 38%. Tylko niewiele mniejsza jest grupa organizacji (35%), która nie tylko nie dysponuje lokalem na stałe, lecz także nie ma dostępu do żadnego lokalu na spotkania lub zajęcia.

Zasoby lokalowe organizacji są powiązane z jej modelem pracy: organizacje dysponujące lokalem na stałe to te, w których osoby zaangażowane w bieżące działanie organizacji pracują głównie stacjonarnie, w organizacjach bez dostępu do lokalu typowy jest zdalny model pracy.

Wykres:
Procent organizacji o określonych zasobach lokalowych

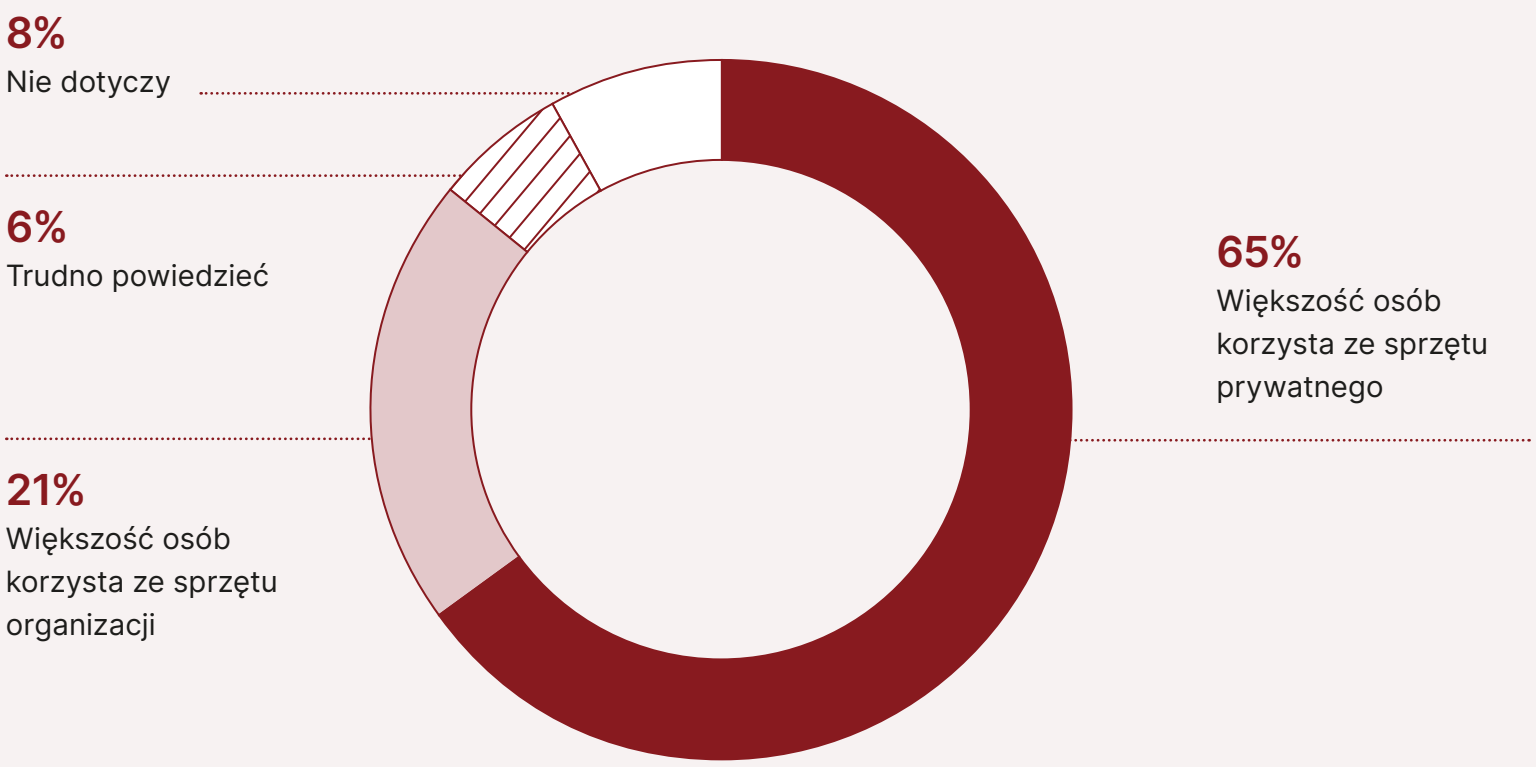


Jakie są zasoby sprzętowe organizacji?

Organizacje rzadko dysponują służbowym sprzętem, takim jak komputery i telefony. 65% fundacji i stowarzyszeń wskazuje, że większość osób zaangażowanych w ich bieżącą działalność korzysta z prywatnych urządzeń. Tylko co piąta organizacja (21%) zapewnia swoim pracownikom i współpracownikom sprzęt służbowy. Dla 8% organizacji kwestia ta nie jest istotna, ponieważ większość osób nie używa komputerów ani telefonów w pracy na rzecz organizacji.

Wykres:
Procent organizacji z określoną własnością sprzętu

Odpowiedź „Nie dotyczy" oznacza, że większość osób w organizacji nie korzysta z tego typu sprzętu na potrzeby pracy dla organizacji.



3

Ludzie w organizacjach: osoby w zarządach, członkowie, wolontariusze

W tym rozdziale opisujemy trzy grupy ludzi w organizacjach. Najpierw dowiesz się, kto zarządza organizacjami pozarządowymi oraz jakie wyzwania związane z przywództwem stoją przed organizacjami. Następnie przedstawimy zmiany w wielkości bazy członkowskiej stowarzyszeń. Trzecią grupą, którą omówimy, są wolontariusze i wolontariuszki organizacji. Przeanalizujemy, jaka jest skala wolontariatu w organizacjach społecznych oraz jak wyglądają zespoły wolontariackie. Na zakończenie rozdziału przyjrzymy się danym o reprezentacji kobiet oraz różnych grup pokoleniowych w organizacjach.

Kluczowe dane:

- Zarząd przeciętnej organizacji tworzą 3 osoby.
- W ostatnich wyborach do zarządu w 2/3 organizacji zostały wybrane te same lub w większości te same osoby co w poprzedniej kadencji.
- Stowarzyszenie zrzesza przeciętnie 25 osób.
- 62% organizacji współpracuje z wolontariuszami i wolontariuszkami.
- Przeciętna organizacja, która angażuje wolontariuszy, włącza 8 takich osób w ciągu roku.
- Udział kobiet w organizacjach jest zróżnicowany i zależy od gremium. Najliczniej są reprezentowane wśród wolontariuszy, a najmniej – w roli prezesów zarządów.
- W mniej więcej co dziesiątej organizacji najliczniej jest reprezentowana generacja Z, czyli osoby mające mniej niż 30 lat, lub *baby boomers*, tzn. osoby powyżej 60. roku życia.

Kto tworzy zarządy organizacji?

3 osoby

tworzą zarząd przeciętnej organizacji

49%

składu zarządu stanowią kobiety

Zarząd to grupa osób, która kieruje organizacją. W fundacjach zarząd może być jednoosobowy, a jego kompetencje są ograniczone na rzecz innych organów powołanych przez fundatora. Z kolei zarządy w stowarzyszeniach są zwyczajowo wieloosobowe.

Obserwujemy stopniowe zmniejszanie się liczby osób w zarządach organizacji. Jeszcze w 2018 roku zarząd tworzyło przeciętnie pięć osób, w 2021 ich liczba spadła do czterech, a w 2024 roku były to już trzy osoby.

Przeciętna liczba osób w zarządzie różni się w zależności od:

- formy prawnej organizacji – w fundacjach są to przeciętnie dwie osoby, a w stowarzyszeniach cztery,
- wielkości miejscowości, w której organizacja ma siedzibę – na wsi i w małych miastach przeciętna liczba osób w zarządzie to cztery osoby, a w średnich i dużych miastach – trzy,
- długości stażu organizacji – organizacje działające ponad 15 lat mają przeciętnie pięć osób w zarządzie, organizacje działające krócej – trzy osoby.

Choć średni udział płci w zarządach świadczy o wyrównanych proporcjach między kobietami a mężczyznami we władzach organizacji, to nie we wszystkich organizacjach parytet jest zachowany. Podobnie jak trzy lata wcześniej około 20% organizacji w ogóle nie ma kobiet w zarządach, taki sam odsetek stanowią organizacje, w których zarząd składa się wyłącznie z kobiet.

Niemal równa proporcja między płciami w zarządach nie ma też odzwierciedlenia w proporcji między mężczyznami a kobietami pełniącymi funkcję prezesa lub prezeski organizacji. W 57% organizacji prezesami zarządu są mężczyźni, w 41% organizacji na czele zarządu stoi kobieta, a 2% organizacji nie ma wyodrębnionej tego typu funkcji.

Proporcja między kobietami a mężczyznami w zarządach zależy od:

- branży: w organizacjach sportowych w zarządach dominują mężczyźni, w pozostałych przeważają kobiety lub proporcja płci jest wyrównana,
- budżetu organizacji: im większy budżet, tym większy udział kobiet w zarządzie,

- skali działania organizacji: w organizacjach działających lokalnie większy udział w zarządach mają kobiety, w organizacjach o skali regionalnej – mężczyźni, z kolei proporcja płci w zarządach organizacji ogólnopolskich i międzynarodowych jest wyrównana,

- formy prawnej: w zarządach fundacji jest przewaga kobiet, a w zarządach stowarzyszeń – mężczyzn.

26%

składu zarządu stanowią osoby mające więcej niż 60 lat

Średnio 66% składu zarządu stanowią osoby między 30. a 60. rokiem życia. W 42% organizacji wszystkie osoby działające w zarządach mają między 30 a 60 lat. Osoby przed trzydziestką współtworzą zarząd co czwartej organizacji (26%), w 8% organizacji wszyscy członkowie zarządu są w tym wieku, a średnio stanowią 15% składu zarządu. Z kolei osoby powyżej sześćdziesiątki uczestniczą w pracach zarządów 46% organizacji, w 10% stanowią cały jego skład, a średnio stanowią 26% składu zarządu.

Wiek osób tworzących zarząd jest powiązany z:

- długością stażu działania organizacji – im dłuższy staż, tym większy średni udział osób, które ukończyły 60 lat,

- wielkością miejscowości, w której organizacja ma siedzibę – im większe miasto, tym większy średni udział osób poniżej 30 lat (prawidłowość ta dotyczy tylko miast, na wsiach udział młodych osób w zarządzie jest podobny jak w dużych miastach).

W 70% organizacji żadna z osób tworzących zarząd nie pracuje odpłatnie w organizacji. W 11% organizacji wszystkie osoby tworzące zarząd pracują odpłatnie w organizacji. W całym sektorze jest to średnio 18% składu zarządu.

Procent osób, które łączą działalność w zarządzie z odpłatną pracą w organizacji, rośnie wraz z:

- wielkością budżetu organizacji,

- skalą jej działania,

- wielkością miejscowości, w której ma ona siedzibę.

11%

składu zarządu stanowią osoby pracujące w organizacji odpłatnie

Jak zmieniają się zarządy w organizacjach?

57%

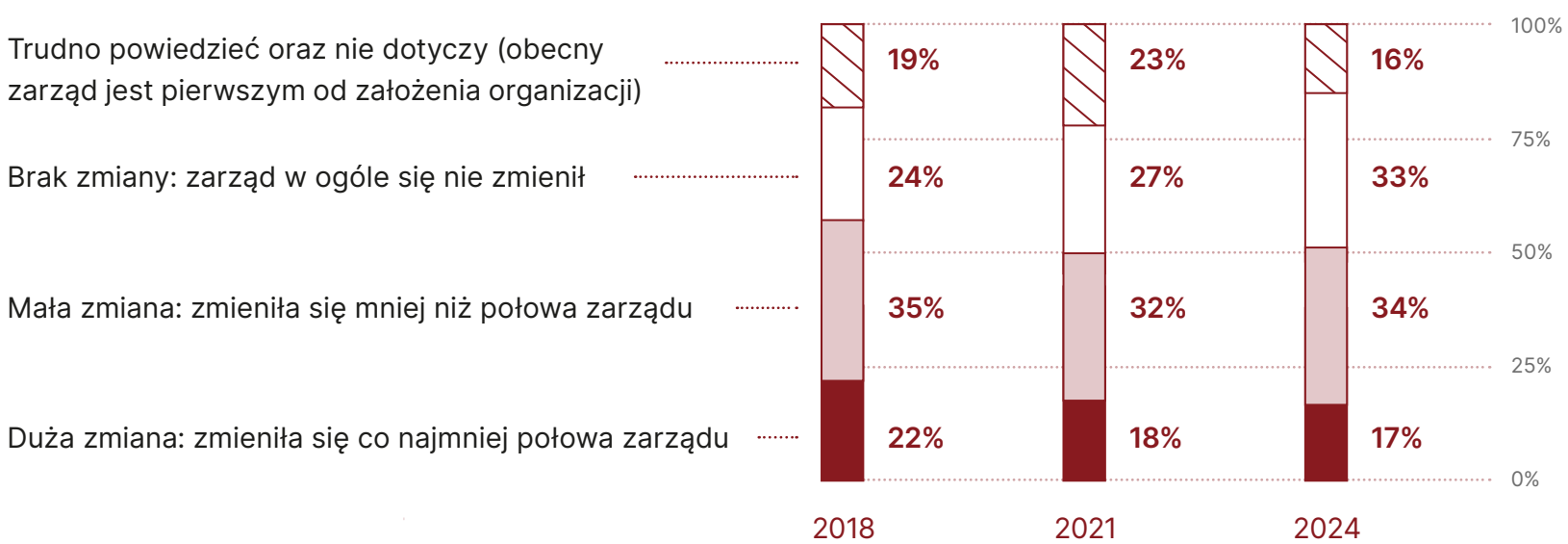
składu zarządu nie zmieniło się od pierwszej kadencji

W 36% stowarzyszeń i fundacji cały skład zarządu nie zmienił się od momentu powstania organizacji, oznacza to, że od początku jej założenia zarządzają nią dokładnie te same osoby. Z kolei w zarządach 19% podmiotów nie ma ani jednej osoby, która zarządza organizacją nieprzerwanie od jej początków.

Udział w zarządach osób, które zostały wybrane do zarządu później niż w pierwszej kadencji, rośnie wraz z długością stażu działania organizacji. Zależność ta jest dość intuicyjna – im dłuższa historia organizacji, tym więcej mogło się pojawić powodów do zmian we władzach. Inną zależnością, którą obserwujemy, jest wzrost odsetka osób, które zostały wybrane do zarządu później niż w pierwszej kadencji, wraz ze zwiększaniem się budżetu organizacji. Ta relacja może wydawać mniej oczywista, jednak i ją można tłumaczyć długością stażu działania. Organizacje, które funkcjonują dłużej, mają średnio wyższe budżety.

Odsetek organizacji, w których liczba chętnych do zarządu jest większa niż liczba miejsc w zarządzie, spada z pomiaru na pomiar. W 2018 roku w takiej sytuacji było 20% stowarzyszeń i fundacji, w 2021 roku – 15%, a w 2024 roku – już tylko 10% organizacji. Brak chętnych w wyborach do zarządów skutkuje małymi zmianami w ich składzie. Całkowita lub znaczna zmiana w stosunku do zarządu poprzedniej kadencji nastąpiła w 17% organizacji. W 34% stowarzyszeń i fundacji zmieniła się mniej niż połowa składu zarządu, a w 33% organizacji nie doszło do żadnej zmiany we władzach.

Wykres: **Procent organizacji, w których nastąpiła określona zmiana w składzie zarządu w stosunku do poprzedniej kadencji**

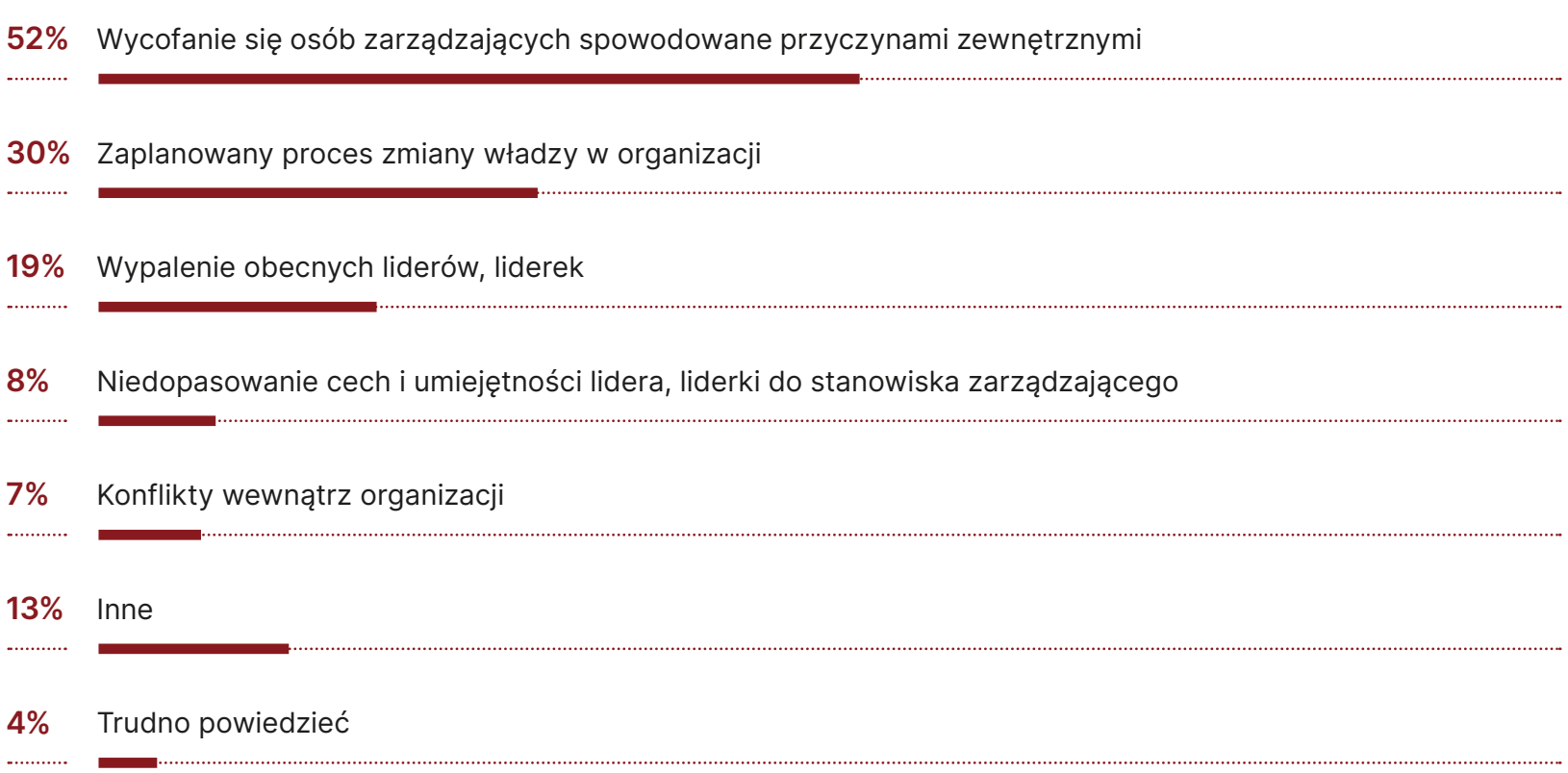


Zapytane o problemy, z którymi się borykają, 38% badanych podmiotów zgłasza wypalenie zawodowe wśród swoich liderów i liderek. Jednak przekazanie przywództwa w organizacji okazuje się utrudnione z braku następców – ten problem dotyczy aż 58% organizacji (więcej w rozdziale Problemy organizacji). Trudno rozstrzygnąć, czy trudności te wynikają w większym stopniu z niechęci do przejęcia odpowiedzialności za organizację przez osoby spoza zarządu, czy raczej z braku gotowości obecnych liderów i liderek do oddania władzy i zaplanowania sukcesji. Dane pokazują jednak, że procent organizacji, w których dochodzi do zmian w zarządzie, pozostaje na podobnym poziomie, a nawet nieznacznie maleje. W 2018 roku znacząca zmiana w zarządzie w stosunku do poprzedniej kadencji nastąpiła w 22% organizacji, w 2024 roku takich podmiotów było o 5 punktów procentowych mniej. Z kolei organizacje, w których skład zarządu pozostał niezmieniony, stanowiły w 2018 roku 24% sektora, a sześć lat później ich udział wzrósł do 33%.

Jeśli następuje zmiana w składzie zarządu, jest ona zazwyczaj skutkiem wycofania się osób zarządzających spowodowanego przyczynami zewnętrznymi, np. przejściem na emeryturę, zmianą kariery, urlopem macierzyńskim, kłopotami zdrowotnymi – połowa organizacji, w których od poprzedniej kadencji nastąpiła duża zmiana we władzach, wskazuje na taki jej powód.

Wykres:
Przyczyny zmian w zarządzie według deklaracji organizacji

Dane odnoszą się do grupy organizacji, w których od poprzedniej kadencji zmieniła się co najmniej połowa składu zarządu (17% wszystkich organizacji). Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.



Wyzwania związane ze zmianą władzy w organizacjach

Komentarz

Ewa Bogacz-Wojtanowska
badaczka zarządzania w organizacjach pozarządowych, dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński

Większość polskich organizacji pozarządowych nie opracowuje planu sukcesji oraz istnieje poważny kryzys przywództwa w organizacjach. Sukcesja w organizacjach trzeciego sektora jest procesem o tyle trudnym, że nie obejmuje kwestii majątkowych, tylko władzę i wiedzę. Bywa skomplikowanym procesem także ze względu na niedobór potencjalnych liderów na rynku pracy, niższe wynagrodzenia w sektorze i brak infrastruktury organizacyjnej w połączeniu z wymagającym zestawem zadań kierowniczych. Wszystko to sprawia, że stanowiska trzeciego sektora są potencjalnie mniej atrakcyjne dla przyszłych liderów z młodszych pokoleń.

Istnieje wiele wyzwań związanych z sukcesją w organizacjach pozarządowych. Po pierwsze, brakuje świadomości jej potrzeby bądź występuje niezgoda na nią lub też odsuwanie jej w czasie. Dzieje się tak z powodu braku zbiorowych doświadczeń sektorowych (jak w Polsce), ograniczeń czasowych i finansowych, braku zdolności zarządczych oraz zainteresowania prezesów i zarządów kwestiami sukcesji. Dodatkowo w Polsce jest to proces nowy i nieugruntowany w codziennej praktyce – brakuje planów sukcesji w dokumentach organizacyjnych czy procedur sukcesji, a także dobrych praktyk tego procesu.

Po drugie, brak planowania sukcesji może spowodować chaos organizacyjny i naraża organizacje na ryzyko burzliwych zmian, a jej skuteczne przeprowadzenie oznacza stabilność i ciągłość organizacyjną. Badania pokazują, że brak skutecznej sukcesji przesuwa o kilka lat stabilizację podmiotu po odejściu seniora[1].

Po trzecie, problem z sukcesją to także syndrom założyciela-fundatora. Bardzo często założyciele organizacji są właśnie charyzmatycznymi liderami. Ich ciężka praca i determinacja są kluczem do sukcesu organizacji. Jednak nadmierna zależność od przywództwa założyciela bywa szkodliwa dla długoterminowego zrównoważonego rozwoju. Pierwsi liderzy często nie chcą zrezygnować z formalnego przywództwa, uzasadniając to możliwością wpadnięcia organizacji w tarapaty[2]. Dzieje się tak, gdyż w trzecim sektorze brakuje tradycyjnych struktur konkurencyjnych i prawnych występujących w przedsiębiorstwach, które mogą wymusić zmianę przywództwa.

[1, 2] Sorenson, G. (2004). Succession and its discontents: The perils and promise of change. In R.E. Riggio, S. Smith Orr (eds.), Improving Leadership in Nonprofit Organizations, Jossey-Bass.

Ilu jest członków w stowarzyszeniach?

Dane o członkach i członkiniach dotyczą wyłącznie stowarzyszeń, ponieważ formalnie tylko one mogą ich mieć. Właściwie należałoby powiedzieć, że członkowie stanowią istotę funkcjonowania stowarzyszeń – to oni tworzą organizację, wybierają zarząd, a jako walne zgromadzenie są najwyższą władzą w organizacji. Do założenia stowarzyszenia potrzeba co najmniej 7 osób (przed 2015 rokiem było to 15 osób).

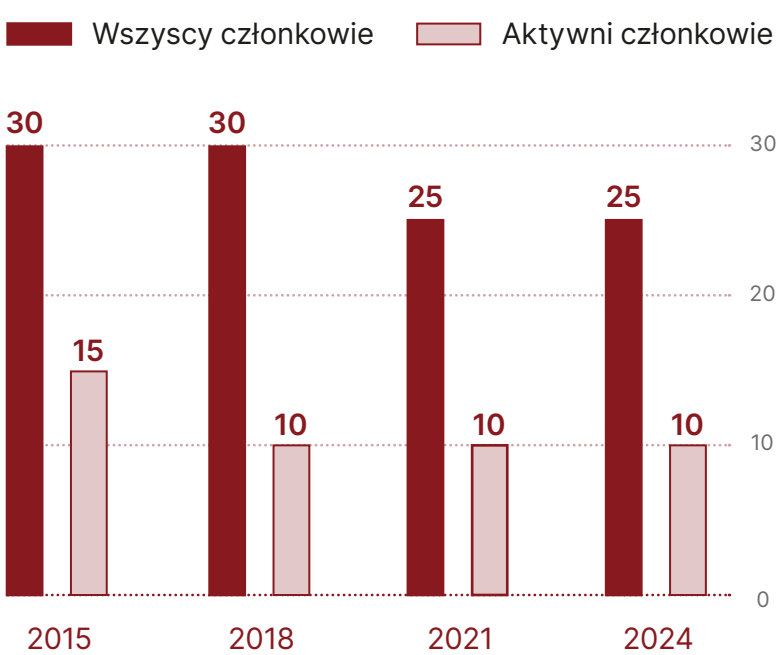
Stowarzyszenie zrzesza przeciętnie 25 osób. Choć jest to taki sam wynik jak w poprzednim pomiarze trzy lata temu, to gdy spojrzymy na długi trend, obserwujemy sukcesywny spadek liczby członków i członkiń stowarzyszeń.

Nie wszystkie osoby zrzeszone w stowarzyszeniu są faktycznie aktywne. W przeciętnym stowarzyszeniu 10 osób aktywnie włącza się w życie organizacji. Większy średni odsetek aktywnych członków wyróżnia stowarzyszenia o zasięgu lokalnym, z kolei zaangażowanie członków mniejsze niż średnia charakteryzuje stowarzyszenia z branży sportu, turystyki, rekreacji, hobby.

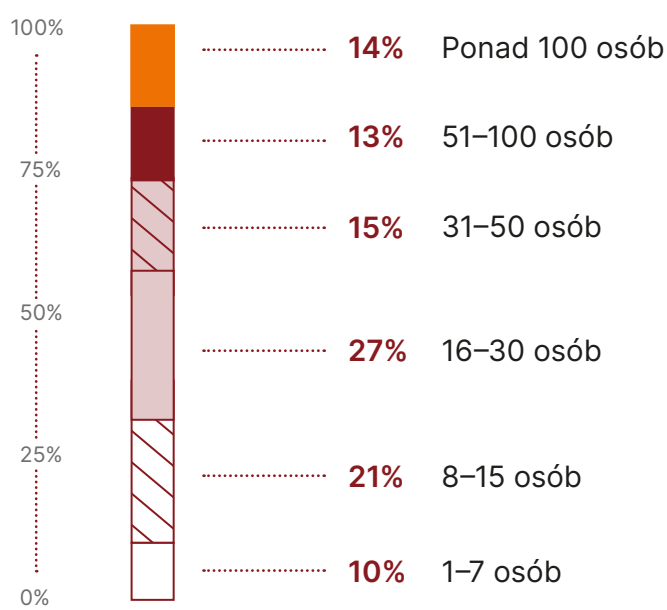
Stowarzyszenia, które zrzeszają do 7 osób, czyli minimalną liczbę potrzebną do założenia stowarzyszenia, to 10% wszystkich stowarzyszeń. Mniej więcej co czwarte stowarzyszenie liczy powyżej 50 osób, a 14% – powyżej 100 osób.

Wśród wszystkich członków i członkiń stowarzyszeń średnio 50% to kobiety.

Wykres:
Przeciętna liczba członków w stowarzyszeniach



Wykres:
Procent stowarzyszeń, które zrzeszają określoną liczbę członków



Wyzwania w budowaniu bazy członkowskiej stowarzyszeń

Komentarz

Anna Kuć
ekspertka i doradczyni organizacji pozarządowych w ngo.pl

Obserwujemy interesujące zmiany w preferencjach dotyczących form prawnych organizacji pozarządowych. Stowarzyszenia, choć wciąż liczne, tracą na popularności na rzecz dynamicznie rozwijających się fundacji. Dodatkowo słabnie baza członkowska stowarzyszeń.

Fundacje przyciągają mniejszą liczbą osób wymaganych do założenia, większą elastycznością w zarządzaniu i możliwością prowadzenia różnorodnej działalności, w tym gospodarczej. Zakres możliwej działalności fundacji jest zasadniczo taki sam jak stowarzyszenia rejestrowego, jednak zarządzanie nią może być sprawniejsze ze względu na mniej liczne władze. Co więcej, osoby zakładające fundację mogą zagwarantować sobie dożywotni wpływ na jej działalność, gdyż to one ustalają statut fundacji i określają sposób wyboru władz i ich kompetencje.

Działalność stowarzyszenia wymaga zaangażowania co najmniej siedmiu osób. Walne zebranie członków ma wpływ na wybór władz – zarządu i komisji rewizyjnej. Zwołanie walnego zebrania członków bywa trudne, zwłaszcza gdy jest ich wielu lub są rozproszeni geograficznie. Co więcej, możliwość obradowania online bywa kwestionowana przez referendarzy sądowych.

To wszystko sprawia, że stowarzyszenia mogą wydawać się bardziej wymagające w prowadzeniu niż fundacje, jawiące się z kolei jako atrakcyjna opcja dla inicjatyw, które chcą szybko i sprawnie realizować swoje cele. Jest jeszcze trzecia opcja – stowarzyszenie zwykłe, do którego założenia i prowadzenia wystarczą trzy osoby. To jednak nie może prowadzić działalności odpłatnej i gospodarczej, nie ma pełnej osobowości prawnej, dlatego nie stanowi atrakcyjnej alternatywy dla fundacji.

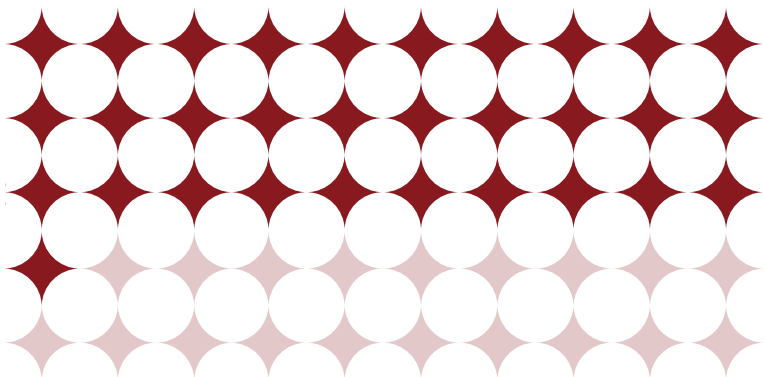
Dodatkowo stowarzyszenia tracą swoją bazę członkowską, co może wynikać ze wzrostu indywidualizmu w społeczeństwie i rosnącej popularności mniej sformalizowanych form aktywności społecznej. Oprócz tego, jak dziś obserwujemy, wiele różnorodnych możliwości rozwoju osobistego i zawodowego stanowi konkurencję dla tradycyjnej roli stowarzyszeń jako głównego organizatora takich działań dla swoich członków. W przeszłości stowarzyszenia często odgrywały kluczową rolę w organizowaniu życia społecznego i kulturalnego. Dziś ta oferta została znacząco powiększona przez sektor komercyjny, inicjatywy nieformalne oraz dynamiczny rozwój mediów społecznościowych. To wszystko sprawia, że członkostwo w stowarzyszeniu może być postrzegane jako zbyt formalne i ograniczające, szczególnie dla młodszych pokoleń. Stowarzyszenia stają zatem przed wyzwaniem adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości i znalezienia nowych sposobów na przyciągnięcie i utrzymanie członków.

Jaka jest skala wolontariatu w organizacjach?

Przypomnijmy, wolontariuszami nazywamy osoby, które nie są członkami organizacji ani jej władz i społecznie, bez wynagrodzenia angażują się w działania organizacji niezależnie od tego, czy mają podpisaną umowę wolontariacką, czy nie.

Procent organizacji, które angażują wolontariuszy, jest od dekady na podobnym poziomie około 60%. Wolontariuszy częściej angażują:

- fundacje,
- organizacje ze stałym, płatnym personelem i z większymi budżetami,
- organizacje zlokalizowane na wsi,
- organizacje prowadzące określone formy działań: finansowe lub rzeczowe wsparcie osób indywidualnych, przygotowywanie wydarzeń, mobilizowanie i edukowanie opinii publicznej, animowanie współpracy między organizacjami w Polsce i za granicą, wsparcie innych organizacji pozarządowych,
- organizacje działające na rzecz określonych grup odbiorców: dzieci, seniorów, rodzin, uchodźców, środowiska i zwierząt.



62%

organizacji współpracuje z wolontariuszami i wolontariuszkami

Jaka jest wielkość i skład zespołów wolontariackich?

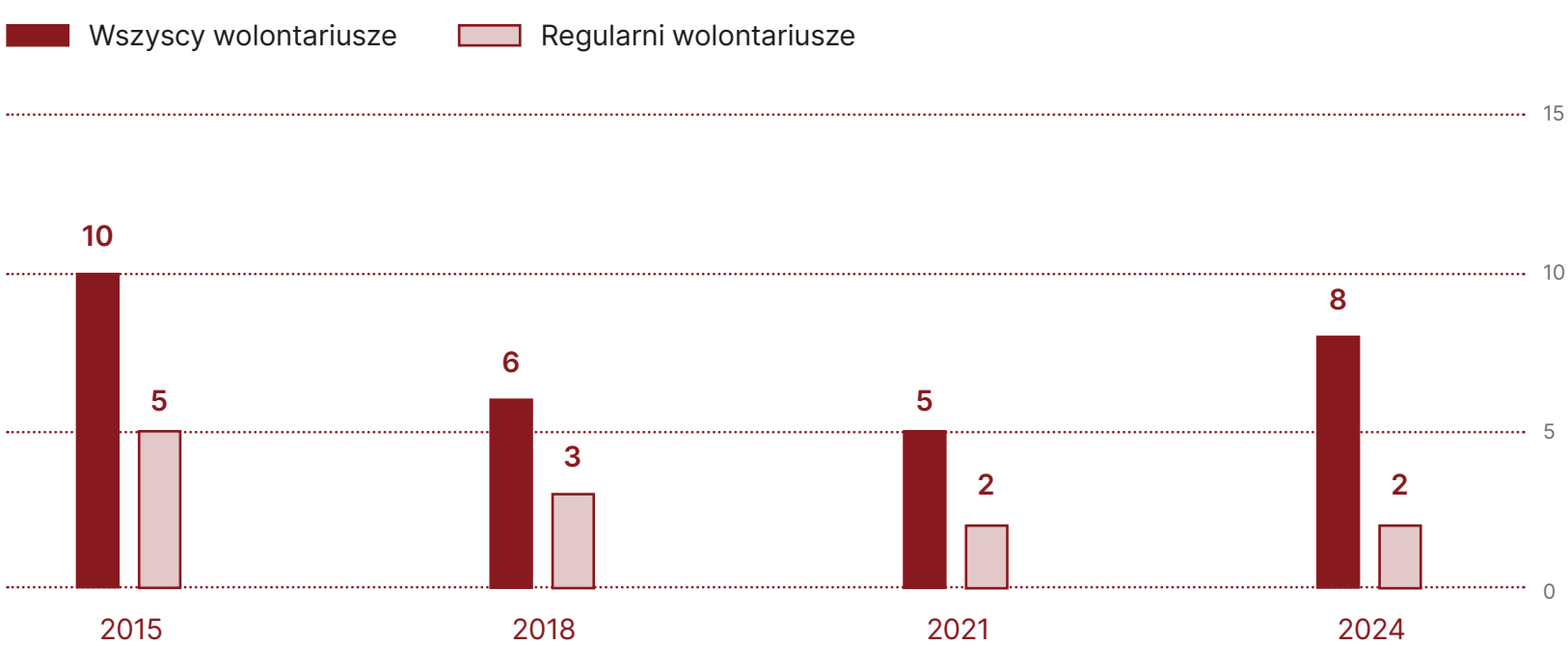
O ile poziom współpracy z wolontariuszami przez ostatnią dekadę się nie zmienia, to obserwujemy zmianę w wielkości zespołów wolontariackich. Organizacja, która współpracuje z wolontariuszami, w 2024 roku angażowała przeciętnie 8 osób w ciągu roku. Tym samym udało się odwrócić spadkowy trend w przeciętnej liczbie wolontariuszy współpracujących z organizacją.

Jednakże z tą informacją łączy się inna, mniej optymistyczna – mimo wzrostu przeciętnej liczby wolontariuszy w organizacji nie zmienia się liczba chętnych, którzy współpracują z nią regularnie, czyli przynajmniej raz w miesiącu. Przeciętna organizacja może liczyć na regularne zaangażowanie wolontariackie 2 osób.

Jednocześnie niemal co trzecie stowarzyszenie i fundacja (31%), które organizują wolontariat, nie ma ani jednego regularnego wolontariusza. Oznacza to, że w tych organizacjach wolontariat ma wyłącznie nieregularny, akcyjny charakter.

Wykres:
Przeciętna liczba wolontariuszy w organizacjach

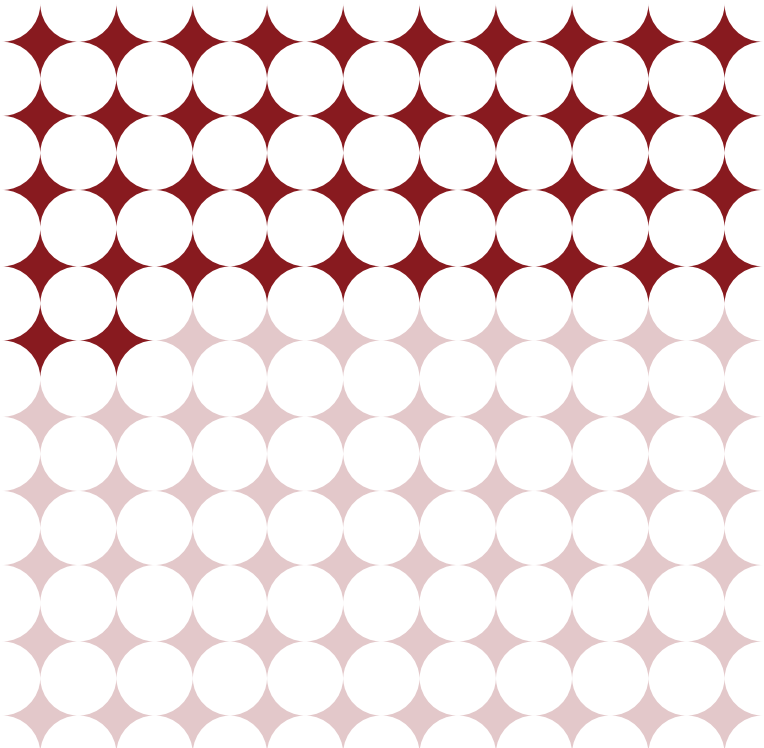
Dane odnoszą się do grupy organizacji, które współpracują z wolontariuszami.



Zespoły wolontariackie są zazwyczaj niewielkie. Ponad dwie trzecie organizacji współpracuje z mniej niż 10 wolontariuszami i wolontariuszkami. Zespoły wolontariackie liczące więcej niż 20 osób ma 16% organizacji prowadzących wolontariat.

Organizacje współpracują wolontariacko z różnymi grupami osób. W swoim zespole wolontariackim:

- 92% organizacji ma kobiety, stanowią one średnio 61% grupy wolontariuszy,
- 72% organizacji ma osoby poniżej 30. roku życia, stanowią one średnio 42% grupy wolontariuszy,
- 43% organizacji ma osoby powyżej 65. roku życia, stanowią one średnio 16% grupy wolontariuszy,
- 8% organizacji ma uchodźców i uchodźczynie, stanowią oni średnio 2% grupy wolontariuszy.



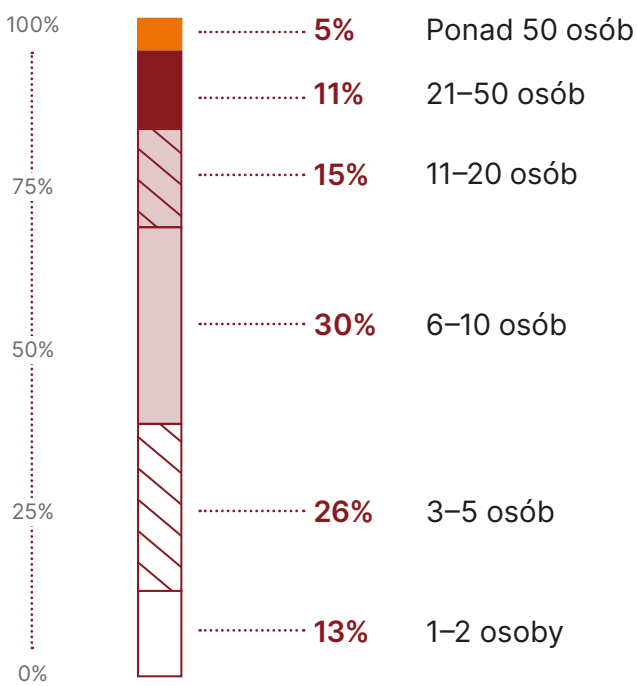
42%

grupy wolontariuszy stanowią osoby mające mniej niż 30 lat

Wykres:

Procent organizacji, które angażują określoną liczbę wolontariuszy

Dane odnoszą się do grupy organizacji, które współpracują z wolontariuszami.



Zmiany w wolontariacie w organizacjach

Komentarz

dr Aleksandra Belina
badaczka społeczna, Badania Klon/Jawor

W Polsce od dekady około 60% organizacji współpracuje z wolontariuszami. Jednak korzystają one z pomocy wolontariuszy zazwyczaj w niewielkim stopniu. Wzrost przeciętnej rocznej liczby wolontariuszy nie zmienia faktu, że wolontariat jest głównie akcyjny i nieregularny. Co ciekawe, odsetek Polek i Polaków angażujących się w wolontariat wzrósł od czasu pandemii – z 5% w latach 2020–2022 do 10% w 2024 roku, osiągając rekordowy wynik w ciągu ostatniej dekady (CBOS).

Lepsze warunki współpracy z wolontariuszami mają organizacje zasobne, które mogą zatrudnić koordynatorów wolontariatu, zainwestować w promocję, zaoferować wolontariuszom atrakcyjną ścieżkę rozwoju i różnorodne formy współpracy. Ale także małe, lokalne organizacje, szczególnie stowarzyszenia, są bijącym sercem wolontariatu. Niezależnie jednak od skali działania i zasobów organizacje mierzą się z tym, że wolontariat ewoluuje – rośnie popularność wolontariatu epizodycznego, zdalnego i pracowniczego. Wolontariat opiera się też w dużej mierze na młodych osobach, które mają większą świadomość możliwości dzięki promocji ofert wolontariackich przez internet, w szkołach i na uczelniach. W wolontariacie poszukują wartości, autentyczności i elastyczności.

Coraz więcej osób chce angażować się w sposób elastyczny i nieregularny. Oferując takie możliwości, organizacje mogą zwiększać liczbę wolontariuszy. Ryzykiem jest dalszy spadek liczby osób wspierających organizacje długofalowo i systematycznie. Organizacje powinny zatem pomyśleć o nowym podejściu do rekrutacji i współpracy z wolontariuszami przy kurczących się zasobach stałych wolontariuszy, ale rosnącym potencjale nowych form współpracy z osobami, które mają określone oczekiwania. Badania i dobre praktyki pokazują, że wolontariusze pozostają w organizacjach, gdy otrzymują regularne, wspierające komunikaty, możliwość rozwoju, poczucie wpływu i przynależności.

Potrzebne są też strategie i sprzyjające ramy prawne, tworzące środowisko wspierające wolontariat. Grupa robocza ds. aktywizmu i wolontariatu przy Przewodniczącej Komitetu ds. Pożytku Publicznego wypracowała postulaty takich zmian – mam nadzieję, że przyczynią się one do rozwoju wolontariatu w Polsce.

Jaka jest reprezentacja kobiet w organizacjach?

Udział kobiet w organizacjach jest zróżnicowany i zależy od gremium. Najliczniej są reprezentowane wśród wolontariuszy – stanowią 61% zaangażowanych osób. W zespołach pracowniczych, zarządach oraz wśród członków stowarzyszeń ich udział wynosi około połowy. Najmniejszy udział kobiety mają na stanowiskach prezesów zarządów – w 41% organizacji pełnią one taką funkcję.

Reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych, takich jak członkini zarządu czy prezeska zarządu, jest wyraźnie powiązana z branżą, w której działa organizacja. Największy udział kobiet obserwuje się w sektorach pomocowych, takich jak ochrona zdrowia, usługi socjalne oraz edukacja. W organizacjach tych branż udział kobiet w zarządach waha się między 63% a 69%, a w ponad połowie tych organizacji funkcję prezesa zarządu pełni kobieta. Branże kultury, ekologii i rozwoju lokalnego również cechują się wyższą niż średnia reprezentacją kobiet w zarządach, a także na stanowiskach prezesek. Najmniej kobiet kieruje organizacjami sportowymi – zaledwie około jednej piątej podmiotów tej branży jest przez nie zarządzana.

W zespołach pracowniczych kobiety są częściej spotykane w branżach opisanych wyżej jako te, które mają ponadprzeciętną reprezentację kobiet w zarządach, a także w organizacjach z miast powyżej 50 tys. mieszkańców oraz podmiotach z budżetami powyżej 1 mln zł.

Analiza reprezentacji kobiet w ciągu ostatniej dekady w trzech monitorowanych grupach (zespołach pracowniczych, wolontariackich i członkach stowarzyszeń) ujawnia, że zmiany dotyczą głównie grupy pracowniczej. Najnowsze dane wskazują na spadek udziału kobiet wśród pracowników organizacji o 4 punkty procentowe w porównaniu do 2021 roku. Proporcje kobiet wśród wolontariuszy i członków pozostają przez dziesięciolecia stabilne.

Z kolei przyglądając się dłuższemu, 20-letniemu trendowi, obserwujemy wzrost udziału kobiet zarówno wśród członków, jak i w zarządach organizacji pozarządowych. Może to świadczyć, że zarządy faktycznie odzwierciedlają strukturę swojej bazy członkowskiej. Warto także podkreślić, że kobiety znacząco zwiększyły swoją reprezentację na stanowiskach zarządczych w organizacjach, choć funkcja prezesów jest nadal zdominowana przez mężczyzn.

Wykres:
Średni procent kobiet wśród różnych grup i funkcji w organizacji

Jaka jest reprezentacja różnych pokoleń w organizacjach?

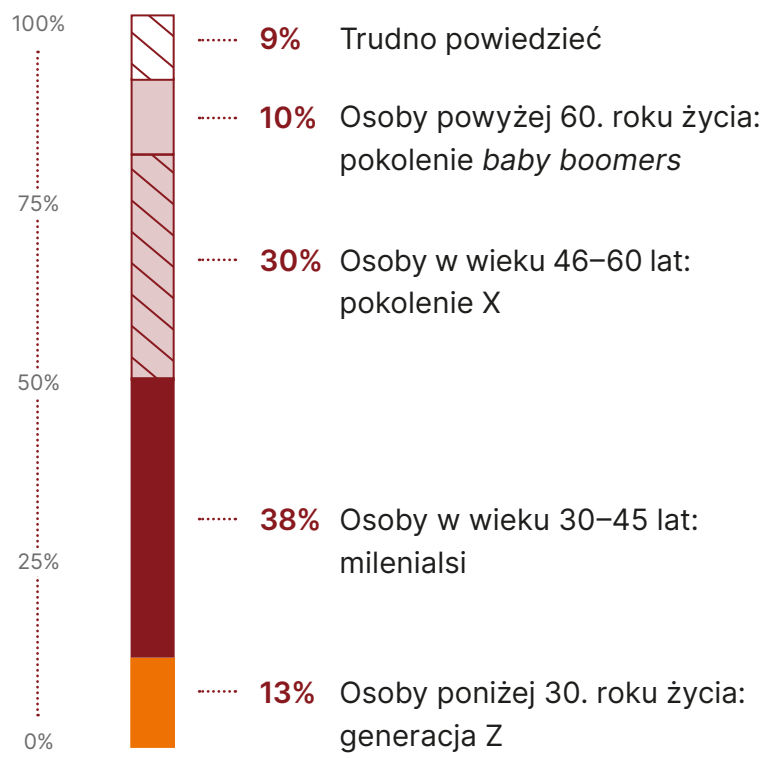
Struktura organizacji pozarządowych pod względem dominujących w nich pokoleń wskazuje na przewagę organizacji, w których dominują milenialsi. Osoby w wieku 30–45 lat są najliczniejszą grupą w 38% stowarzyszeń i fundacji. Pokolenie X, obejmujące osoby w wieku 46–60 lat, dominuje w 30% organizacji. W mniej więcej co dziesiątej organizacji najliczniej jest reprezentowana generacja Z, czyli osoby mające mniej niż 30 lat, lub *baby boomers*, tzn. osoby powyżej 60. roku życia.

Przewaga różnorodnych pokoleń w organizacjach jest związana:

- ze stażem działania organizacji: w młodszych organizacjach angażują się głównie osoby młodsze, a w tych z dłuższym stażem – osoby ze starszych pokoleń,
- z branżą organizacji: przewaga osób z pokolenia Z częściej występuje w organizacjach sportowych, milenialsów – w usługach socjalnych, sporcie i ekologii, pokolenia X – w organizacjach rozwoju lokalnego, edukacyjnych i ekologicznych, a *baby boomers* – w ochronie zdrowia, edukacji i usługach socjalnych,
- z lokalizacją organizacji: przewaga osób generacji Z charakteryzuje organizacje z miast liczących powyżej 200 tys. mieszkańców, milenialsów – organizacje wiejskie, pokolenia X – organizacje z małych miast do 50 tys. mieszkańców, a *baby boomers* – podmioty z małych i średnich miast liczących 50–200 tys. mieszkańców.

Wykres:
Procent organizacji, w których dana grupa pokoleniowa jest najliczniejsza

W pytaniu organizacje brały pod uwagę wszystkie osoby zaangażowane na co dzień w działania organizacji, zarówno działające społecznie, jak i pobierające wynagrodzenie.

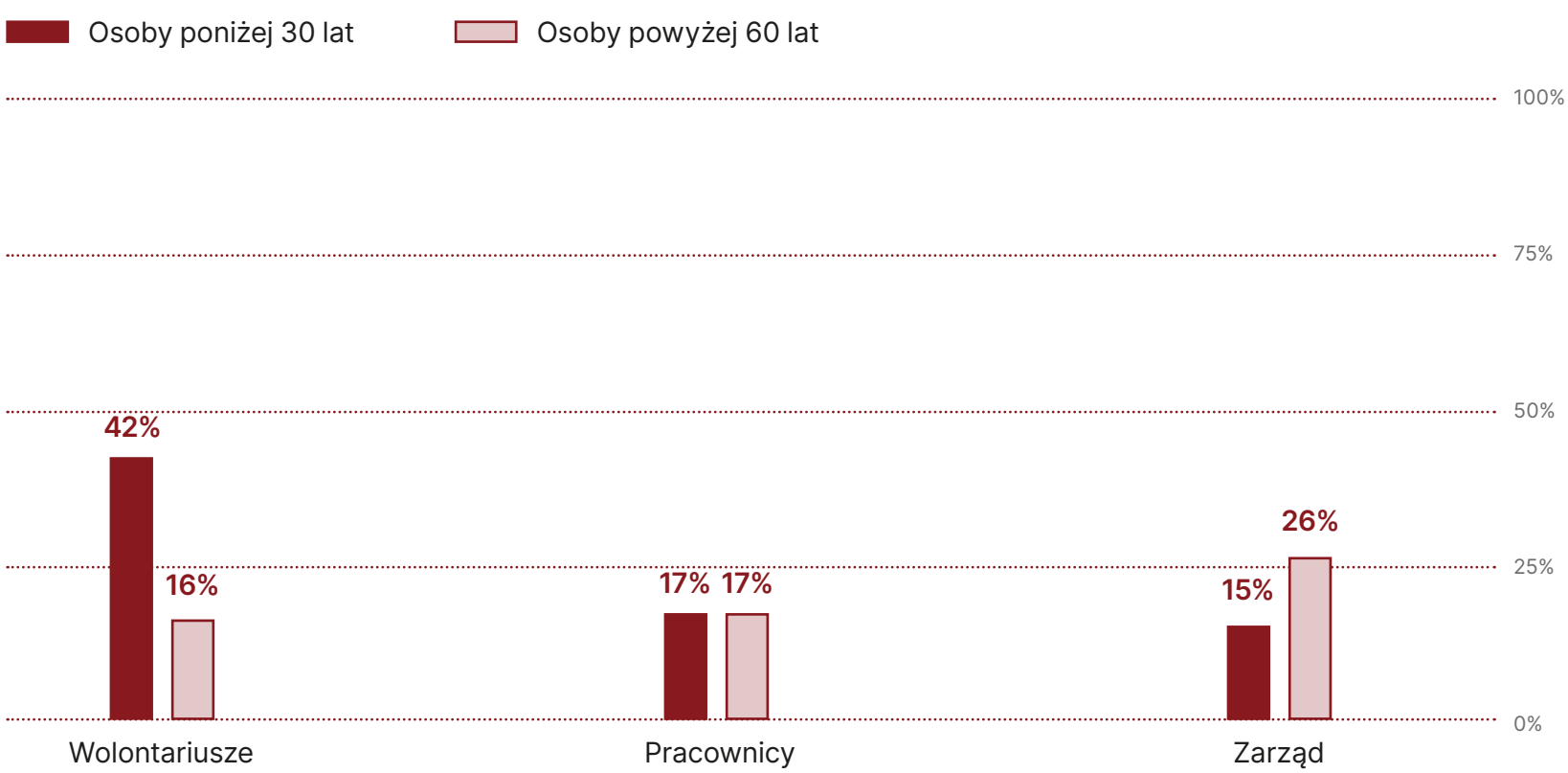


Prześledziłyśmy także udział najstarszej i najmłodszej grupy pokoleniowej wśród różnych gremiów w organizacjach. Pokolenie Z, stanowiące według danych GUS około 15–20% społeczeństwa Polski, jest reprezentowane wśród pracowników i osób zarządzających organizacjami w podobnej proporcji co w społeczeństwie. Wyraźnie większy udział tej grupy wiekowej obserwujemy z kolei wśród wolontariuszy organizacji.

Osoby powyżej 60. roku życia, które w społeczeństwie stanowią około 25%, mają zbliżony udział w zarządach organizacji. Ich reprezentacja jest jednak mniejsza wśród wolontariuszy i pracowników. Co czwarta osoba zarządzająca organizacją jest w wieku powyżej 60 lat. Niewątpliwie osoby te wnoszą do organizacji cenne doświadczenie i wiedzę, jednak wskaźnik ten świadczy także o potrzebie planowania sukcesji i zmiany pokoleniowej, by zapewnić ciągłość działań tych organizacji.

Wyższy udział osób młodych w zarządach obserwujemy w klubach sportowych, w Warszawie i innych miastach powyżej 200 tys. mieszkańców oraz wśród młodych organizacji o stażu działania do 5 lat. Z kolei większa niż średnia reprezentacja osób powyżej 60. roku życia w zarządzie charakteryzuje stowarzyszenia, organizacje z małych i średnich miast, liczących 50–200 tys. mieszkańców, oraz organizacje działające minimum 10 lat.

Wykres:
Średni udział przedstawicieli określonej grupy wiekowej wśród różnych grup w organizacji



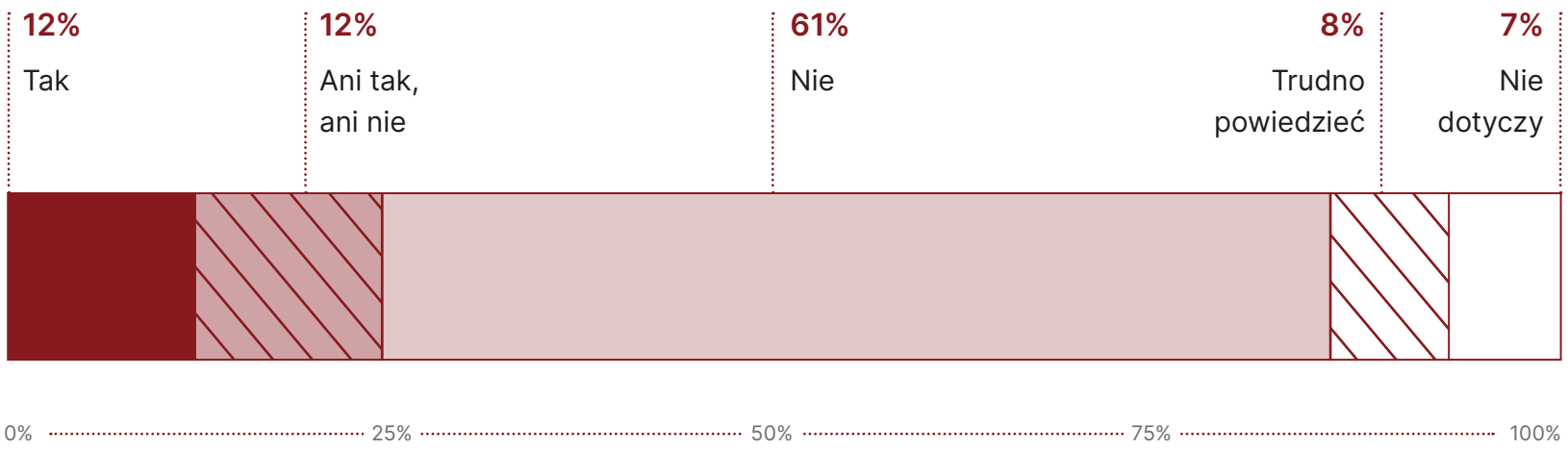
Różnorodność pokoleniowa w organizacjach pozarządowych niesie z sobą zarówno potencjał, jak i pewne wyzwania. Z jednej strony zróżnicowany wiekowo zespół może wnosić bogactwo perspektyw, doświadczeń i umiejętności. Z drugiej – różnice w stylach pracy, komunikacji czy oczekiwań mogą prowadzić do nieporozumień. Jednakże z optymizmem można zauważyć, że zdecydowana większość liderów i liderek organizacji pozarządowych (61%) nie dostrzega istotnych trudności we współpracy międzypokoleniowej. Wyzwania w tym obszarze doświadcza 12% organizacji. Jednocześnie można się zastanawiać, na ile te optymistyczne dane odzwierciedlają skuteczne zarządzanie międzypokoleniowymi zespołami, a na ile wskazują, że temat różnorodności pokoleniowej nie jest w organizacjach dostrzegany jako istotny lub taki, którym należy się zająć.

Wykres:

Opinie liderek i liderów organizacji na temat doświadczeń we współpracy z osobami z różnych pokoleń

Liderzy i liderki organizacji odnosili się do stwierdzeń, używając pięciostopniowej skali, od „Zdecydowanie się nie zgadzam" do „Zdecydowanie się zgadzam", lub mogli zaznaczyć „Trudno powiedzieć". Na wykresie kategorie „Zdecydowanie się zgadzam" oraz „Raczej się zgadzam" zostały przedstawione łącznie – jako odpowiedź „Tak", odpowiedzi z drugiego krańca skali – jako „Nie". Kategoria „Nie dotyczy" oznacza, że – zgodnie z deklaracjami – w organizacji nie ma osób z różnych pokoleń.

Obserwujemy w mojej organizacji trudności we współpracy między osobami z różnych pokoleń



Liderzy i liderki organizacji zauważają pewne trudności w przyciąganiu młodych osób do aktywnego uczestnictwa w sektorze społecznym. Aż 37% liderów organizacji wskazuje na wyzwania związane z zachęceniem osób młodych do zaangażowania. Taką trudność częściej deklarują organizacje, w których przeważają osoby z pokolenia X (w wieku 45–60 lat), stowarzyszenia, organizacje o lokalnym zasięgu oraz te z długim stażem, przekraczającym 15 lat.

Zaangażowanie młodych ludzi jest kluczowe nie tylko po to, by zapewnić sukcesję władzy w organizacjach, lecz także by kontynuować ich działalność. Interesujące jest, że 36% liderów uważa, iż młodsze pokolenie preferuje angażowanie się w inicjatywy nieformalne zamiast w tradycyjne struktury organizacji pozarządowych. Opinie na temat atrakcyjności sektora pozarządowego jako miejsca pracy dla osób poniżej 30. roku życia są podzielone. Około 25% liderów postrzega organizacje pozarządowe jako atrakcyjne miejsce pracy dla osób młodych, podczas gdy podobna grupa ma odmienne zdanie.

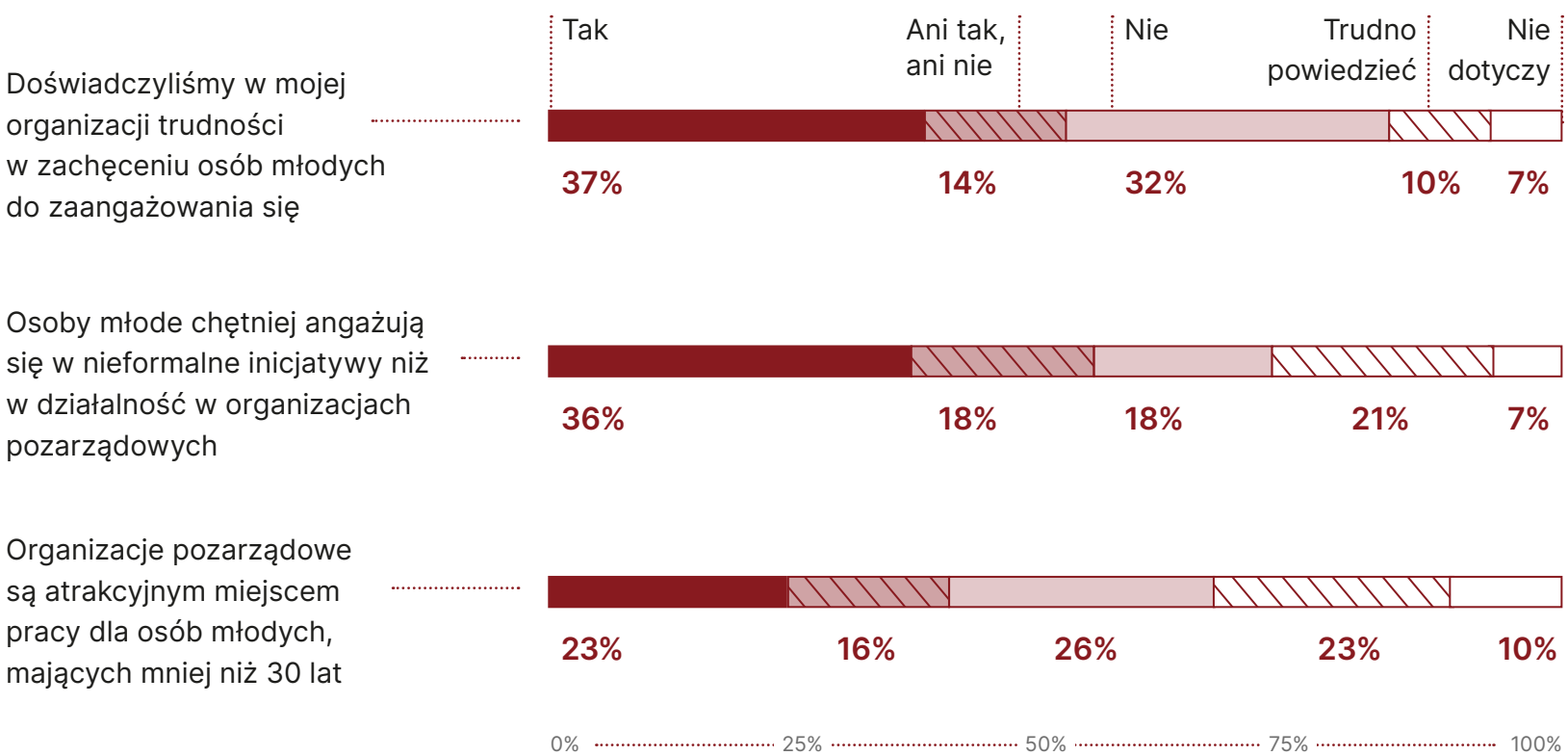
37%

organizacji doświadcza trudności w zachęcaniu młodych osób do społecznego zaangażowania

Wykres:

Opinie liderek i liderów organizacji na temat osób młodych w organizacjach pozarządowych

Patrz przypis na stronie 63.



4

Praca w organizacjach

Organizacje pozarządowe są kojarzone ze społecznym, bezpłatnym zaangażowaniem działaczy i działaczek. Jednakże poza pracą społeczną korzystają też one z pracy odpłatnej – i o tym piszemy w tym rozdziale. Dowiesz się z niego, jaka część organizacji korzysta z płatnej pracy oraz jaka oferuje zatrudnienie na umowę o pracę. Przyjrzymy się także wielkości i składowi zespołów pracowniczych oraz przeanalizujemy warunki pracy w sektorze społecznym zarówno pod względem finansowym, jak i możliwości rozwoju pracowniczego.

Kluczowe dane:

- Dwie na trzy organizacje (66%) korzystają z pracy odpłatnej, pozostałe działają wyłącznie dzięki pracy społecznej, czyli bez wynagrodzenia.
- Stały zespół pracowniczy ma 38% organizacji. Obserwujemy zmniejszenie się grupy organizacji ze stałym zespołem oraz powiększenie tej, która korzysta z pracy płatnej doraźnie.
- Wielkość zespołu przeciętnej organizacji, która ma stały zespół pracowniczy, rośnie i wynosi obecnie 4 osoby.
- 19% podmiotów zatrudnia przynajmniej jedną osobę na umowę o pracę.
- Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w organizacjach pozarządowych, w przeliczeniu na pełny etat, wynosi 3600 zł netto.

Jaka jest skala pracy płatnej w sektorze społecznym?

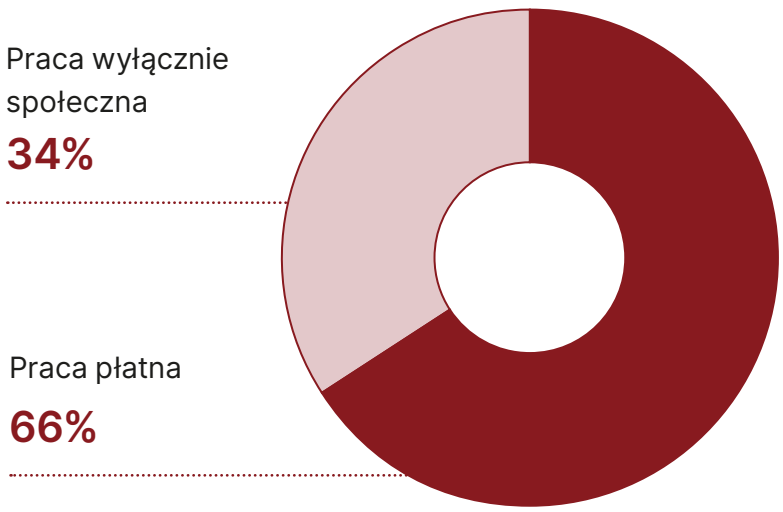
W naszym badaniu organizacje, które korzystają z pracy płatnej, to takie, które w ciągu ostatnich 12 miesięcy opłacały pracę co najmniej jednej osoby bez względu na formę umowy, wymiar czasu pracy oraz jej regularność.

Dwie na trzy organizacje (66%) korzystają z pracy płatnej. Pozostała jedna trzecia organizacji (34%) to takie, które opierają się wyłącznie na pracy bezpłatnej, społecznej, czyli ani jednej osobie nie płacą za pracę na rzecz organizacji. Wyniki te oznaczają, że utrzymuje się wzrostowy trend w odniesieniu do odsetka organizacji płacących za pracę, choć jego dynamika wyhamowała. To spowolnienie obserwujemy już od kilku lat: w 2021 roku za pracę płaciło 65%, w 2018 – 64%, a w 2015 roku 55% organizacji.

Korzystanie przez organizacje z pracy płatnej jest związane z budżetem organizacji, jej lokalizacją, formą prawną oraz skalą działań. Częściej za pracę płacą organizacje:

- o budżetach powyżej 100 tys. zł rocznie,
- z siedzibami w średnich i dużych miastach, czyli powyżej 50 tys. mieszkańców,
- o zasięgu co najmniej regionalnym,
- o formie prawnej fundacji.

Wykres:
Procent organizacji, które korzystają z pracy płatnej



Jakie są modele zatrudnienia w organizacjach?

Ustaliłyśmy, że 66% organizacji korzysta z pracy płatnej. Przyjrzyjmy się bliżej, jak wygląda charakter tej współpracy. Możemy wyróżnić dwa główne modele.

Pierwszy model polega na posiadaniu stałego zespołu pracowniczego. Takich organizacji jest 38% – ta grupa podmiotów płaci za pracę stale i regularnie, tzn. że osoby pracują przynajmniej raz w tygodniu. Inaczej o tych organizacjach mówimy, że mają stałą kadrę lub płatny personel.

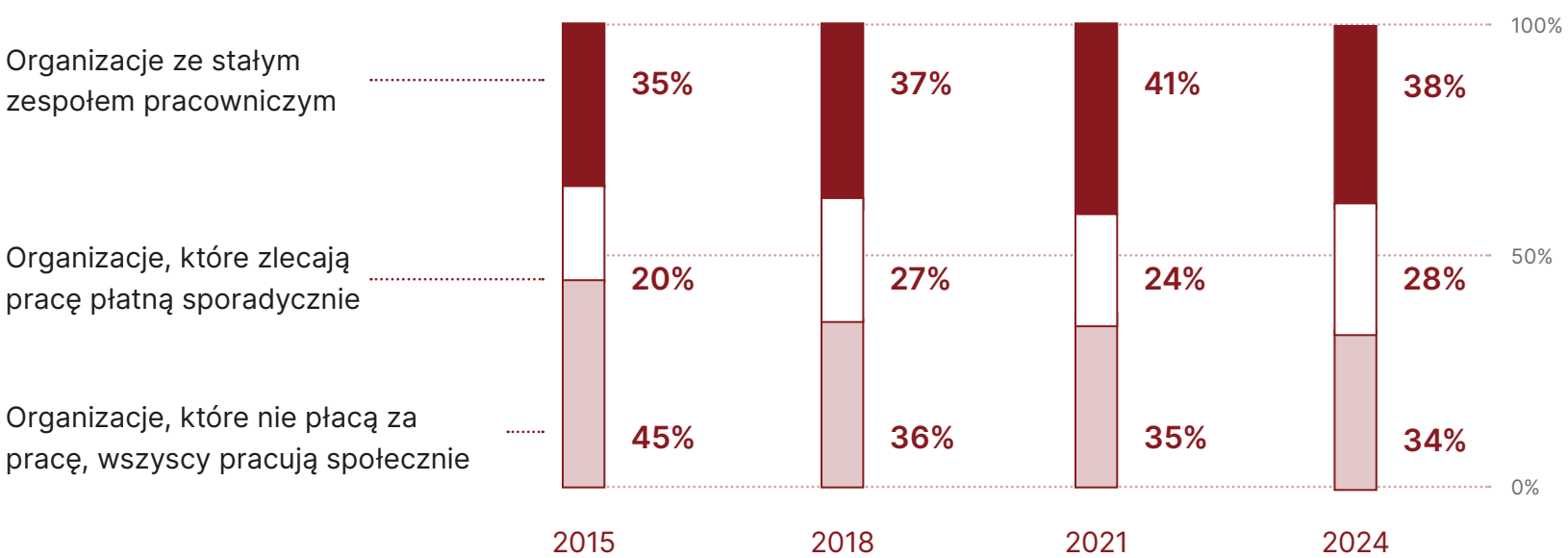
Drugi model opiera się na pracy doraźnej, w zależności od aktualnych potrzeb, i obejmuje pozostałe 28% organizacji. W tym przypadku organizacje nie mają stałego personelu, ale korzystają z pracy płatnej sporadycznie lub nieregularnie. Są to zarówno organizacje mające współpracowników, którym od czasu do czasu zlecają jakieś zadania, jak i takie, które korzystają wyłącznie z jednorazowych zleceń.

Co ciekawe, o ile grupa organizacji, które płacą za pracę, jest podobnej wielkości co trzy lata temu (65–66%), to obserwujemy przesunięcie wewnątrz niej. Polega ono na niewielkim zmniejszeniu się grupy organizacji ze stałym zespołem oraz powiększeniu tej, która korzysta z pracy doraźnie. Można powiedzieć, że w tym względzie sytuacja wróciła do tej z 2018 roku.

W przypadku posiadania stałego zespołu pracowniczego występują podobne zależności jak opisane wcześniej powiązania dotyczące opłacania pracy w organizacjach. W odniesieniu do wielkości miejscowości, w której organizacja ma siedzibę, można powiedzieć, że poprzeczka jest ustawiona jeszcze wyżej. Stałe zespoły pracownicze częściej są w organizacjach z siedzibami w dużych miastach, czyli liczących powyżej 200 tys. mieszkańców.

Ponadto zatrudnianie stałego zespołu pracowniczego jest powiązane również z obszarem specjalizacji organizacji. Zespoły pracownicze częściej znajdują się w organizacjach z branż usług socjalnych oraz ochrony zdrowia, a istotnie rzadziej – organizacjach z branży kultury i sztuki.

Wykres:
Procent organizacji o określonym zakresie pracy płatnej



Jaka część organizacji zatrudnia na etat?

38%

organizacji ma stały zespół pracowniczy

Zespoły pracownicze składają się z osób, które pracują w organizacji stale i regularnie, przynajmniej raz w tygodniu, choć forma ich zatrudnienia może być różna. Dokładnie połowa organizacji ze stałym personelem, czyli 19%, oferuje zatrudnienie na umowę o pracę (zatrudnienie przynajmniej jednej osoby bez względu na wymiar etatu). Pozostałe 19% to organizacje zatrudniające swoich pracowników na powtarzalne umowy zlecenia, umowy o dzieło lub zatrudniające osoby prowadzące własną działalność gospodarczą.

W porównaniu do pomiaru z 2021 roku obserwujemy spadek o 3 punkty procentowe w odniesieniu do odsetka organizacji zatrudniających na umowę o pracę. Z kolei analizując dłuższy trend, widzimy, że od ponad dekady udział takich organizacji utrzymuje się na poziomie około 20%.

Zatrudnienie na umowę o pracę to najbardziej wymagająca forma zatrudnienia. Dlatego – poza tym, że w jej przypadku obserwujemy podobne zależności jak w odniesieniu do posiadania zespołu pracowniczego – wiąże się z nią wiele specyficznych zjawisk. Na umowę o pracę częściej zatrudniają organizacje już nie o regionalnym, ale o ogólnopolskim lub międzynarodowym zasięgu działania. Taki sposób zatrudnienia częściej oferują organizacje z branż usług socjalnych, ochrony zdrowia, edukacji oraz rozwoju lokalnego, a istotnie rzadziej – organizacje z branży sportu oraz kultury i sztuki.

Połowa organizacji pozarządowych mających stały zespół pracowniczy nie zatrudnia ani jednej osoby na podstawie umowy o pracę, co oznacza, że cały ich personel pracuje na innych zasadach. Jedynie 16% organizacji ze stałym zespołem zatrudnia wszystkich swoich pracowników na umowę o pracę. Średnio osoby zatrudnione w tym trybie stanowią 30% całego zespołu pracowniczego w organizacjach ze stałym personelem.

19%

organizacji zatrudnia na umowę o pracę

19%

organizacji zatrudnia tylko na inne umowy niż umowa o pracę

Jaki jest skład zespołów pracowniczych w organizacjach?

4

osoby tworzą zespół przeciętnej organizacji pozarządowej

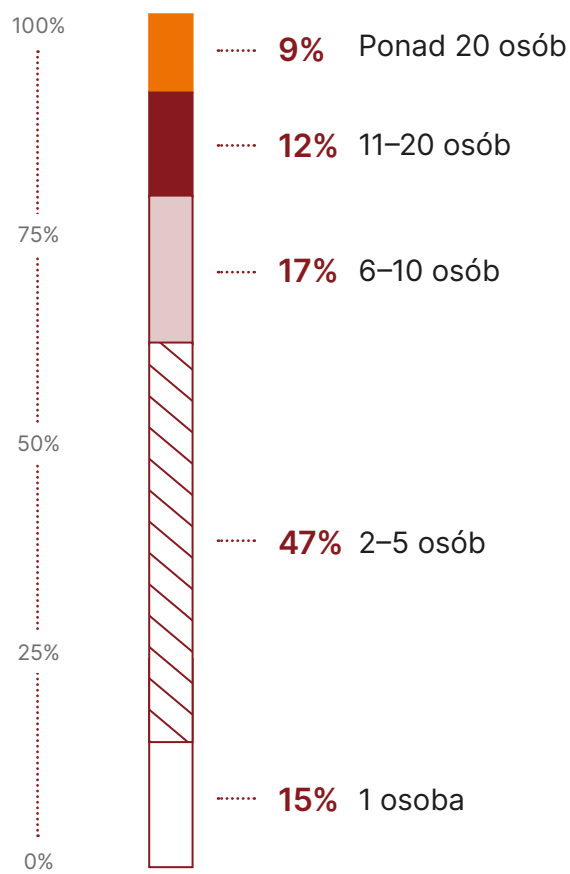
Płatny zespół organizacji liczy przeciętnie 4 osoby – o jedną więcej niż w poprzedniej edycji badania. Wśród organizacji, które mają stałe zespoły, 15% to takie, które zatrudniają tylko jedną osobę. Duże, ponad 20-osobowe zespoły ma 9% organizacji. Warto pamiętać, że to 9% odnosi się do grupy podmiotów, które mają stałe zespoły pracownicze. Gdyby chcieć ten wskaźnik odnieść do całego sektora pozarządowego, to okaże się, że tak liczne zespoły pracownicze ma tylko 3% wszystkich polskich stowarzyszeń i fundacji

Organizacje mają w zespołach pracowniczych różne grupy osób. W swoim zespole pracowniczym:

- 80% organizacji ma kobiety, w zespole stanowią one średnio 54% składu zespołu,
- 44% organizacji ma osoby poniżej 30. roku życia, w zespole stanowią one średnio 17% składu zespołu,
- 36% organizacji ma osoby powyżej 60. roku życia, w zespole stanowią one średnio 13% składu zespołu,
- 4% organizacji ma uchodźców i uchodźczynie, w zespole stanowią oni średnio 1% składu zespołu,
- 50% organizacji ma osoby zatrudnione na umowę o pracę, w zespole stanowią one średnio 30% zespołu.

Wykres:
Procent organizacji, które zatrudniają określoną liczbę pracowników

Dane odnoszą się do grupy organizacji, które mają stałe zespoły pracownicze.



Jakie są warunki pracy w organizacjach?

3600 zł netto

to przeciętne miesięczne wynagrodzenie w organizacjach pozarządowych (w przeliczeniu na pełny etat)

Temat wynagrodzeń jest niezwykle interesujący, ale też wrażliwy oraz skomplikowany badawczo. Mamy świadomość, że do jego precyzyjnego opracowania potrzeba złożonych metodologicznie narzędzi, o czym świadczy chociażby fakt, że informacje na temat wynagrodzeń w Polsce GUS szacuje na podstawie kilku źródeł, w tym danych podatkowych. Nie miałyśmy dostępu do tak rozbudowanych narzędzi, jednak mimo wszystko chciałyśmy zebrać choćby poglądowe informacje na temat skali wynagrodzeń w organizacjach pozarządowych. Sposób zbierania tych danych uwzględniał także perspektywę osób wypełniających ankietę kierowaną do organizacji. Zależało nam na tym, by dane były możliwie proste do oszacowania, ale też nie wymagały szczegółowego raportowania o zarobkach w organizacji.

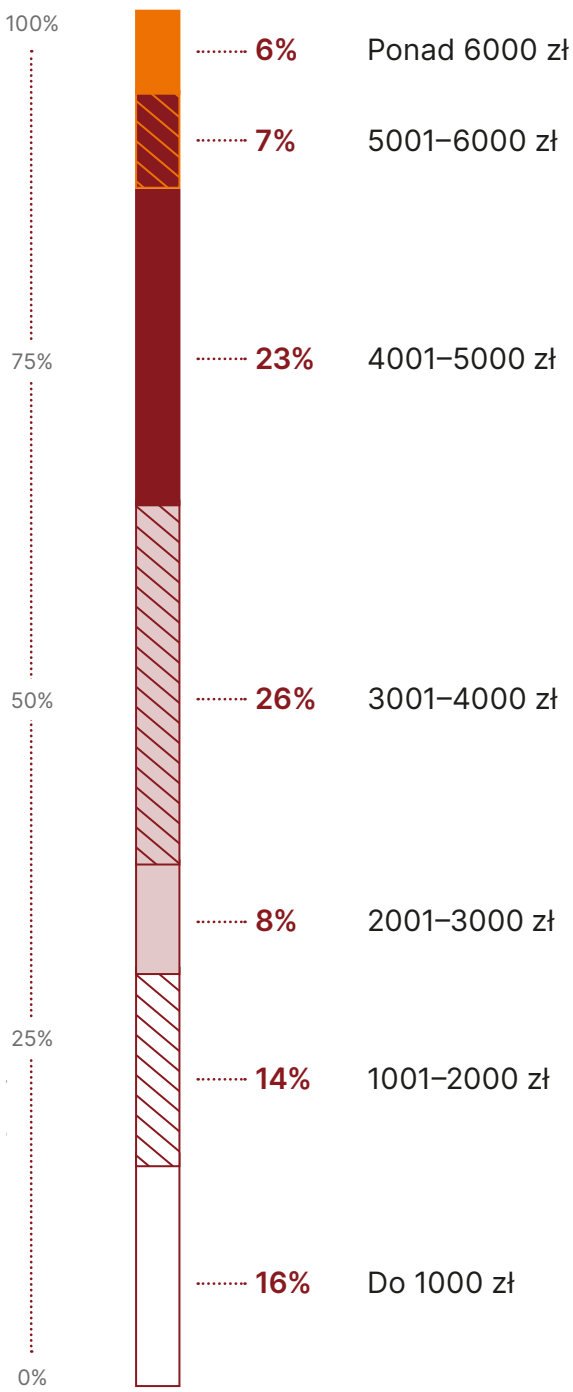
Przedstawicieli i przedstawicielki zarządów organizacji, którzy wypełniali kwestionariusz badania, poprosiłyśmy o podanie średniego miesięcznego wynagrodzenia netto wśród stałych pracowników organizacji w przeliczeniu na pełny etat. Oznacza to, że wyniki uwzględniają zarówno pracowników zatrudnionych w organizacjach na umowę o pracę, jak i inne formy umów.

Z zebranych przez nas danych wynika, że finansowe warunki pracy w sektorze pozarządowym są mało optymistyczne. Przeciętne wynagrodzenie, które oferują organizacje ze stałym personelem, wynosi 3600 zł netto, czyli mniej więcej tyle, ile obecnie wynosi minimalne wynagrodzenie w Polsce. 13% organizacji ze stałym zespołem oferuje wynagrodzenie powyżej 5000 zł netto w przeliczeniu na pełny etat. Istotnym kontekstem dla analizy poziomu wynagrodzeń w organizacjach pozarządowych są dane dotyczące ich budżetów (Patrz: ➔ Finanse organizacji). Wynika z nich, że przeciętne roczne przychody organizacji ze stałym zespołem pracowniczym wynoszą 210 tys. zł, a tych zatrudniających na etat – około 700 tys. zł, co przekłada się na miesięczne kwoty odpowiednio około 17 tys. zł i 58 tys. zł.

Wykres:

Procent organizacji z określonym średnim wynagrodzeniem w przeliczeniu na pełny etat

Dane odnoszą się do grupy organizacji, które mają stałe zespoły pracownicze. Podane kwoty są kwotami netto. W kwestionariuszu pytano o wysokość średniego miesięcznego wynagrodzenia netto wśród stałych pracowników organizacji.



46%

organizacji miało w ostatnim roku podwyżkę wynagrodzeń

W ciągu ostatniego roku od momentu badania (czyli pod koniec 2023 roku i w 2024 roku) niemal połowa organizacji (46%) zapewniła swoim pracownikom podwyżkę w wysokości minimum 10%. Przypomnijmy, że mówimy tu o grupie organizacji, która ma stały zespół pracowniczy.

62%

organizacji oferowało w ostatnim roku szkolenia

Podnoszenie kompetencji niezbędnych do pracy na rzecz organizacji, np. przez szkolenia, kursy, udział w konferencjach, wizyty studyjne, oferowało 62% organizacji.

Warunki zatrudnienia w sektorze społecznym

Komentarz

Joanna Czarnik
ekspertka ds. NGO, członkini zarządu
Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych

Jako pozytywny oceniam wzrost przeciętnej liczby osób w stałych zespołach pracowniczych organizacji pozarządowych. Większe zespoły otwierają drzwi do lepszego wykorzystania potencjału organizacji – generują korzyści skali, ułatwiają podział pracy i specjalizację pracowników, pozwalają na efektywniejsze zarządzanie podmiotem. W przypadku organizacji zawodowych uważam za korzystniejsze umacnianie się mniejszej liczby NGO niż rozproszenie sił na wiele organizacji.

Moje zaniepokojenie budzi kwestia wynagrodzeń. Aż 38% NGO zadeklarowało w 2024 roku płace do 3000 zł netto, czyli realnie na granicy minimalnego wynagrodzenia (w 2024 roku około 2700–2800 zł netto). Jednocześnie trudno mi uwierzyć w tak szerokie naruszenie przepisów, zwłaszcza przy szczegółowej kontroli dotacji publicznych finansujących wynagrodzenia. Co może tłumaczyć te niepokojące statystyki?

Przede wszystkim – złożoność danych. Istnieje ryzyko, że respondenci nie przeliczyli wynagrodzeń, szczególnie z umów zleceń na pełny etat. Przy mniejszym, zadaniowym zaangażowaniu organizacje często operują kwotami bez odniesienia do czasu pracy. Stąd możliwe błędy lub niepełne dane.

Jest też druga, bardziej pesymistyczna interpretacja. Zdarza się, że formalne zatrudnienie obejmuje określony etat, ale faktyczny czas pracy pracowników – zwłaszcza kadry zarządzającej – znacznie ten wymiar przekracza. W efekcie realna stawka godzinowa spada poniżej poziomu minimalnego, bo część pracy jest wykonywana w ramach mniej lub bardziej dobrowolnego wolontariatu. To ryzyko szczególnie dotyczy członków zarządów mniejszych organizacji, których zaangażowanie przypomina nienormowany czas pracy kadry menedżerskiej, ale wynagrodzenia są znacząco niższe od rynkowych. Taki standard pracy bardzo utrudnia rozwój, budowanie profesjonalizmu i stabilności zawodowej, a tym samym stanowi ryzyko dla wielu NGO i całego sektora.

Na koniec zaskoczyło mnie, że tylko 62% NGO oferuje działania rozwojowe. A przecież to wartościowy dodatek, szczególnie dla osób zaangażowanych i misyjnych. W innych sektorach wcale nie jest on oczywisty. Zachęcam organizacje do szerszego wykorzystania szkoleń i innych form rozwoju jako narzędzia wzmacniającego podmiot i motywującego zespół.

5

Finanse organizacji

W tym rozdziale analizujemy sytuację finansową organizacji pozarządowych w 2023 roku, czyli ostatnim zamkniętym roku budżetowym w momencie przeprowadzania badania, oraz porównujemy ją z wynikami z poprzednich lat. Przyglądamy się danym na temat wielkości budżetów oraz źródeł finansowania organizacji. Sprawdzamy, jak sposób finansowania różnicuje sektor pozarządowy, tzn. jakie grupy organizacji możemy wyróżnić, odwołując się do ich sposobu finansowania. Przedstawiamy także działania fundraisingowe stowarzyszeń i fundacji.

Kluczowe dane:

- Przeciętne przychody organizacji w 2023 roku wyniosły 50 tys. zł.
- 35% organizacji ma jakąkolwiek rezerwę finansową.
- Liczba typów źródeł finansowania, z których korzysta przeciętna organizacja, wzrosła z trzech w 2021 roku do czterech.
- Organizacje coraz częściej korzystają z darowizn od osób prywatnych i firm.
- Udział środków publicznych w budżecie całego sektora społecznego spadł z 55% do 44%.

Jakie są budżety organizacji?

50 tys. zł

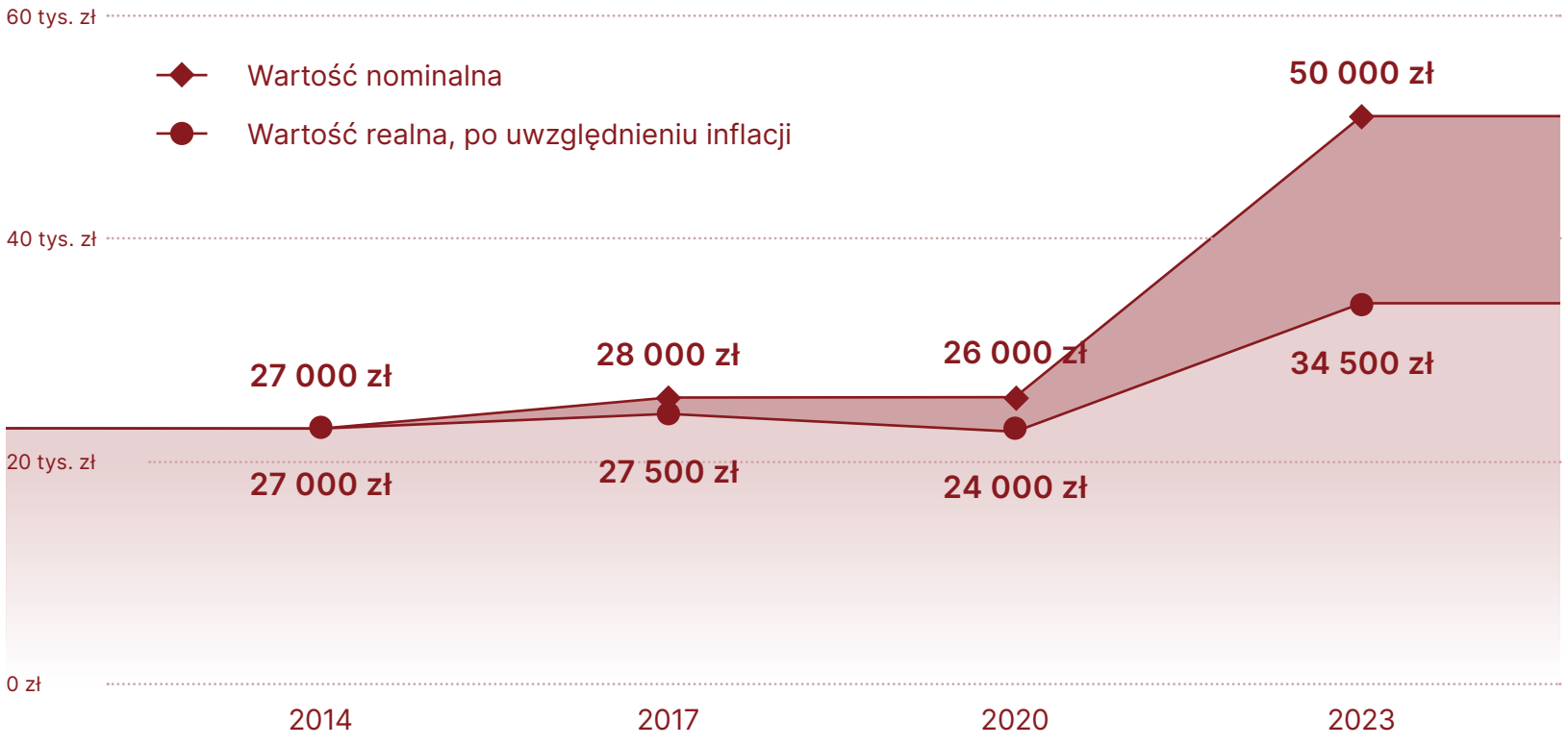
to przeciętne przychody organizacji pozarządowych w 2023 roku

Wielkość przychodów organizacji jest związana z kilkoma czynnikami, takimi jak:

- lokalizacja organizacji: im większa miejscowość, w której organizacja ma siedzibę, tym większe jej przeciętne przychody, np. przeciętne przychody organizacji ze wsi to 30 tys. zł, w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców – 73 tys. zł, a wśród organizacji z Warszawy – 85 tys. zł,
- staż działania organizacji: im dłuższy staż, tym większy przeciętny budżet,
- branża: zdecydowanie najwyższe przeciętne przychody mają organizacje zajmujące się pomocą społeczną (około 200 tys. zł), na drugim miejscu są organizacje ochrony zdrowia (90 tys. zł), a branżą o najniższych przeciętnych przychodach jest rozwój lokalny (30 tys. zł),
- status OPP: przeciętne przychody organizacji, które mają status pożytku publicznego, wyniosły w 2023 roku ponad 200 tys. zł, a więc były pięć razy większe niż przeciętne przychody w grupie organizacji niemających tego statusu (około 40 tys. zł),
- zatrudnienie: organizacje płacące za pracę i mające stały zespół pracowniczy mają większe przeciętne przychody niż organizacje działające w oparciu o pracę społeczną lub bez stałego personelu, przeciętne roczne przychody organizacji korzystających z pracy płatnej to 90 tys. zł, mających stały personel – 210 tys. zł, a zatrudniających na etat – około 700 tys. zł.

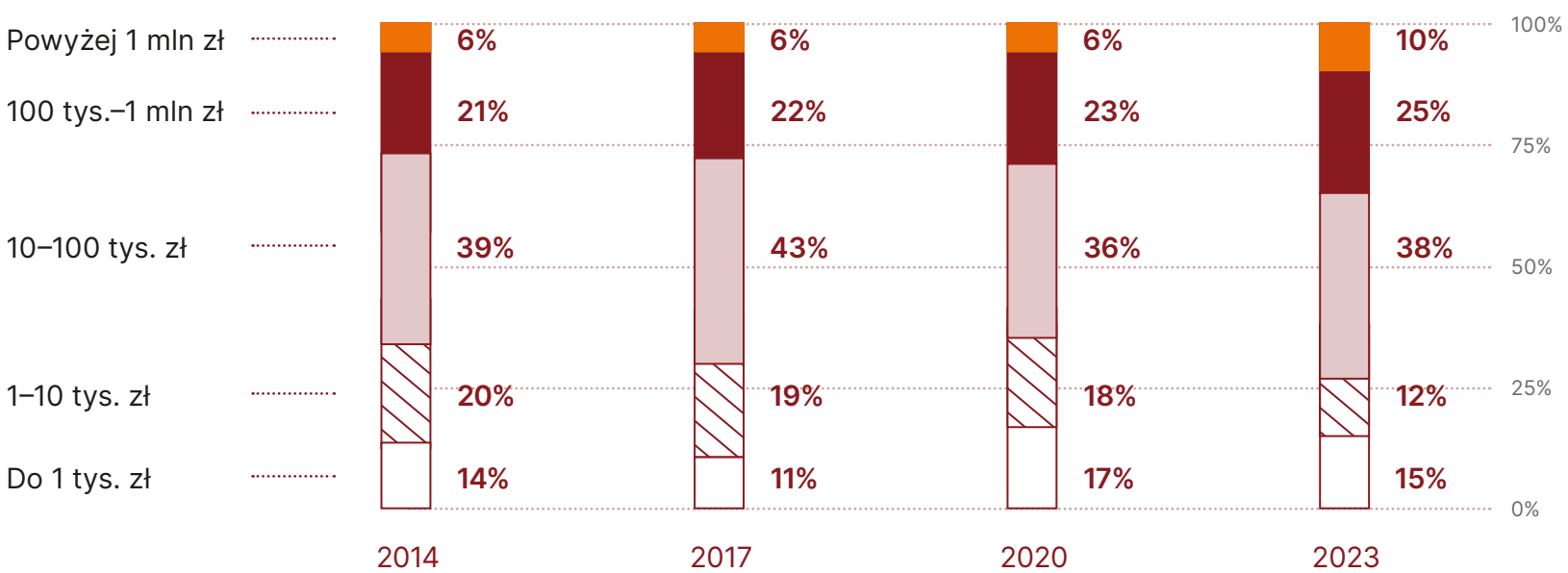
Między 2020 a 2023 rokiem wartość przeciętnych przychodów organizacji niemal się podwoiła, z 26 tys. do 50 tys. zł. Mowa tu jednak o wartościach nominalnych, czyli wyrażonych w aktualnych cenach, które odpowiadają wartości pieniądza w danym momencie. Żeby zrozumieć rzeczywistą zmianę sytuacji finansowej organizacji, należy wziąć pod uwagę inflację, czyli wzrost cen towarów i usług, który wpływa na siłę nabywczą danej kwoty pieniędzy. Po uwzględnieniu inflacji różnica między przeciętnymi przychodami organizacji w 2020 i 2023 roku jest mniejsza, ale nadal zauważalna (mowa tu o tzw. wartości realnej). Można więc stwierdzić, że w 2023 roku organizacje miały nieco lepszą sytuację finansową niż trzy lata wcześniej, ponieważ siła nabywcza środków, którymi dysponowały, była większa, czyli mogły za swoje środki kupić więcej.

Wykres: **Przeciętne przychody organizacji (wartość nominalna i realna)**



Wraz ze wzrostem przeciętnych przychodów organizacji zmienia się struktura sektora pod względem wielkości budżetów organizacji. Udział organizacji o przychodach do 10 tys. zł był w 2023 roku najniższy od dekady i wyniósł 27%. Z kolei najwyższy był udział organizacji o przychodach większych niż 100 tys. zł – z wynikiem 35% był wyższy niż w poprzednich pomiarach o co najmniej 6 punktów procentowych. Co więcej, po raz pierwszy w ponad 20-letniej historii naszych badań organizacje o przychodach przekraczających 1 mln zł stanowiły 10% sektora.

Wykres: **Procent organizacji o określonych rocznych przychodach**



Wzrost przychodów organizacji pozarządowych

Komentarz

Marta Gumkowska
badaczka społeczna,
Stowarzyszenie Klon/Jawor

Nominalna wartość przeciętnych przychodów organizacji wzrosła między 2020 a 2023 rokiem niemal dwukrotnie, a udział podmiotów o budżetach co najmniej siedmiocyfrowych (a więc przekraczających 1 mln zł) osiągnął po raz pierwszy w historii badań Stowarzyszenia Klon/Jawor 10%. Jak tłumaczyć tak znaczącą zmianę w budżetach organizacji?

Po pierwsze, różnica między przeciętnymi przychodami w 2023 roku i w latach wcześniejszych jest związana ze wzrostem wskaźnika inflacji w latach 2021–2023. Po jej uwzględnieniu różnica między przeciętnymi przychodami w 2023 roku i w latach wcześniejszych wyraźnie maleje (patrz wykres na stronie 75). Jednak po przeliczeniu na wartości realne przeciętne przychody organizacji w 2023 roku są ciągle istotnie wyższe niż w 2020 roku. A więc inflacja nie jest jedyną przyczyną zwiększenia się budżetów organizacji.

Trzeba wziąć pod uwagę, że poprzednie badanie wypadło na okres pandemii COVID-19, która wpłynęła na zahamowanie wzrostu przeciętnych przychodów, a nawet spowodowała ich nieznaczny spadek w porównaniu z 2017 rokiem. Dane na temat sytuacji finansowej organizacji w 2023 roku można potraktować jako jeden z dowodów na to, że organizacje nie tylko wyszły z kryzysu spowodowanego pandemią, lecz także wyciągnęły z niego lekcję. Konieczność dostosowania się do zmienionych warunków działania przynajmniej części stowarzyszeń i fundacji wyszło na dobre, czego dowodem jest m.in. rosnąca dywersyfikacja źródeł przychodów organizacji (patrz część ➔ Skąd organizacje mają pieniądze?).

Nie mniej istotny jest strukturalny wpływ pandemii. W jej wyniku w latach 2020–2022 liczba nowo powstających organizacji wyraźnie zmalała, czego rezultatem jest zmniejszenie się udziału organizacji, które działają nie dłużej niż 5 lat, przy jednoczesnym zwiększeniu udziału tych, które funkcjonują ponad 15 lat. Zmiana ta wpływa na spadek odsetka organizacji o najniższych budżetach i wzrost tych o największych przychodach, jako że od lat obserwujemy związek między długością stażu a wielkością przychodów organizacji.

Czy sytuacja finansowa organizacji jest stabilna?

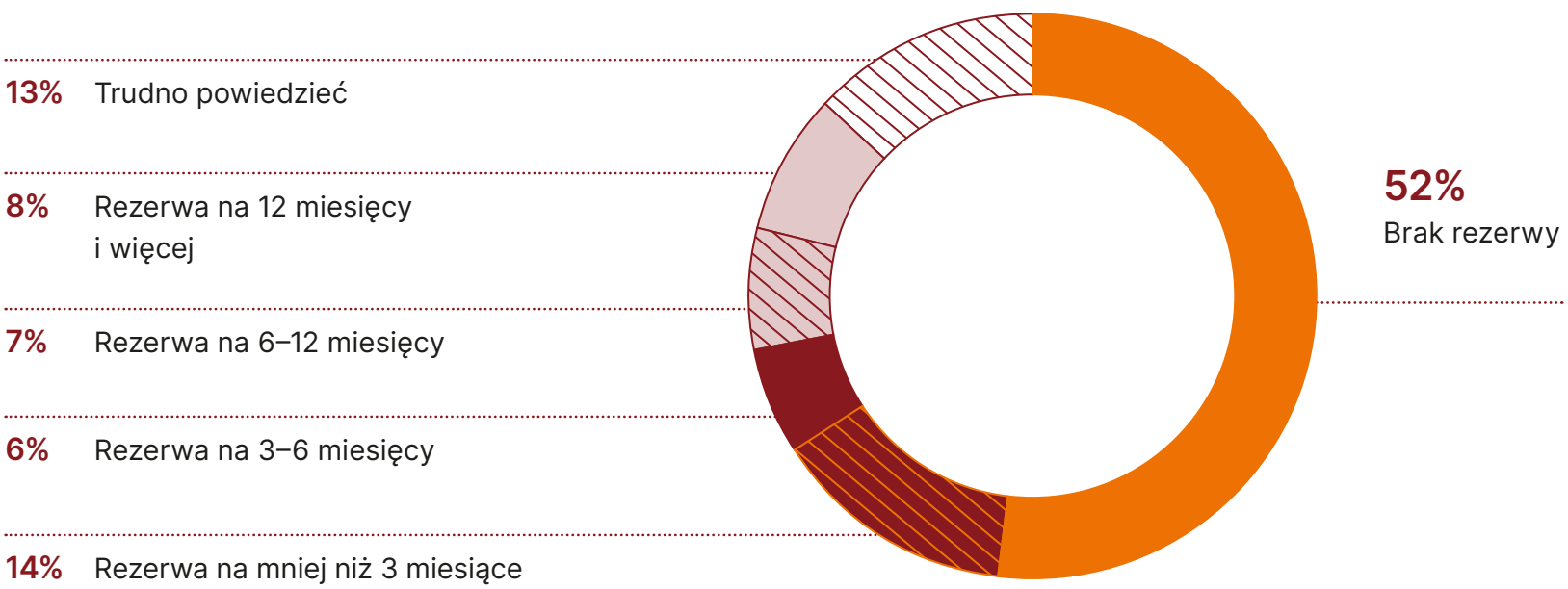
35%

organizacji ma rezerwę finansową

O sytuacji i stabilności finansowej organizacji świadczy jej wynik finansowy, a więc stosunek przychodów do kosztów. 47% organizacji zakończyło 2023 rok zyskiem, czyli miało wyższe przychody niż koszty, a 27% – stratą. Liderzy pozostałych 26% badanych podmiotów nie byli w stanie określić wyniku finansowego ich organizacji w 2023 roku.

W dłuższej perspektywie dodatni wynik finansowy (zysk) pozwala budować fundusz własny organizacji. Taki fundusz stanowi rezerwę finansową, czyli zabezpieczenie, które umożliwia podtrzymanie podstawowych działań organizacji w kryzysowych sytuacjach. Odsetek organizacji, które deklarują posiadanie rezerwy finansowej, wzrósł o 10 punktów procentowych w porównaniu do poprzedniego pomiaru w 2021 roku. Mimo tego wzrostu udział organizacji mających jakąkolwiek poduszkę finansową jest mniejszy niż w 2018 roku, kiedy rezerwę deklarowało 42% stowarzyszeń i fundacji.

Wykres:
Rezerwy finansowe organizacji



Skąd organizacje mają pieniądze?

Organizacje mają możliwość finansowania swoich działań z różnych źródeł. W badaniu przeprowadzonym w 2023 roku wyróżniłyśmy 17 typów funduszy zasilających budżety stowarzyszeń i fundacji, nieco mniej niż w ubiegłych latach, kiedy pytałyśmy o 20 różnych kategorii środków.

Większość organizacji opiera swoje budżety tylko na kilku źródłach przychodu, przy czym ich przeciętna liczba wzrosła z 3 w latach 2014–2020 do 4 w 2023 roku. Wzrost zróżnicowania przychodów, określany jako dywersyfikacja źródeł finansowania, ma kluczowe znaczenie dla stabilności finansowej organizacji. Stabilność ta wynika z mniejszej zależności od pojedynczych źródeł. Ponadto liczba źródeł przychodów jest powiązana z budżetem organizacji. Im większa liczba źródeł, tym większe przychody organizacji – tę zależność obserwujemy od lat.

Wzrost liczby źródeł przychodów zasilających budżety organizacji w 2023 roku jest związany z częstszym korzystaniem z czterech typów funduszy: przychodów z odpłatnej działalności pożytku publicznego (wzrost o 9 punktów procentowych), darowizn od firm (wzrost o 8 punktów procentowych), darowizn od osób indywidualnych (wzrost o 5 punktów procentowych) oraz wsparcia od innych krajowych organizacji pozarządowych (wzrost o 5 punktów procentowych).

Wzrost częstotliwości wykorzystywania przez organizacje wyżej wymienionych typów funduszy nie powoduje zmiany w czołówce rankingu popularności źródeł finansowania. Podobnie jak w latach poprzednich najwięcej organizacji korzysta ze środków pochodzących ze składek członkowskich (57%), źródeł samorządowych (55%) i darowizn od osób prywatnych (54%). Niemal 40% organizacji otrzymuje środki od firm lub instytucji. Przychody z 1,5% podatku oraz z odpłatnej działalności pożytku publicznego zasilają budżety około 30% podmiotów. Co czwarte stowarzyszenie i fundacja ma wpływy z darowizn rządowych lub administracji centralnej.

Wykres:
Procent organizacji, które korzystają z określonej liczby źródeł przychodów

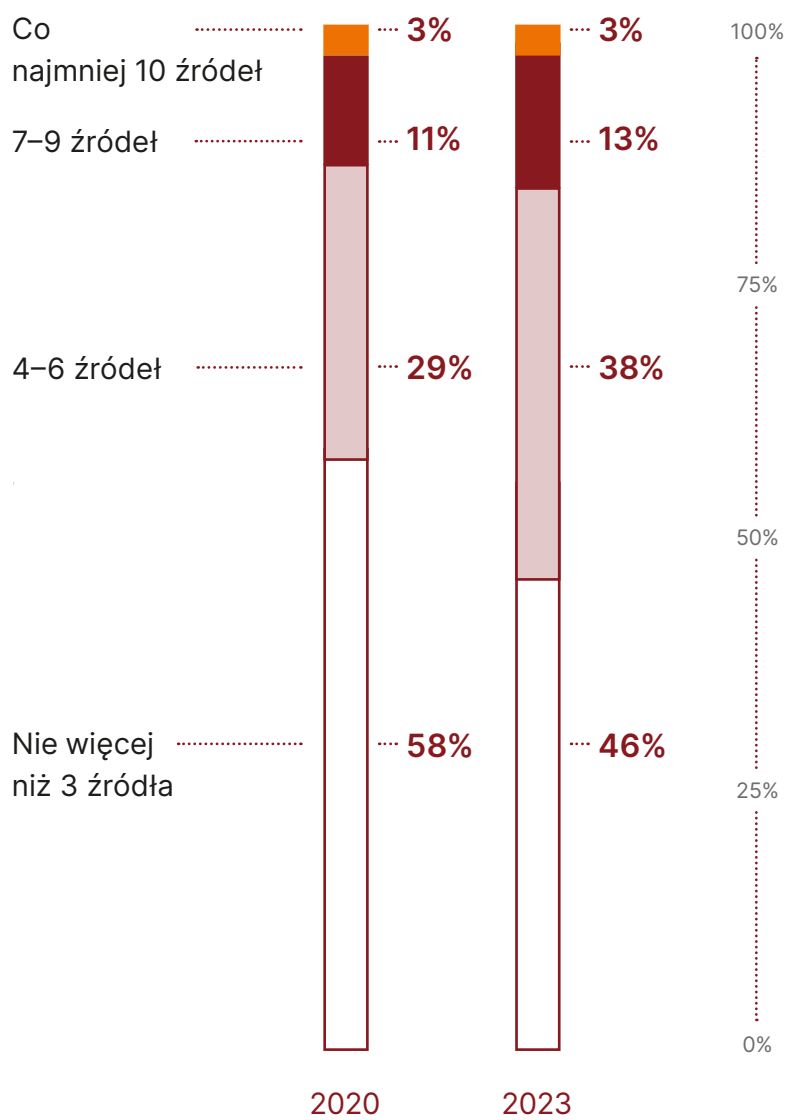


Tabela:
Procent organizacji, które korzystają z poszczególnych źródeł przychodu

	2014	2017	2020	2023
Składki członkowskie	**60%**	**63%**	**56%**	**57%**
Źródła samorządowe	**55%**	**61%**	**53%**	**55%**
Darowizny od osób prywatnych (finansowe i rzeczowe)	**45%**	**50%**	**49%**	**54%**
Darowizny od instytucji i firm (finansowe i rzeczowe)	**35%**	**36%**	**31%**	**39%**
Przychody z 1,5% podatku	**23%**	**25%**	**26%**	**29%**
Odpłatna działalność pożytku publicznego	**11%**	**18%**	**20%**	**29%**
Źródła rządowe i administracji centralnej	**18%**	**20%**	**27%**	**24%**
Wsparcie krajowych organizacji pozarządowych	**11%**	**12%**	**14%**	**19%**
Fundusze Unii Europejskiej	**18%**	**11%**	**11%**	**13%**
Działalność gospodarcza	**7%**	**7%**	**12%**	**11%**
Przychody ze zbiórek publicznych	**10%**	**10%**	**9%**	**10%**
Wsparcie zagranicznych organizacji pozarządowych*	**4%**	**3%**	**3%**	**5%**
Zagraniczne źródła publiczne spoza UE	**4%**	**1%**	**3%**	**3%**
Inne źródła**	**5%**	**4%**	**5%**	**16%**

* W 2023 roku w tej kategorii ujęto także środki organizacji międzynarodowych, o które nie pytano w poprzednich latach.

** W 2023 roku w tej kategorii ujęto przychody z odsetek bankowych, majątku, a także dotacji od innego oddziału tej samej organizacji, które w poprzednich latach stanowiły odrębne kategorie przychodów.

Jakie kwoty organizacje otrzymują z poszczególnych źródeł przychodów?

O znaczeniu dla organizacji poszczególnych źródeł finansowania świadczy nie tylko ich popularność, czyli wyżej opisana powszechność korzystania z danego źródła, lecz także wielkość kwot z nich uzyskiwanych. W 2023 roku największe przeciętne wpływy organizacje notowały od zagranicznych organizacji pozarządowych oraz z funduszy unijnych. Tylko nieco mniej organizacje otrzymywały z zagranicznych źródeł publicznych spoza UE. Kolejnymi pod względem dochodowości środkami były krajowe źródła rządowe i administracji centralnej oraz przychody z działalności gospodarczej organizacji.

Jednakże należy zachować ostrożność przy interpretacji szacunkowych kwot wpływających do budżetów organizacji z poszczególnych źródeł zwłaszcza w przypadku źródeł, z których korzysta niewielka część sektora. Dlatego też analizując te dane, warto uwzględnić szerszy kontekst oraz skupić się na trendach i dynamice zmian dla poszczególnych typów funduszy.

Przeciętna kwota uzyskana z funduszy europejskich w 2023 roku była dwukrotnie niższa niż w 2020 roku, co może być spowodowane kończącą się w 2020 roku perspektywą finansową Unii Europejskiej. Z kolei przeciętna kwota otrzymana od zagranicznych organizacji pozarządowych znacząco wzrosła względem 2020 roku i lat poprzednich, co można łączyć ze wzrostem finansowania związanego z kryzysem uchodźczym w Polsce. Duże wahania przeciętnych kwot obserwujemy także w przypadku zagranicznych źródeł publicznych spoza UE.

Przeciętne kwoty pochodzące ze źródeł rządowych systematycznie malały w latach 2014–2020, a w 2023 roku zanotowały wzrost. Z kolei przeciętne kwoty ze źródeł samorządowych stale rosły od 2014 roku, co stopniowo zmniejsza różnicę między dotacjami rządowymi i samorządowymi.

W przypadku pozostałych rodzajów fundusze kwoty pozostają względnie stabilne. Wyjątkiem są przychody z działalności gospodarczej, w których przypadku obserwujemy jednorazowe odchylenie od poziomu utrzymującego się w pozostałych pomiarach.

Tabela:

Przeciętne kwoty, które organizacje otrzymują z poszczególnych źródeł przychodu

	2014	2017	2020	2023
Wsparcie zagranicznych organizacji pozarządowych*	**21 tys. zł**	**14 tys. zł**	**24 tys. zł**	**70 tys. zł**
Fundusze Unii Europejskiej	**57 tys. zł**	**40 tys. zł**	**144 tys. zł**	**70 tys. zł**
Zagraniczne źródła publiczne spoza UE	**63 tys. zł**	**49 tys. zł**	**22 tys. zł**	**60 tys. zł**
Źródła rządowe i administracji centralnej	**51 tys. zł**	**36 tys. zł**	**28 tys. zł**	**44 tys. zł**
Działalność gospodarcza	**43 tys. zł**	**60 tys. zł**	**42 tys. zł**	**43 tys. zł**
Źródła samorządowe	**15 tys. zł**	**15 tys. zł**	**19 tys. zł**	**29 tys. zł**
Odpłatna działalność pożytku publicznego	**25 tys. zł**	**19 tys. zł**	**20 tys. zł**	**25 tys. zł**
Wsparcie krajowych organizacji pozarządowych	**7,5 tys. zł**	**6 tys. zł**	**12 tys. zł**	**9 tys. zł**
Darowizny od instytucji i firm (finansowe i rzeczowe)	**5 tys. zł**	**5 tys. zł**	**6,5 tys. zł**	**8 tys. zł**
Darowizny od osób prywatnych (finansowe i rzeczowe)	**4 tys. zł**	**3 tys. zł**	**4 tys. zł**	**6 tys. zł**
Przychody z przekazania 1,5% podatku	**6 tys. zł**	**5 tys. zł**	**6 tys. zł**	**5 tys. zł**
Przychody ze zbiórek publicznych	**6 tys. zł**	**6 tys. zł**	**3,5 tys. zł**	**5 tys. zł**
Składki członkowskie	**2 tys. zł**	**2 tys. zł**	**2 tys. zł**	**4 tys. zł**
Inne źródła**	**12 tys. zł**	**26 tys. zł**	**16 tys. zł**	**6 tys. zł**

* W 2023 roku w tej kategorii ujęto także środki organizacji międzynarodowych, o które nie pytano w poprzednich latach.

** W 2023 roku w tej kategorii ujęto przychody z odsetek bankowych, majątku, a także dotacji od innego oddziału tej samej organizacji, które w poprzednich latach stanowiły odrębne kategorie przychodów.

Jakie znaczenie mają poszczególne źródła przychodów w budżecie całego sektora?

Żeby ocenić znaczenie danego źródła finansowania dla organizacji pozarządowych, przyjrzymy się strukturze źródeł przychodów w całym sektorze pozarządowym. Dla każdego źródła oszacowałyśmy, jaki jest jego udział, jeśli budżety wszystkich organizacji pozarządowych potraktować całościowo, jako jeden budżet.

Przy takiej analizie należy jednak pamiętać o jej ograniczeniach. Na całościowy budżet wszystkich stowarzyszeń i fundacji, a tym samym na proporcje między poszczególnymi źródłami przychodów w takim wyobrażonym budżecie, znacząco wpływają najbardziej zasobne organizacje. Przychody 10% najzamożniejszych organizacji stanowią aż 81% wartości budżetu całego sektora. Oznacza to, że bardzo dużą rolę w kształcie takiego całościowego budżetu sektora pozarządowego odgrywa relatywnie niewielka grupa organizacji. Jednakże taka analiza wydaje nam się wartościowa i pomocna w zrozumieniu modelu finansowania stowarzyszeń i fundacji w Polsce.

Porównanie struktury źródeł przychodów w 2023 roku z danymi z 2020 roku pozwala dostrzec wzrost udziału środków z:

- darowizn od osób indywidualnych (wzrost o 9 punktów procentowych),
- darowizn od firm i instytucji (o 4 punkty procentowe).

Jednocześnie obserwujemy spadek znaczenia takich źródeł, jak:

- środki z funduszy Unii Europejskiej (spadek o 5 punktów procentowych),
- źródła rządowe i administracji centralnej (spadek o 4 punkty procentowe),
- źródła samorządowe (spadek o 3 punkty procentowe),
- przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego (spadek o 3 punkty procentowe).

Wykres: **Procentowy udział poszczególnych źródeł w całościowym budżecie sektora pozarządowego w 2023 roku**

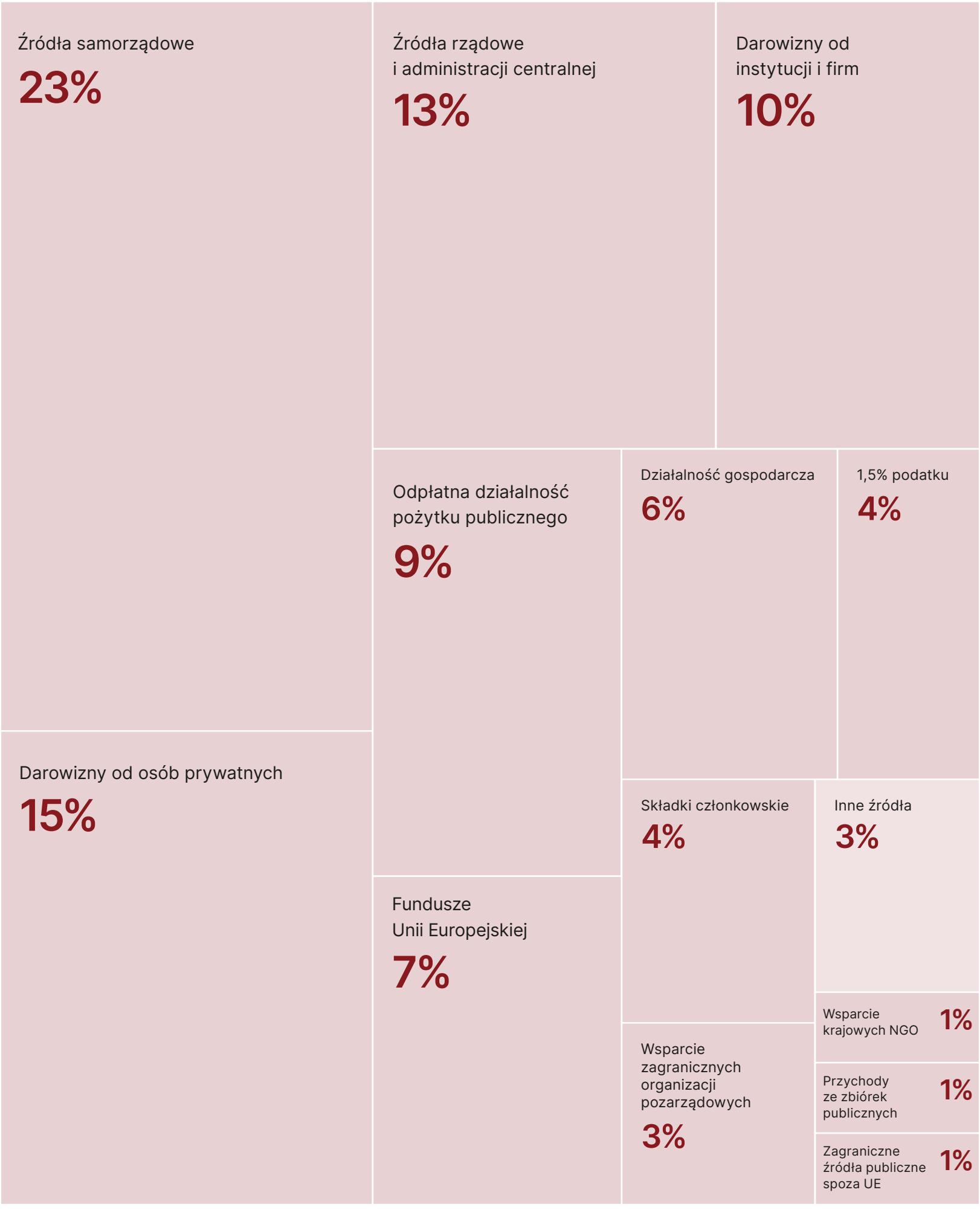


Tabela:
Procentowy udział poszczególnych źródeł w całościowym budżecie sektora pozarządowego

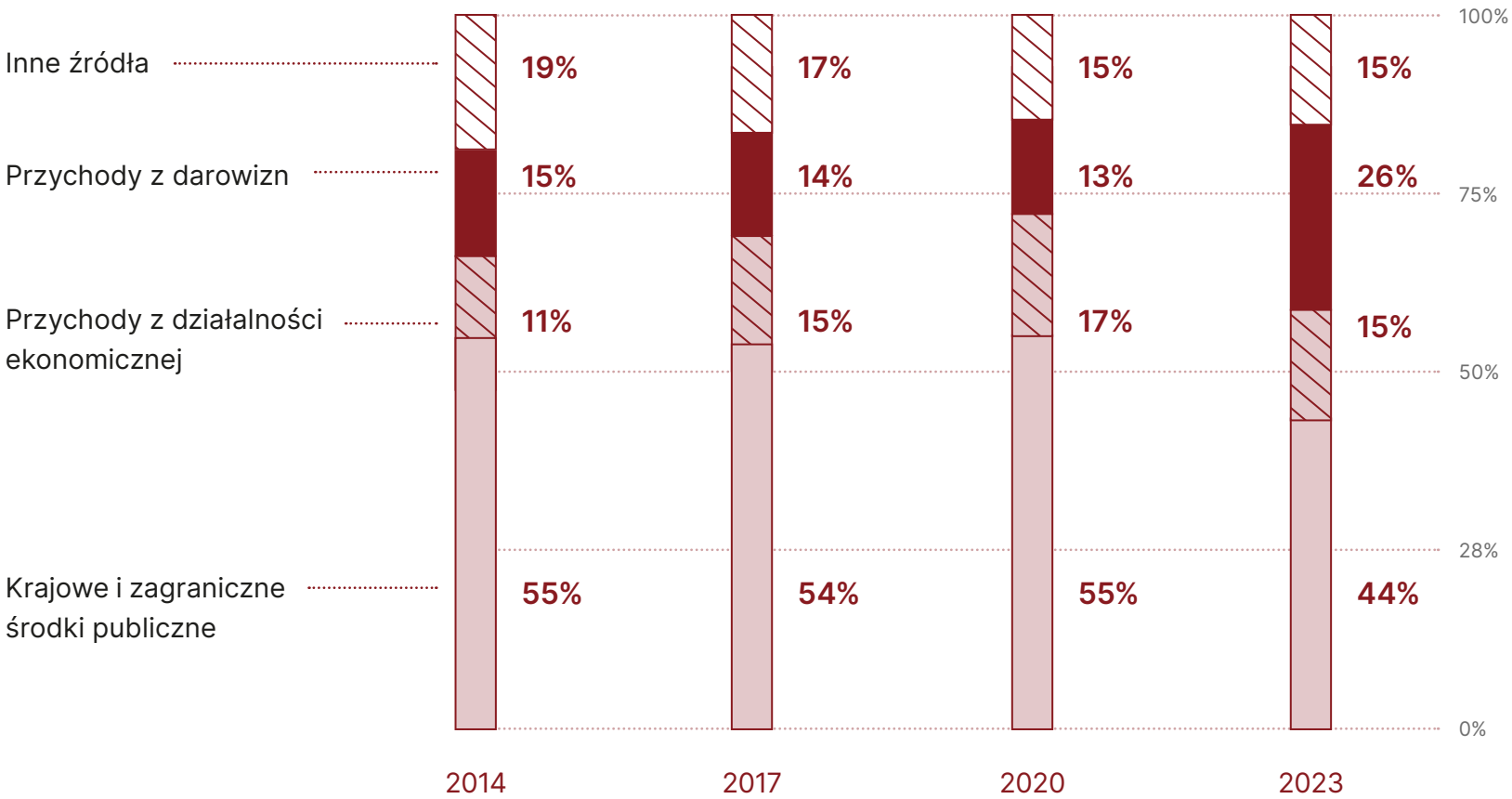
	2014	2017	2020	2023
Źródła samorządowe	15%	17%	26%	23%
Darowizny od osób prywatnych	10%	6%	6%	15%
Źródła rządowe i administracji centralnej	15%	22%	17%	13%
Darowizny od instytucji i firm	4%	7%	6%	10%
Odpłatna działalność pożytku publicznego	4%	10%	12%	9%
Fundusze Unii Europejskiej	23%	14%	12%	7%
Działalność gospodarcza	7%	5%	5%	6%
1,5% podatku	5%	3%	6%	4%
Składki członkowskie	3%	3%	2%	4%
Wsparcie zagranicznych organizacji pozarządowych*	3%	1%	1%	3%
Wsparcie krajowych organizacji pozarządowych	3%	1%	3%	1%
Zagraniczne źródła publiczne spoza UE	2%	1%	0%	1%
Przychody ze zbiórek publicznych	1%	1%	1%	1%
Inne źródła**	6%	9%	3%	3%

* W 2023 roku w tej kategorii ujęto także środki organizacji międzynarodowych, o które nie pytano w poprzednich latach.

** W 2023 roku w tej kategorii ujęto przychody z odsetek bankowych, majątku, a także dotacji od innego oddziału tej samej organizacji, które w poprzednich latach stanowiły odrębne kategorie przychodów.

W 2023 roku pieniądze publiczne, czyli środki ze źródeł samorządowych, rządowych oraz funduszy unijnych, stanowiły mniej niż połowę budżetu sektora. To spadek o blisko 10 punktów procentowych w porównaniu do lat 2014–2020. Równolegle ze spadkiem znaczenia źródeł publicznych istotnie wzrósł udział przychodów z darowizn od osób prywatnych i firm oraz instytucji (o 13 punktów procentowych). Co prawda nadal pieniądze pochodzące ze środków publicznych stanowią największą część budżetów organizacji, ale zmiana proporcji między tymi środkami a wpływami z darowizn jest bardzo znacząca. Jeśli tendencja ta będzie się utrzymywać, będzie można mówić o stopniowej ewolucji modelu finansowania polskich organizacji pozarządowych, które przez lata opierały swoje funkcjonowanie przede wszystkim na dotacjach z funduszy publicznych.

Wykres:
Procentowy udział źródeł przychodów w budżecie sektora – ujęcie syntetyczne



Kategoria „Krajowe i zagraniczne środki publiczne" obejmuje źródła samorządowe, rządowe i administracji centralnej, unijne oraz zagraniczne środki publiczne spoza UE. „Przychody z działalności ekonomicznej" to środki z odpłatnej działalności pożytku publicznego oraz działalności gospodarczej. „Przychody z darowizn" obejmują środki z darowizn od osób prywatnych oraz instytucji i firm. „Inne źródła" to pozostałe kategorie ujęte w tabeli na stronie 84. Taki sposób przyporządkowania kategorii dotyczy wyników dla wszystkich przedstawionych na wykresie lat. Należy mieć na uwadze, że w poprzednich raportach kategorie mogły być uporządkowane w inny sposób.

Zmiany w finansowaniu organizacji pozarządowych

Komentarz

Tomasz Schimanek
ekspert ds. organizacji pozarządowych,
Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

Cieszy mnie spadek udziału środków publicznych w finansowaniu trzeciego sektora, bo z natury rzeczy jest to sektor obywatelski, w którym ludzie działający w organizacjach sami powinni decydować o tym, co robią. Pieniądze z rządu czy samorządów zawsze w mniejszym lub większym stopniu ograniczają niezależność działania organizacji.

Zmniejszanie się udziału środków publicznych jest moim zdaniem wynikiem kilku lekcji, które organizacje pozarządowe odebrały w ostatnich latach. Jedną z nich była pandemia COVID-19, która ograniczyła możliwości działania i finansowania wielu organizacji. Inną lekcją była polityka dotacyjna poprzedniej władzy, która nie służyła wspieraniu najlepszych realizatorów zadań publicznych, ale głównie finansowaniu organizacji powiązanych z rządzącymi i budowaniu dla nich politycznego zaplecza. Z kolei duża liczba migrantów z Ukrainy po rozpoczęciu wojny w 2022 roku pokazała, że organizacje, które natychmiast ruszyły z pomocą, nie mogą liczyć na państwo, ale przede wszystkim na wsparcie obywateli i firm.

Te doświadczenia zmusiły wiele organizacji do poszukiwania środków innych niż publiczne, z których mogłyby finansować swoje działania. Stąd wzrost udziału darowizn od osób fizycznych i firm w finansowaniu sektora. Ale ostatnie lata uświadomiły również ludziom i firmom, że są odpowiedzialni za wspieranie działań organizacji służących dobru wspólnemu. Na przykład dlatego, by organizacje mogły realizować cele ważne dla społeczeństwa, których państwo nie chce finansować, tak jak to było w minionych latach w przypadku demokracji, praw człowieka czy ekologii. Albo dlatego, że nie potrafi ono zorganizować tego wsparcia, jak to było w przypadku migrantów z Ukrainy. Minione lata wzmocniły kapitał społeczny sektora pozarządowego, który wyraża się m.in. w darowiznach przekazywanych organizacjom, a także w zaangażowaniu w wolontariat, również ten pracowniczy.

Mam nadzieję, że te tendencje mimo zmienności otoczenia będą się utrzymywać: z jednej strony organizacje będą stale powiększać i umacniać swój kapitał społeczny, z drugiej – obywatele, obywatelki i firmy będą coraz częściej wspierać trzeci sektor z pożytkiem dla nas wszystkich.

Jakie są typowe sposoby finansowania organizacji?

Organizacje pozarządowe korzystają z wielu różnorodnych źródeł finansowania – w badaniu wyróżniłyśmy 17 ich typów. Żeby ułatwić analizę i zrozumienie tej różnorodności, wyodrębniłyśmy siedem podstawowych sposobów finansowania własnych działań (zostały one wyróżnione z użyciem metody klastrowania k-średnich). Każdy z tak rozumianych modeli finansowania jest definiowany przez konkretną strukturę źródeł przychodów oraz przeważające źródło przychodów. Należy podkreślić, że przedstawione modele są wynikiem analizy segmentacyjnej, a niekoniecznie odzwierciedlają świadome i strategiczne wybory konkretnych metod finansowania w organizacjach.

Model publiczno-samorządowy: W budżecie 23% organizacji dominują środki samorządowe. Organizacje finansujące się w ten sposób częściej niż inne mają siedzibę na wsiach i w małych miastach, działają w formie prawnej stowarzyszeń oraz mają dłuższy staż działania. Charakteryzują się mniejszym udziałem nowych organizacji (do 5 lat stażu) oraz większym udziałem organizacji działających ponad 15 lat. Połowa tych organizacji koncentruje się na branży sportu, turystyki, rekreacji i hobby. Większość z nich (61%) działa na poziomie powiatu lub województwa. Przeciętny budżet tej grupy organizacji to 60 tys. zł. Dzięki nieco wyższym przychodom niż przeciętne w sektorze pozarządowym 75% organizacji finansowanych w modelu publiczno-samorządowym płaci za pracę, a 45% ma zespół stałych pracowniczy.

Model publiczno-rządowy: Środki rządowe stanowią główne źródło finansowania dla 8% sektora. W tej grupie częściej niż w całym sektorze spotykamy organizacje ze średnich miast, działające w obszarze pomocy społecznej i ochronie zdrowia. Większość (56%) z nich osiąga przychody powyżej 100 tys. zł, a przeciętny budżet wynosi 176 tys. zł. Niemal wszystkie (90%) korzystają z płatnej pracy, 67% organizacji ma stały zespół pracowniczy, a 42% zatrudnia pracowników na umowę o pracę.

Model publiczno-unijny: Publiczne środki zagraniczne, głównie fundusze Unii Europejskiej, dominują w budżecie 5% organizacji. Blisko trzy czwarte (72%) tych organizacji ma siedzibę na wsiach i w małych miastach – do 50 tys. mieszkańców. Podobnie jak organizacje o modelu publiczno-samorządowym charakteryzują się one mniejszym udziałem nowych organizacji (do 5 lat stażu) oraz większym udziałem podmiotów działających ponad 15 lat. Co piąty (20%) zajmuje się rozwojem lokalnym (w całym sektorze jest to 6%), częściej prowadzą działania w obszarze edukacji. 68% organizacji o modelu publiczno-unijnym ma przychody powyżej 100 tys. zł, w tym 22% powyżej 1 mln zł, a przeciętny budżet w tej grupie to 281 tys. zł. Tak wysokie w porównaniu do sektora pozarządowego przychody powodują, że 82% tych organizacji korzysta z płatnej pracy, 56% ma zespół stałych pracowników, a 48% zatrudnia na etat.

Organizacje o publicznym modelu finansowania, czyli te, które pozyskują środki głównie ze źródeł samorządowych, rządowych lub Unii Europejskiej, stanowią łącznie 36% całego sektora.

Model zbilansowany: 22% organizacji uzyskuje przychody z wielu różnych źródeł, przy czym największy udział mają darowizny od instytucji, wpływy z 1,5% podatku, działalność gospodarcza oraz inne źródła, takie jak dochody z majątku lub odsetki. W tej grupie częściej niż w całym sektorze spotykamy fundacje oraz organizacje o zasięgu ogólnopolskim

i międzynarodowym. Tego typu organizacje działają w różnych branżach, ale wyraźnie rzadziej zajmują się sportem oraz rozwojem lokalnym. Przeciętne przychody są nieco wyższe niż w całym sektorze i wynoszą 70 tys. zł, co przekłada się na częstsze zatrudnianie personelu etatowego – 26% tych organizacji zatrudnia co najmniej jedną osobę na etat.

Model składkowy: 14% sektora stanowią stowarzyszenia, dla których głównym źródłem przychodów są składki członkowskie. Niemal połowa z nich (49%) działa w obszarze sportu, turystyki i rekreacji. 46% tych organizacji dysponuje rocznym budżetem nieprzekraczającym 10 tys. zł, a przeciętna wysokość budżetu to 12 tys. zł. Ze względu na ograniczone środki finansowe organizacje te rzadziej korzystają z pracy płatnej, rzadziej zatrudniają stały personel, a tylko 4% oferuje umowy o pracę.

Model usługowy: 9% organizacji opiera swoje przychody głównie na opłatach pobieranych za odpłatną działalność pożytku publicznego. W tej grupie częściej niż w całym sektorze spotykamy fundacje oraz podmioty z dużych miast. Do najczęściej reprezentowanych branż należą kultura i sztuka oraz edukacja i wychowanie. Ponad połowa (53%) organizacji o tym modelu finansowania ma przychody powyżej 100 tys. zł, przeciętnie jest to 120 tys. zł. Wyższe niż w całym sektorze przychody pozwalają na częstsze korzystanie z pracy płatnej – 82% organizacji płaci za pracę, a 50% ma stały zespół pracowniczy

Model filantropijny: Darowizny od osób prywatnych stanowią główne źródło przychodów 7% sektora. Niemal połowa (49%) tej grupy to fundacje. Te organizacje częściej mają siedziby w dużych miastach – powyżej 200 tys. mieszkańców, a rzadziej w małych i średnich miastach. Ponad połowa (64%) działa krócej niż 10 lat, a przeciętny staż to niespełna 8 lat. W porównaniu do całego sektora częściej prowadzą działalność na skalę ogólnopolską i międzynarodową. Rzadko zajmują się sportem, częściej zaś działają w branży edukacyjnej oraz reprezentują mniejsze branże sektora. 37% z nich ma roczne przychody nieprzekraczające 10 tys. zł, a ich przeciętny budżet wynosi 26 tys. zł. Z powodu niższych przychodów rzadziej korzystają z pracy płatnej i mają stałych pracowników.

Ostatnią grupę stanowią organizacje niemające żadnych przychodów – tak funkcjonuje 11% sektora. Charakteryzuje je przede wszystkim krótki staż działania – połowa działa nie dłużej niż 7 lat.

Wykres: **Procent organizacji o określonym modelu finansowania**

Jakie działania fundraisingowe podejmują organizacje?

Jedną z możliwych przyczyn wzrostu udziału przychodów z darowizn w budżecie całego sektora pozarządowego jest intensyfikacja działań fundraisingowych prowadzonych przez organizacje. Odsetek organizacji aktywnie pozyskujących środki prywatne wzrósł o 10 punktów procentowych w porównaniu do 2021 roku (kiedy odnotowano najniższy poziom ze względu na pandemię) oraz o 4 punkty procentowe w porównaniu do 2018 roku.

Zmieniają się strategie fundraisingowe organizacji pozarządowych. Z części działań organizacje stopniowo rezygnują, np. z osobistych kontaktów z potencjalnymi darczyńcami, drukowania ulotek, wysyłania listów, zastępując je innymi rozwiązaniami, np. rozmowami telefonicznymi, mailingami. Na wybór określonych działań fundraisingowych wpływa zmieniająca się rzeczywistość. Spadek popularności fundraisingu za pośrednictwem stron internetowych i mediów społecznościowych (o 9 punktów procentowych) może być związany z tym, że w okresie pandemii zbiórki internetowe cieszyły się wyjątkową popularnością ze względu na ograniczone możliwości podejmowania innych działań, a także ze zmianą w polityce zbiórek prowadzonych w mediach społecznościowych.

42%

organizacji prowadzi działania fundraisingowe inne niż ubieganie się o dotacje

Tabela:
Procent organizacji, które podejmują określone działania fundraisingowe

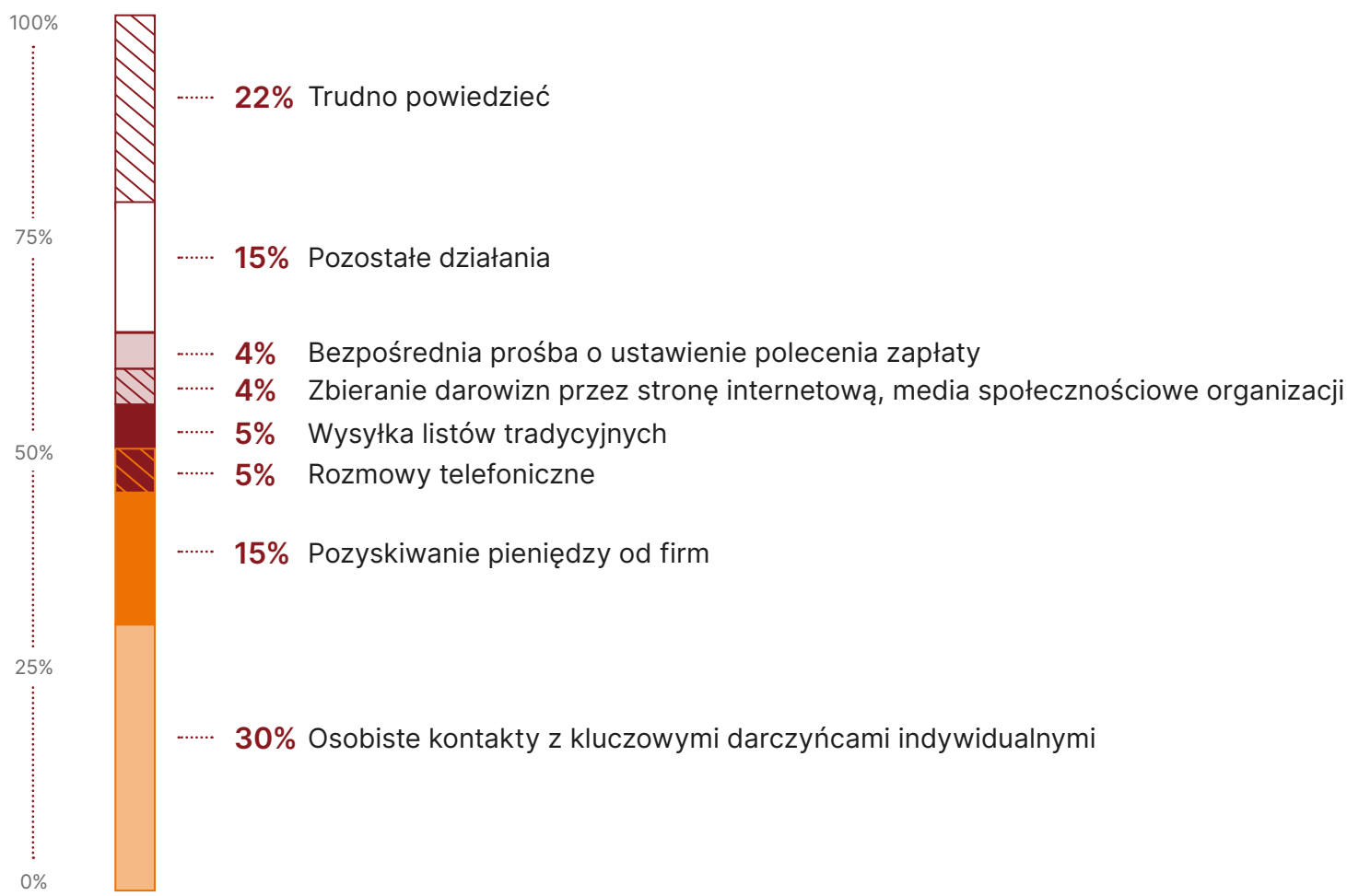
W kwestionariuszu pytano o działania organizacji służące pozyskaniu funduszy, z wyjątkiem pisania wniosków grantowych oraz starań o dary rzeczowe, bez względu na rezultat tych działań. Dane odnoszą się do grupy organizacji, które prowadzą działania fundraisingowe.

	2017	2020	2023
Osobiste kontakty z kluczowymi darczyńcami indywidualnymi	**66%**	**66%**	**51%**
Pozyskiwanie pieniędzy od firm	**47%**	**49%**	**50%**
Rozmowy telefoniczne	**29%**	**29%**	**40%**
Wysyłka e-maili	**35%**	**36%**	**40%**
Zbieranie darowizn przez stronę internetową, media społecznościowe organizacji	**22%**	**36%**	**27%**
Wysyłka listów tradycyjnych	**29%**	**26%**	**24%**
Zbieranie darowizn przez platformy crowdfundingowe	**6%**	**13%**	**13%**
Reklama, kampania w mediach tradycyjnych	**9%**	**11%**	**13%**
Bezpośrednia prośba o ustawienie polecenia zapłaty	**7%**	**3%**	**11%**
Organizacja zbiórek publicznych	**12%**	**8%**	**11%**
Ulotki, wrzutki do gazet, billboardy	**18%**	**15%**	**10%**
Imprezy fundraisingowe, eventy	**10%**	**11%**	**7%**
Odpisy od pensji pracowników firm	**b.d.**	**b.d.**	**1%**
Inne	**5%**	**5%**	**14%**

W kwestionariuszu organizacje deklarowały, które działania pozwoliły im zebrać najwięcej pieniędzy. Największa grupa organizacji prowadzących fundraising (30%) uznała, że bezpośrednie kontakty z darczyńcami są najefektywniejsze. Na drugim miejscu znalazło się pozyskiwanie funduszy od firm (15%), a na trzecim rozmowy telefoniczne i wysyłka listów (po 5%). Pozostałe metody fundraisingowe były uznawane za skuteczne przez mniej niż 5% organizacji, a 22% nie potrafiło wskazać, która metoda przyniosła im najwięcej funduszy.

Tabela:

Procent organizacji, które otrzymały najwięcej pieniędzy dzięki określonym działaniom fundraisingowym



Wzrost znaczenia fundraisingu i środków prywatnych dla organizacji pozarządowych

Komentarz

Andrzej Pietrucha
trener fundraisingu i marketingu dla NGO,
Fundacja Akademia Organizacji Obywatelskich

Badanie Stowarzyszenia Klon/Jawor przynosi nowe informacje o finansowej kondycji polskich organizacji pozarządowych. Widzimy trend, który już wcześniej był widoczny w badaniach GUS – istotnym źródłem przychodów obok środków publicznych stają się pieniądze prywatne i nie chodzi tu o środki przekazane przez firmy, tylko o indywidualnych darczyńców! Co więcej, dane nie pochodzą z 2022 roku, kiedy przeżywaliśmy apogeum kryzysu związanego z wojną w Ukrainie, tylko z 2023 roku, można więc z ostrożnym optymizmem zakładać, że trend będzie się utrzymywać. Warto dodać, że stosunkowo duży udział środków od obywateli w budżetach organizacji dotyczy państw postrzeganych zazwyczaj jako kraje rozwinięte i stabilne społeczeństwa obywatelskie (np. Wielkiej Brytanii), gdzie choćby ze względów historycznych pozarządowe organizacje są bardziej rozpoznawalne i mocniej zakorzenione w przestrzeni i debacie publicznej niż w Polsce. To cieszy!

Warto docenić odwagę organizacji, które bez kompleksów i uprzedzeń decydują się prosić o pieniądze, wykorzystując różnorodne metody i techniki fundraisingowe, skierowane do darczyńców indywidualnych. Co wydaje mi się istotne – nie zostały jeszcze odesłane do lamusa tradycyjne formy fundraisingu, takie jak rozmowa telefoniczna, zwykły list czy kontakt bezpośredni. Niestety, ze szkoleniowych doświadczeń FAOO wynika, że wciąż brakuje nam przestrzeni na przygotowanie rzetelnych planów fundraisingowych, miarodajnych analiz czy strategii. Dywersyfikacja źródeł i metod nie zawsze przyczynia się do uzyskania finansowej stabilności organizacji, a brak refleksji na temat rentowności poszczególnych metod, koniecznego poziomu inwestycji i czasu, który musi minąć, zanim uzyskamy satysfakcjonujący zwrot, może być powodem do niepowodzeń, frustracji i zniechęcenia zarówno fundraiserów i fundraiserek, jak i osób zarządzających organizacjami.

Jak wygląda działalność ekonomiczna organizacji?

Organizacje pozarządowe mogą prowadzić działalność gospodarczą, pod warunkiem że zyski z niej uzyskane są przeznaczane na realizację celów statutowych. Drugą prawnie dozwoloną formą pobierania opłat jest odpłatna działalność pożytku publicznego. W jej przypadku przychody nie mogą przekroczyć poniesionych kosztów.

38% organizacji prowadzi odpłatną działalność pożytku publicznego, a 14% angażuje się w działalność gospodarczą. Procent organizacji prowadzących działalność ekonomiczną pozostaje na poziomie z 2021 roku, co oznacza stabilizację po okresie wzrostowym z lat 2015–2021. Warto zaznaczyć, że procent organizacji deklarujących prowadzenie danego typu działalności ekonomicznej nie jest tożsamy z odsetkiem tych, które faktycznie osiągają z tego tytułu przychody. W sekcji Skąd organizacje mają pieniądze? zauważamy, że odsetek organizacji mających przychody z odpłatnej działalności pożytku publicznego rośnie, a dane o przychodach z 2023 roku potwierdzają ten trend. Za to odsetek podmiotów posiadających przychody z działalności gospodarczej pozostał na podobnym poziomie co w 2020 roku.

Wykres:
Procent organizacji, które prowadzą działalność odpłatną i gospodarczą

W rezultacie prowadzenia działalności gospodarczej w 2023 roku 49% organizacji wypracowało zysk, 18% poniosło stratę, a 33% nie osiągnęło ani zysku, ani straty. Podobny bilans działalności gospodarczej zaobserwowano w 2020 roku. Prowadzenie działalności ekonomicznej, tj. działalności gospodarczej lub odpłatnej, jest związane z:

- formą prawną organizacji: fundacje prowadzą działalność ekonomiczną zdecydowanie częściej niż stowarzyszenia,
- wielkością miejscowości, w której organizacja jest zlokalizowana: im większa miejscowość, tym częściej organizacje prowadzą działalność ekonomiczną,
- branżą, w której działają organizacje: najczęściej działalność ekonomiczną prowadzą organizacje zajmujące się kulturą i sztuką, ochroną zdrowia oraz edukacją i wychowaniem,
- skalą działania: im większa skala aktywności organizacji, tym częściej prowadzi działalność ekonomiczną,
- wielkością budżetu: im większe przychody, tym częściej organizacje prowadzą działalność ekonomiczną.

6

Współpraca i partnerzy organizacji

Z tego rozdziału dowiesz się, z jakimi typami partnerów współpracują organizacje pozarządowe w Polsce. Szczegółowo omówimy wybrane partnerstwa: przyjrzymy się relacjom między organizacjami oraz współpracy z samorządem lokalnym i biznesem. Przeanalizujemy także skalę przynależności organizacji do porozumień oraz korzyści ze zrzeszania się.

Kluczowe dane:

- Najważniejsi partnerzy organizacji społecznych to inne krajowe stowarzyszenia i fundacje, społeczność lokalna oraz lokalny urząd miasta lub gminy.
- 35% organizacji należy do porozumień organizacji pozarządowych. Oznacza to wzrost poziomu zrzeszania się w sektorze względem 2021 roku.
- Współpraca organizacji z samorządem lokalnym ma przede wszystkim wymiar finansowy – w 2023 roku 47% organizacji aplikowało do samorządu o dotację.
- Kontakty z sektorem biznesu ma 63% organizacji, a wsparcie, które stowarzyszenia i fundacje otrzymują od firm, staje się coraz bardziej różnorodne.

Z kim współpracują organizacje?

Organizacje pozarządowe mają rozbudowane relacje ze swoim otoczeniem. Zaledwie 4% stowarzyszeń i fundacji nie nawiązuje żadnych współprac, a przeciętna organizacja ma kontakty z 8 różnymi typami podmiotów.

Organizacje, które są szczególnie mocno zsieciowane i współpracują z większą liczbą partnerów niż przeciętna, to takie, które mają większe budżety (powyżej 1 mln zł rocznie), mają stały zespół pracowniczy, działają na skalę międzynarodową oraz specjalizują się w rozwoju lokalnym lub kulturze i sztuce. Wyróżniają się także organizacje z miast do 50 tys. mieszkańców, które mają bardziej zróżnicowane relacje niż podmioty działające na wsiach czy nawet w największych miastach.

Tak jak w poprzednich latach najważniejszymi partnerami sektora społecznego są inne organizacje pozarządowe w Polsce, społeczność lokalna oraz samorząd. Ranking partnerów jest stabilny od ponad dekady, choć zmienia się, gdy uwzględnimy intensywność kontaktów z poszczególnymi typami partnerów. Jak spojrzymy tylko na częste i regularne relacje, to wówczas na czoło takiego rankingu wysuwa się społeczność lokalna (46% organizacji ma z nimi takie kontakty), a następnie inne organizacje (44%) i samorząd (43%).

W porównaniu z 2021 rokiem obserwujemy niewielkie spadki w kontaktach organizacji z większością partnerów, szczególnie z mediami. Jedynie współpraca z grupami nieformalnymi i ruchami społecznymi odnotowała niewielki wzrost.

Wykres: **Procent organizacji, które mają kontakty z określonymi partnerami**

Podany odsetek dotyczy organizacji, które zadeklarowały co najmniej sporadyczne kontakty z danym typem partnera w ciągu ostatnich dwóch lat.

Jak wygląda współpraca między organizacjami?

84%

organizacji ma kontakty z innymi krajowymi stowarzyszeniami i fundacjami

24%

organizacji utrzymuje relacje z zagranicznymi fundacjami i stowarzyszeniami

Organizacje są dla siebie ważnymi partnerami. Najczęściej współpracują z sobą organizacje z tej samej okolicy lub branży. Ponad jedna trzecia organizacji (35%) ma częste kontakty wewnątrz swojej dziedziny, zwłaszcza te zajmujące się zdrowiem, pomocą społeczną i kulturą. Mniej intensywna jest współpraca organizacji sportowych i edukacyjnych.

Kontakty lokalne są nieco mniej intensywne – 29% podmiotów utrzymuje regularne i częste kontakty z organizacjami ze swojej okolicy, a 47% kontaktuje się jedynie okazjonalnie. Częstsze kontakty lokalne są utrzymywane przez organizacje usług socjalnych i rozwoju lokalnego, a także takie, które mają status OPP.

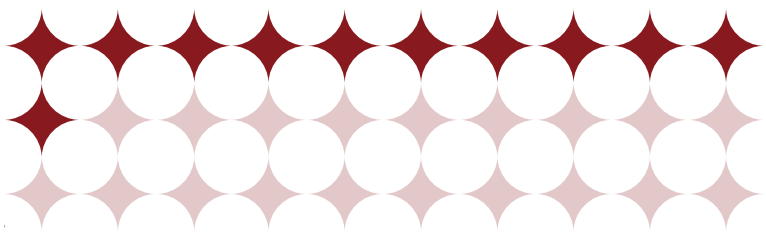
O dobrej współpracy między organizacjami świadczy też fakt, że konflikty w środowisku pozarządowym są jednym z najrzadziej wskazywanych problemów. Trochę częściej organizacje mierzą się z konkurencją ze strony innych podmiotów, co wiąże się przede wszystkim z rywalizacją o środki finansowe. Więcej o problemach stowarzyszeń i fundacji można przeczytać w rozdziale Problemy organizacji.

Współpraca z zagranicznymi fundacjami i stowarzyszeniami jest znacznie mniej powszechna niż kontakty z organizacjami krajowymi. Tylko 24% organizacji deklaruje współpracę z partnerami zagranicznymi, a 7% utrzymuje regularne i częste relacje.

Brak wzrostu kontaktów z zagranicznymi organizacjami może być zaskakujący, biorąc pod uwagę eskalację wojny w Ukrainie, która uruchomiła dużą falę międzynarodowej solidarności i wsparcia, oraz fakt, że Polska była jednym z głównych odbiorców pomocy humanitarnej. Taki wzrost obserwujemy za to w grupie organizacji, które działają na rzecz uchodźców i uchodźczyń – obecnie 45% z nich utrzymuje kontakty z zagranicznymi organizacjami. To wskazuje, że współpraca międzynarodowa koncentrowała się głównie na wąskim segmencie sektora, obejmującym organizacje zaangażowane w działania humanitarne, pomoc uchodźcom i międzynarodową pomoc rozwojową, a nie była szeroko rozpowszechniona w całym sektorze pozarządowym.

Warto podkreślić, że współpraca międzynarodowa wymaga większych zasobów. Częstsze kontakty z zagranicznymi organizacjami obserwujemy wśród bardziej zasobnych organizacji, czyli takich, które dysponują rocznym budżetem powyżej 1 mln zł i zatrudniają etatowych pracowników, a takie cechy częściej mają fundacje i organizacje zlokalizowane w Warszawie.

Jak zrzeszają się organizacje?



35%

organizacji należy do porozumień organizacji pozarządowych

Więcej organizacji niż w 2021 roku należy do różnego rodzaju porozumień krajowych lub międzynarodowych, np. związków, federacji, sieci. Wówczas 31% polskich organizacji należało do porozumień wewnątrzsektorowych, a obecnie poziom ten wynosi 35%. Choć długofalowy trend wskazuje na względną stabilność tego wskaźnika, to między 2018 a 2021 rokiem zmalał on znacząco, więc tym bardziej warto podkreślić odwrócenie się tendencji spadkowej. Ten wzrost może świadczyć o rosnącej potrzebie współpracy i integracji w środowisku pozarządowym jako odpowiedzi na wyzwania ostatnich lat, takich jak eskalacja wojny w Ukrainie oraz rosnące napięcia społeczno-polityczne w polskim społeczeństwie.

Organizacje, które częściej należą do porozumień, to:

- kluby sportowe,
- organizacje o długim stażu działania – powyżej 15 lat,
- organizacje o ogólnopolskim i międzynarodowym zasięgu działania,
- organizacje zajmujące się sportem i rozwojem lokalnym,
- organizacje, które zatrudniają na etat albo mają stały zespół pracowników (niezależnie od formy zatrudnienia),
- organizacje o wyższych przychodach – powyżej 100 tys. zł rocznie.

Wyniki badań wskazują, że do porozumień i zrzeszeń częściej należą organizacje o większych zasobach i doświadczeniu. Można powiedzieć, że przynależność do takich struktur jest swego rodzaju etapem w rozwoju organizacji. Gdy podstawowe potrzeby, takie jak stabilność finansowania czy zatrudnienie personelu, są już zaspokojone, organizacje zaczynają dostrzegać wartość w sieciowaniu i uczestnictwie w większych strukturach. Organizacje, które osiągnęły pewien poziom profesjonalizacji i stabilności, nie tylko widzą korzyści w sieciowaniu, lecz także mają odpowiednie warunki, by dołączać do takich porozumień.

Najwięcej organizacji należy do porozumień ogólnokrajowych (19% sektora), a w dalszej kolejności organizacje zrzeszają się w sieciach branżowych i regionalnych (czyli działających na poziomie województwa). Najmniej popularne wśród organizacji są zrzeszenia międzynarodowe oraz lokalne (na poziomie gminy i powiatu).

W porównaniu do danych z 2021 roku najbardziej znaczący wzrost nastąpił w przynależności do sieci regionalnych (o 5 punktów procentowych). Można zatem przypuszczać, że to właśnie rozwój współpracy na szczeblu wojewódzkim przyczynił się do ogólnego wzrostu wskaźnika zrzeszania się organizacji w sektorze. Na poziomie regionalnym częściej zrzeszają się organizacje, które mają formę prawną stowarzyszenia, mają siedzibę na wsiach lub w miastach do 200 tys. mieszkańców, a także działają w obszarze sportu, turystyki lub rozwoju lokalnego.

Zdecydowana większość fundacji i stowarzyszeń (89%), które przynależą do porozumień, dostrzega wynikające z tego korzyści. Najczęściej wskazywaną wartością jest wymiana informacji i doświadczeń oraz spotkania networkingowe – ten aspekt doceniają 2 na 3 zrzeszonych organizacji. Ponad połowa zrzeszonych organizacji zauważa także, że dzięki porozumieniom łatwiej nawiązywać współpracę i realizować wspólne projekty (54%) oraz prowadzić wspólną promocję działań (52%). Tylko co dziesiąte stowarzyszenie lub fundacja, które należy do porozumień, dostrzega korzyści wynikające ze wspólnych działań rzeczniczych i zauważa realne zmiany w warunkach działania organizacji lub jej odbiorców. Warto zauważyć, że odczuwalność tego typu korzyści spadła najbardziej znacząco w porównaniu do 2021 roku (o 7 punktów procentowych).

Tabela:
Procent organizacji, które przynależą do określonych typów porozumień

Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.

	2021	2024
Branżowe	12%	15%
Lokalne	7%	8%
Regionalne	9%	14%
Ogólnokrajowe	18%	19%
Międzynarodowe	6%	6%

Tabela:
Procent organizacji, które dostrzegają określone korzyści ze zrzeszenia się

Dane odnoszą się do grupy organizacji, które przynależą do porozumień organizacji pozarządowych. Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Wymiana informacji i doświadczeń	66%
Możliwość nawiązania współpracy, wspólne projekty	54%
Wspólna promocja organizacji	52%
Wsparcie edukacyjne, doradcze	47%
Wzmocnienie pozycji organizacji w relacjach z władzami	35%
Możliwość korzystania ze wspólnych usług, np. księgowych	15%
Realne zmiany w warunkach funkcjonowania organizacji lub odbiorców dzięki wspólnym działaniom rzeczniczym	9%

Zrzeszanie się organizacji pozarządowych

Komentarz

Katarzyna Batko-Tołuć
wiceprezeska Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych, członkini zarządu Sieć Obywatelska Watchdog Polska

Zawieranie koalicji przez organizacje społeczne postrzegam przez pryzmat rozwoju całego trzeciego sektora. Po pierwsze, rośnie jego doświadczenie. Wiele organizacji działa już 15, 20 czy 30 lat. Jeśli się tyle czasu utrzymały się na rynku, to ich oczekiwania wobec własnej skuteczności rosną. Po drugie, społeczeństwo obywatelskie znacznie się upolityczniło, interesuje się tym, co dzieje się w Sejmie i rządzie. W wielu obszarach widać, że da się zarówno zmienić politykę społeczną na lepsze, jak i ją znacząco pogorszyć. W końcu zaś niepewne czasy i kryzysy, które przyczyniły się do poszukiwania sojuszników i jednoczenia się, wpływają na odkrycie, że „razem taniej, skuteczniej, możliwiej". I wreszcie po trzecie, jest jeszcze jeden, niedoceniany czynnik – rozwój technologiczny. Dziś po prostu jest łatwiej być w kontakcie, gdyż zdalne spotkania są powszechne. I tańsze.

Mam poczucie, że najskuteczniejszym sposobem jednoczenia się jest spontaniczny zryw. Wiele koalicji ceni sobie nieformalność tego pierwszego etapu. Cele są wtedy bardzo jasne i proste. Od pojedynczej organizacji nie wymaga to znaczącego dostosowywania się. Często przynależność to po prostu korzystanie z tego, co jest wartością dodaną koalicji, i dawanie od siebie tego, co jest naturalnym zasobem organizacji. Takie układy są najbardziej motywujące. Jednak prędzej czy później rośnie potrzeba zasad. Zwłaszcza gdy trzeba podejmować jakieś decyzje, wspólnie występować do władz czy złożyć wniosek o dofinansowanie. A czasem może pojawić się kwestia wypracowania wspólnych zasad etycznych. To są momenty testujące trwałość i wielkość koalicji.

W każdym zrzeszeniu powstaje zapewne problem dwóch lub kilku prędkości. Z jednej strony dobra koalicja to taka, która składa się z podmiotów dających sobie nawzajem różne dobra. Jedni mają wiedzę ekspercką, inni zorganizowaną grupę odbiorców. Ktoś umie pracować z mediami, a ktoś inny z politykami. Ale często ułożenie tej układanki wymaga wzajemnego szacunku i uwzględnienia różnic instytucjonalnych. Ktoś może się spotkać w ciągu dnia, a ktoś inny wieczorem. Ktoś może oddelegować pracownika, a dla kogoś innego to dodatkowa praca w czasie, który i tak poświęca na pracę społeczną.

Jak wygląda współpraca organizacji z lokalnym samorządem?

78%

organizacji utrzymuje kontakty z lokalnym urzędem gminy lub miasta, 43% robi to regularnie i często

47%

organizacji aplikowało o dotację od urzędu miasta lub gminy w 2023 roku

Samorząd lokalny jest jednym z najważniejszych partnerów organizacji pozarządowych. Najczęstszą formą współpracy między stowarzyszeniami i fundacjami a lokalnym urzędem gminy lub miasta jest współpraca finansowa. Organizacje ubiegają się o dotacje (w otwartych konkursach ofert lub w tzw. małych grantach), dzięki którym pomagają w realizacji zadań publicznych gmin i miast. W 2023 roku 47% wszystkich organizacji pozarządowych złożyło wniosek o taką dotację, a 41% przynajmniej raz ją otrzymało. Zgodnie z deklaracjami ponad 8 na 10 podmiotów ubiegających się o dofinansowanie z urzędu gminy lub miasta zakończyło te starania sukcesem.

W 2023 roku znacznie więcej organizacji ubiegało się o wsparcie finansowe od lokalnego samorządu niż trzy lata wcześniej, kiedy to 38% sektora aplikowała o takie środki. Tym samym poziom aplikowania i skuteczności organizacji w staraniu się o dotacje od lokalnego urzędu gminy lub miasta wzrósł i wrócił do poziomu z 2018 roku. Można więc zakładać, że duży spadek w nawiązywaniu współpracy finansowej między organizacjami a samorządem był efektem pandemii COVID-19 i zamrożenia części konkursów i pieniędzy w 2020 roku. Obserwujemy też sukcesywny wzrost przeciętnych kwot pozyskiwanych ze środków samorządowych, o czym piszemy więcej w rozdziale ➔ Finanse organizacji.

Częściej o dotację od lokalnego samorządu ubiegają się organizacje:

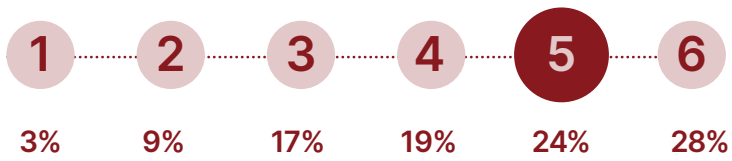
- zajmujące się kulturą i sztuką, a także sportem, turystyką, rekreacją i hobby,
- o zasięgu lokalnym,
- mające formę prawną stowarzyszenia (zwłaszcza kluby sportowe),
- posiadające stały zespół pracowniczy,
- o budżecie powyżej 10 tys. zł rocznie.

Współpraca między organizacjami pozarządowymi a samorządem może przybierać różne formy, nie ogranicza się jedynie do dotacji. W ciągu ostatnich dwóch lat od momentu badania, czyli w latach 2023–2024, 60% organizacji utrzymujących kontakty z samorządem otrzymało od niego dotację (powyżej, kiedy opisywałyśmy aplikowanie o dotację, mowa była o jednorocznej perspektywie, tj. 2023 roku, ponadto dane dotyczyły całego sektora pozarządowego, a nie tylko tych organizacji, które współpracują z samorządem, stąd różnice w wynikach). Podobna grupa organizacji deklaruje, że w tym czasie współpracowała z samorządem w sposób pozafinansowy. Ta współpraca najczęściej przybierała formę wspólnych projektów i działań (43% organizacji

utrzymujących kontakty z samorządem) lub bieżącej wymiany informacji i uczestnictwa w spotkaniach z przedstawicielami urzędu (40%). W porównaniu do poprzedniego badania w 2021 roku znacząco wzrósł odsetek organizacji, które korzystały z pomieszczeń i sprzętu udostępnianych przez urząd (wzrost o 9 punktów procentowych). Częściej także organizacje deklarowały udział w konsultacjach prowadzonych przez urząd gminy lub miasta (wzrost o 7 punktów procentowych).

Znacząco wzrosło zadowolenie przedstawicieli i przedstawicielek organizacji ze współpracy z urzędem miasta lub gminy. Jeszcze w 2021 roku, oceniając tę współpracę w skali szkolnej, wystawiali jej średnio ocenę dobrą, podczas gdy obecnie jest to ocena bardzo dobra. To najlepszy wynik od ponad dekady, co może świadczyć o zacieśniających się więziach między sektorem pozarządowym a administracją samorządową, a także o stabilności tej współpracy. Najbardziej zadowolone z kontaktów z urzędem są kluby sportowe, organizacje z miast do 50 tys. mieszkańców, organizacje o lokalnym zasięgu, zajmujące się usługami socjalnymi oraz organizacje o wyższych budżetach (powyżej 100 tys. zł).

Wykres:
Procent organizacji, które wystawiają określoną ocenę współpracy z samorządem na szkolnej skali



Dane odnoszą się do grupy organizacji, które miały kontakty z lokalnym urzędem miasta lub gminy w ciągu ostatnich dwóch lat.

Wykres:
Procent organizacji, które podejmują określone formy kontaktu z samorządem lokalnym

Dane odnoszą się do grupy organizacji, które miały kontakty z lokalnym urzędem miasta lub gminy, a przedstawione kontakty dotyczą ostatnich dwóch lat od daty badania. Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Współpraca organizacji z lokalnym samorządem

Komentarz

Piotr Choroś
dyrektor Biura Partycypacji Społecznej,
Urząd Miasta Lublin

Wyniki badania dotyczące współpracy organizacji pozarządowych z samorządem lokalnym prezentują się niezwykle interesująco, zwłaszcza jeśli porównamy je z danymi z poprzednich lat. Jako urzędnik cieszę się, że rośnie zadowolenie ze współpracy organizacji z samorządem. Zwrócę jednak uwagę na kilka kwestii, które według mnie zasługują na dalszą, pogłębioną analizę, być może w ramach badań jakościowych lub uzupełniających analiz ilościowych.

Samorządów mamy bardzo wiele i tak uśredniona opinia dotyczy wszystkich, tych najlepiej współpracujących i tych borykających się z problemami w tym temacie. Każda osoba czytająca wyniki musi sama sobie zadać pytanie, jak jest w jej gminie, powiecie i województwie. Być może, dogłębnie analizując dane źródłowe, bylibyśmy w stanie zauważyć jakieś zróżnicowanie regionalne? Nawet jeśli podczas czytania tych wyników mamy przekonanie, że na naszym lokalnym podwórku aż tak dobrze nie jest, to powinny one być jasną wskazówką, że jakość współpracy mierzona poziomem zadowolenia rośnie i należy w swojej pracy zrobić wszystko, by co najmniej osiągnąć średnią, a najlepiej być w czołówce!

Kolejną kwestią są przyczyny lepszej oceny współpracy z samorządem. Najprostszą interpretacją byłoby wskazanie, że jest to związane z częstszym dotowaniem zadań realizowanych przez trzeci sektor. Jednak chyba nie jest to do końca prawdziwa odpowiedź. Zwróciłbym uwagę na poprawę warunków współpracy pozafinansowej. Także w tym przypadku chętnie posłuchałbym opinii badanych organizacji.

Stwierdzę też coś trywialnego. Współpracują ludzie i być może pozytywna zmiana w ocenie jakości współpracy to po prostu ocena ludzi, których osoby z organizacji pozarządowych spotykają po drugiej stronie biurka w urzędzie. Może mimo ciągłego mówienia o polaryzacji i podziałach stajemy się dla siebie milsi i bardziej wyrozumiali?

I na koniec pytanie: jak wyglądałyby wyniki ocen współpracy w ankietach prowadzonych wśród kadry urzędów? Takie badanie pozwoliłoby nam dostrzec pełnię tego obrazu. Zachęcam do zastanowienia się nad tym.

Jak wygląda współpraca organizacji z biznesem?

Większość organizacji pozarządowych (63%) współpracuje z sektorem biznesu. Odsetek ten nie zmienił się znacząco w ostatnich latach, jednak wciąż nie osiągnął poziomu z 2015 roku, kiedy to wynosił 75%. Zauważalny jest za to wzrost intensywności współpracy, przejawiający się w różnorodności form zaangażowania biznesu we wsparcie sektora pozarządowego. Innymi słowy, podobna liczba organizacji utrzymuje kontakty z firmami, ale te kontakty stają się coraz bardziej różnorodne.

Ponad połowa stowarzyszeń i fundacji (54%), która ma kontakty z biznesem, mogła liczyć na jego wsparcie finansowe w ciągu ostatnich dwóch lat, a 38% otrzymało wsparcie rzeczowe w postaci materiałów lub sprzętu. W obu tych formach odnotowano znaczący wzrost współpracy międzysektorowej w porównaniu do 2018 roku – o niemal 20 punktów procentowych. Coraz częściej organizacje realizują także wspólne projekty z firmami oraz korzystają z ich usług świadczonych nieodpłatnie lub po preferencyjnych stawkach. Rosnące znaczenie ma również współpraca oparta na wiedzy i zaangażowaniu pracowników firm, np. wolontariat pracowniczy lub doradztwo merytoryczne. Dane te wskazują na coraz bardziej partnerski charakter relacji między sektorem pozarządowym a biznesem, wykraczający poza tradycyjne darowizny.

Relacje z firmami prywatnymi częściej utrzymują organizacje:

- mające stały zespół pracowniczy,
- ze wsi i z miast do 200 tys. mieszkańców,
- z budżetem rocznym większym niż 100 tys. zł,
- posiadające status OPP.

63%

organizacji utrzymuje kontakty z firmami prywatnymi, 16% robi to regularnie i często

Tabela:

Procent organizacji, które otrzymały określone formy wsparcia od firm

	2018	2021	2024
Wsparcie finansowe, darowizny	35%	48%	54%
Wsparcie rzeczowe	21%	33%	38%
Wspólne projekty, działania	12%	21%	27%
Usługi świadczone nieodpłatnie lub po obniżonych cenach usługi	14%	20%	26%
Wsparcie merytoryczne	9%	16%	19%
Produkty lub usługi w barterze	7%	12%	17%
Wolontariat pracowniczy na rzecz organizacji	6%	11%	13%

Dane odnoszą się do grupy organizacji, które miały kontakty z firmami prywatnymi, a przedstawione kontakty dotyczą ostatnich dwóch lat od daty badania. Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.

7

Komunikacja w internecie i technologie cyfrowe

W tym rozdziale przyjrzymy się bliżej obecności organizacji w internecie. Dowiesz się, z jakich kanałów komunikacji online korzystają, jak często i jakie publikują treści w sieci. Omówimy także sprzęt posiadany przez organizacje, używane aplikacje oraz wyzwania związane z wykorzystaniem technologii cyfrowych.

Kluczowe dane:

- 93% organizacji jest obecnych w internecie, najczęściej prowadząc konta w mediach społecznościowych lub strony internetowe.
- Organizacje najczęściej informują w internecie o swoich projektach i działaniach – robi to 84% stowarzyszeń i fundacji. Sprawozdanie finansowe lub merytoryczne publikuje mniej więcej co czwarta organizacja.
- Najczęściej wykorzystywanymi przez organizacje narzędziami cyfrowymi są narzędzia do spotkań online oraz programy graficzne. Z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (AI) korzysta 29% organizacji.

Jak zmienia się obecność organizacji w internecie?

Obserwujemy stały wzrost obecności organizacji pozarządowych w internecie. Obecnie aż 93% organizacji ma swoją reprezentację online, co oznacza posiadanie strony internetowej, profilu w mediach społecznościowych lub innej formy wizytówki w sieci. Jeszcze dekadę temu w internecie było obecnych około trzech czwartych organizacji. Ten wzrost idzie w parze z rosnącą powszechnością dostępu do internetu w Polsce. Dane te oznaczają, że 7% organizacji pozostaje poza sferą cyfrową, nie mając żadnej formy obecności online. Może to wynikać z różnych czynników, takich jak ograniczone zasoby technologiczne, brak wiedzy lub umiejętności, specyfika działalności organizacji lub preferowanie tradycyjnych form komunikacji i działania.

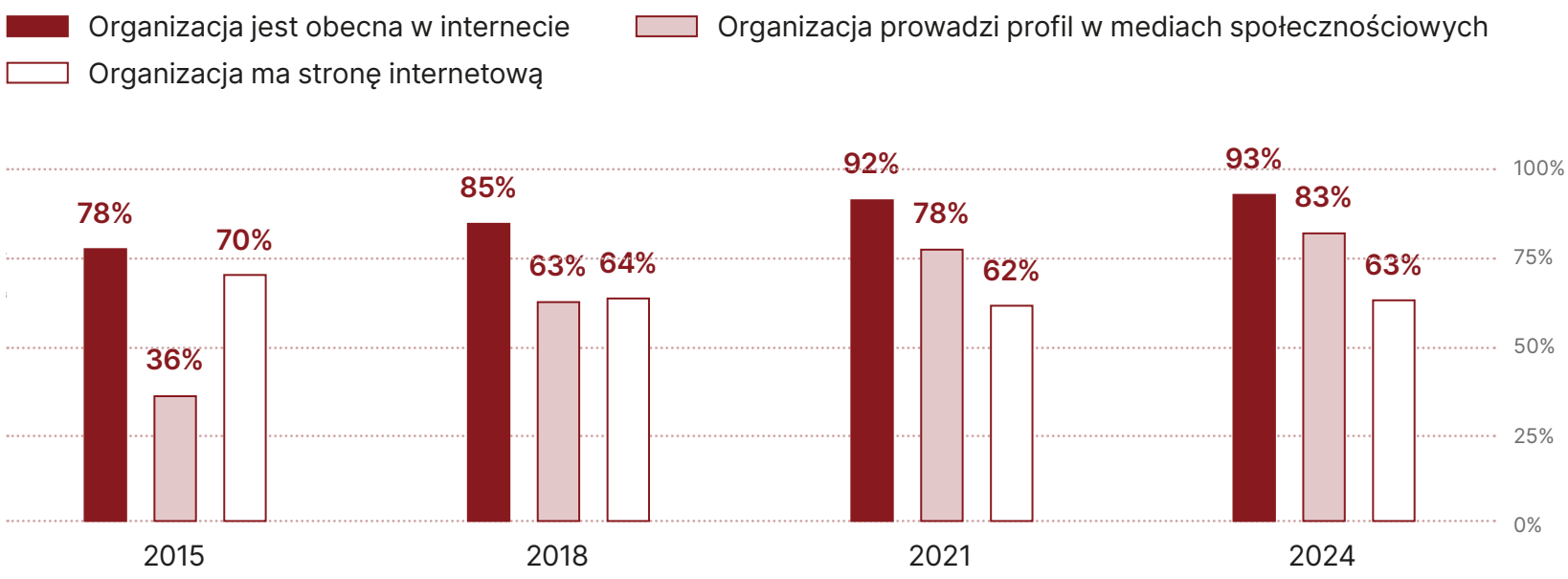
Zmienia się sposób, w jaki organizacje pozarządowe zaznaczają swoją obecność w internecie. Jeszcze dekadę temu kluczową rolę odgrywały własne strony internetowe, stanowiące główną wizytówkę organizacji. Obecnie, choć są nadal istotne – prowadzą je blisko dwie na trzy organizacje – ich powszechność zmalała. Obserwujemy za to dynamiczny rozwój profili organizacji w mediach społecznościowych, procentowo niemal 2,5-krotny – z 36% do 83%.

Obecność organizacji w sieci wykracza poza media społecznościowe i strony internetowe. Część organizacji prowadzi również kanały wideo, takie jak YouTube, lub tworzy podcasty (18%), a także realizuje kampanie mailingowe i wysyła newslettery (16%). Co istotne, odsetek tych organizacji pozostaje niemal niezmieniony w porównaniu do danych z 2021 roku. 10% organizacji wykorzystuje inne formy obecności w internecie.

83%

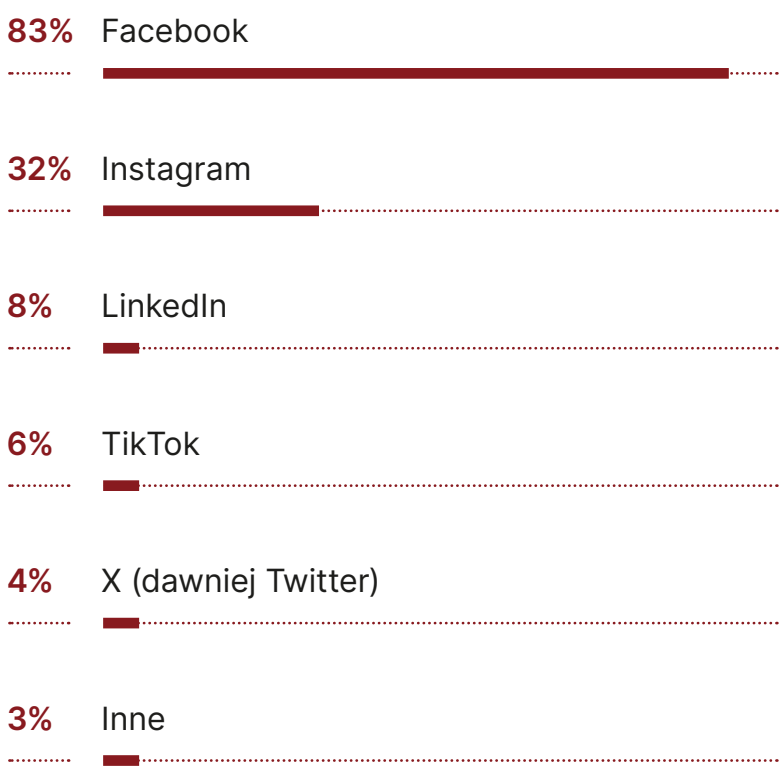
organizacji prowadzi profil w mediach społecznościowych

Wykres:
Procent organizacji, które są obecne w internecie w określony sposób

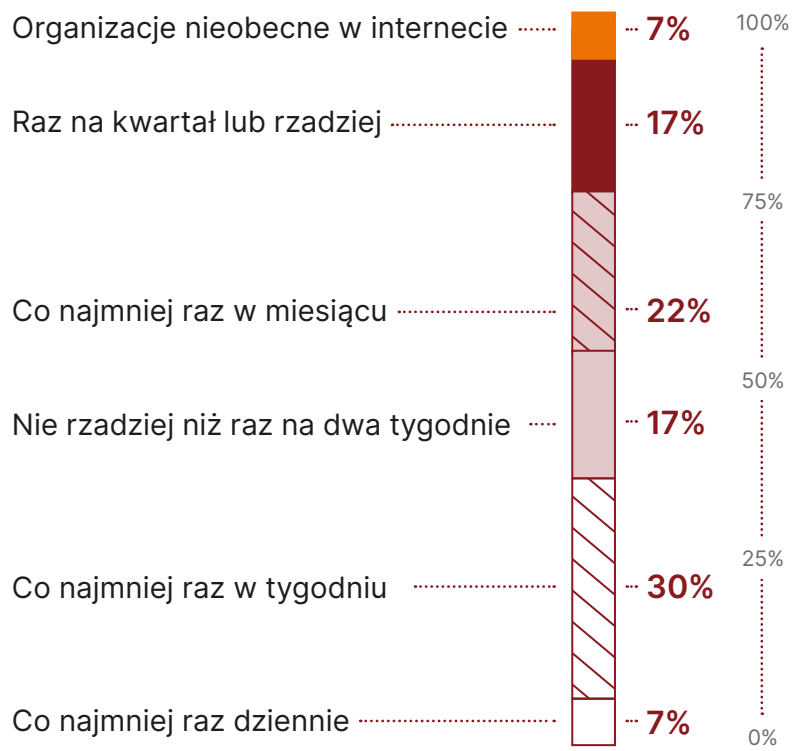


Wykres:
Procent organizacji, które prowadzą konta w określonych mediach społecznościowych

Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.



Wykres:
Procent organizacji, które publikują treści w internecie z określoną częstością



83% organizacji pozarządowych korzysta z mediów społecznościowych. Facebook pozostaje dominującą platformą, gdzie profil posiada każda z tych organizacji, co czyni go najpopularniejszym wyborem w sektorze. Instagram jest drugim najczęściej wybieranym medium – z kontem prowadzonym przez co trzecią organizację. LinkedIn jest obecny w działaniach mniej więcej co dziesiątej organizacji. Zdecydowanie mniejszą popularnością cieszą się TikTok, X (dawniej Twitter) oraz inne media społecznościowe.

Organizacje aktywne online różnią się pod względem częstotliwości publikacji treści. 37% wszystkich organizacji publikuje materiały co najmniej raz w tygodniu (w tym 7% robi to codziennie), a mniej więcej jedna piąta (17%) robi to sporadycznie – raz na kwartał lub rzadziej. Częściej treści są publikowane przez organizacje o większych budżetach, zatrudniające pracowników i mające siedziby w dużych miastach, szczególnie w Warszawie.

Komunikacja i promocja organizacji w internecie

Komentarz

Dorota Setniewska
koordynatorka #todziała, eskpertka komunikacji i promocji organizacji pozarządowych w ngo.pl

„Nie ma cię w internecie – nie istniejesz”? W przypadku organizacji społecznych to już nie slogan, lecz realny opis rzeczywistości. Dziś 93% z nich jest obecna online – to ogromna zmiana w porównaniu do sytuacji sprzed dekady. Ale dla mnie jeszcze ciekawsze są zmiany jakościowe: coraz mniej chodzi o klasyczne strony WWW, odgrywające role wizytówek, a coraz bardziej o media społecznościowe jako przestrzeń realnego działania, dialogu i budowania relacji.

Facebook, Instagram, rzadziej LinkedIn – to tam toczy się codzienna komunikacja z odbiorcami. To miejsca szybkie, tanie, dające dostęp do mnóstwa różnych osób. Dla wielu organizacji to dziś podstawowe narzędzie angażowania społeczności, prowadzenia kampanii czy zbierania funduszy. I super! O ile faktycznie wspierają cele organizacji, a nie są jedynie tablicą ogłoszeń…

No właśnie: do czego właściwie organizacjom służy internet? Dane sugerują, że niekoniecznie do pokazywania formalnych aspektów swojej działalności. Raczej do bycia „w kontakcie”. Być może dlatego tak mało fundacji i stowarzyszeń korzysta z YouTube czy podcastów, choć to właśnie YouTube niemal zrównał się z Facebookiem pod względem zasięgów w Polsce. Inne media bardziej niż YouTube sprzyjają budowaniu społeczności. A przecież to właśnie relacje z odbiorcami i odbiorczyniami są jednym z fundamentów działania organizacji pozarządowych.

Na koniec bardzo trywialna uwaga, ale nie sposób jej pominąć: technologia nie zastąpi autentyczności. Internet to potężne narzędzie, ale nie każdemu służy w równym stopniu. Organizacje działające lokalnie, blisko ludzi, w oparciu o relacje bezpośrednie – często właśnie offline budują największe zaufanie. Dlatego internet warto traktować jako uzupełnienie działań, nie ich zamiennik.

Jakie informacje o sobie udostępniają organizacje w internecie?

28%

organizacji publikuje sprawozdanie merytoryczne lub finansowe na swojej stronie internetowej lub profilu w mediach społecznościowych

Na swoich stronach internetowych i profilach w mediach społecznościowych organizacje najczęściej informują o swoich projektach i działaniach – robi to 84% stowarzyszeń i fundacji, które mają tego typu wizytówkę w sieci. Ponad połowa podmiotów udostępnia informacje o osobach zaangażowanych w działalność organizacji, statut oraz dane o sponsorach. Sprawozdania merytoryczne i finansowe publikuje tylko mniej więcej co czwarta organizacja. Spośród organizacji, które mają stronę internetową lub profil w mediach społecznościowych, 28% publikuje swoje sprawozdanie merytoryczne lub finansowe, a 19% udostępnia oba te dokumenty.

88% stowarzyszeń i fundacji z wizytówką w sieci udostępnia online przynajmniej jeden z sześciu analizowanych typów informacji na swój temat. Zaledwie 11% organizacji publikuje w internecie wszystkie sześć z nich, co stanowi podobny odsetek jak trzy lata temu. Większą transparentność wykazują fundacje, organizacje z większymi budżetami, mające stały zespół pracowniczy oraz te zlokalizowane w większych miastach. Szczególnie transparentne są organizacje ze statusem organizacji pożytku publicznego (OPP) – 35% z nich udostępnia online wszystkie sześć typów treści.

Porównanie danych z lat 2021 i 2024 wskazuje na stagnację, jeśli chodzi o transparentność organizacji pozarządowych. Mimo ich rosnącej obecności w sieci zakres publicznie dostępnych informacji nie uległ znacznemu rozszerzeniu. Może to wynikać z braku świadomości części podmiotów co do istotności transparentności, co sprawia, że nie jest ona traktowana priorytetowo. Dodatkowo publikacja sprawozdań oraz aktualizacja strony internetowej wymaga czasu oraz zasobów ludzkich, których mniejsze organizacje, działające głównie w oparciu o pracę społeczną, nie mają. W Polsce brakuje także jednolitych standardów dotyczących przejrzystości organizacji pozarządowych, co prowadzi do nierównego poziomu ujawnianych informacji.

Jednakże brak zmian, jeśli chodzi o transparentność, szczególnie zastanawia w kontekście rosnącej popularności darowizn wśród organizacji (więcej w sekcji: ➔ Skąd organizacje mają pieniądze?). Można przypuszczać, że dalszy rozwój fundraisingu i budowanie zaufania publicznego będzie wymagał od organizacji zwiększenia dostępności informacji na temat działalności i finansów organizacji.

Tabela:

Procent organizacji, które udostępniają określone informacje na swój temat na swoich stronach internetowych i profilach w mediach społecznościowych

	2021	2024
Informacja o projektach, działaniach	**84%**	**84%**
Informacja o osobach działających w organizacji	**65%**	**63%**
Statut	**54%**	**54%**
Informacja o sponsorach, źródłach finansowania	**53%**	**54%**
Sprawozdania merytoryczne	**27%**	**25%**
Sprawozdania finansowe	**23%**	**23%**

Z jakich narzędzi korzystają organizacje?

29%

organizacji korzysta z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji

Najczęściej wykorzystywanymi przez organizacje narzędziami cyfrowymi są narzędzia do spotkań online (np. Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) oraz programy graficzne (np. Canva, Adobe Photoshop). Tylko nieco mniej organizacji korzysta ze współdzielonej przestrzeni dyskowej, tzw. chmury plików (np. Google, Microsoft), oraz ankiet i formularzy online.

Nieco mniej niż co trzecia organizacja deklaruje wykorzystywanie w swojej pracy narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (np. ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini). Podoba grupa organizacji wskazuje, że w swojej pracy wykorzystuje narzędzia do płatności bezgotówkowych, np. do przelewów online, zbierania składek członkowskich. Co czwarta organizacja korzysta z narzędzia do komunikacji wewnętrznej, np. Slack, Teams, Google Chat, a co piąta – ze współdzielonego kalendarza.

W porównaniu do poprzedniego badania obserwujemy wzrost popularności rozwiązań chmurowych oraz formularzy online. W przypadku pozostałych kategorii, o które pytaliśmy również w 2021 roku, odsetek organizacji korzystających z tych narzędzi pozostaje na podobnym poziomie. Wyjątkiem są narzędzia do zarządzania projektami, takie jak Asana, Trello czy ClickUp, gdzie odnotowano pewien spadek w ich wykorzystaniu. Może on być jednak związany z faktem, że w poprzednim pomiarze nie podawaliśmy w kwestionariuszu konkretnych przykładów nazw narzędzi, co mogło skutkować szerszym rozumieniem tej kategorii przez część organizacji.

Tabela:
Procent organizacji, które wykorzystują określone typy narzędzi cyfrowych

Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.

	2021	2024
Narzędzia do spotkań online, wideokonferencji	**42%**	**44%**
Narzędzia graficzne	**b.d.**	**42%**
Współdzielona przestrzeń dyskowa (chmura)	**25%**	**37%**
Ankiety i formularze online	**27%**	**33%**
Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji (AI)	**b.d.**	**29%**
Narzędzia do płatności bezgotówkowych	**b.d.**	**28%**
Narzędzia do komunikacji wewnętrznej	**b.d.**	**25%**
Współdzielony kalendarz	**16%**	**19%**
Narzędzia mailingowe i newsletterowe	**15%**	**14%**
Narzędzia do zarządzania projektami	**16%**	**7%**
Narzędzia do elektronicznego obiegu dokumentów	**b.d.**	**5%**
Narzędzia do fundraisingu lub crowdfundingu	**6%**	**4%**
Zarządzanie kontaktami (CRM)	**4%**	**4%**

Spośród 11 aplikacji, które badałyśmy, przeciętna organizacja wykorzystuje dwie. Po większą liczbę aplikacji sięgają: fundacje, organizacje z większymi przychodami, mające stały zespół pracowniczy. Więcej aplikacji stosują także organizacje młodsze (o stażu działania poniżej 10 lat), zlokalizowane w większych miastach oraz o większym zasięgu działania.

Wysokim użytkowaniem aplikacji odznaczają się organizacje z branży ekologicznej, z kolei najrzadziej korzystają z nich organizacje sportowe, turystyczne i hobbystyczne. Jedna czwarta organizacji (24%) nie używa żadnej z wymienionych wcześniej aplikacji.

Wykorzystanie technologii cyfrowych w organizacjach

Komentarz

Jacek Królikowski
prezes zarządu Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego

Mówiąc o technologiach cyfrowych, często podkreślamy tempo zmian, co może prowadzić do banalizacji tego zjawiska i niedoceniania jego konsekwencji. Tymczasem – zwłaszcza w kontekście narzędzi opartych na sztucznej inteligencji – stajemy przed realnym wyborem: być na bieżąco lub skupić się na codziennych działaniach.

Brakuje czasu na dogłębne poznanie tych technologii, ocenę ich wpływu na misję organizacji, oszacowanie kosztów, zaplanowanie i przeprowadzenie zmian w zespole. Nie ma na to prostego przepisu. Możemy jedynie obserwować organizacje, które zdołały zdobyć zasoby i testują różne wdrożenia, czerpiąc z ich doświadczeń – przy świadomości, że każde wdrożenie to proces wyjątkowy.

Tymczasem niewielu grantodawców wspiera rozwój instytucjonalny organizacji społecznych (wartym uwagi wyjątkiem są fundusze norweskie), co sprawia, że nawet większe organizacje z doświadczonymi zespołami mają trudność w nadążaniu za technologicznymi zmianami, analizie ich wpływu i wdrażaniu nowych rozwiązań. A przecież by technologie takie jak AI przyniosły strategiczną wartość, konieczne są fundamenty: zdolność do gromadzenia i analizy danych, posiadanie platform komunikacyjnych oraz narzędzi do zarządzania wiedzą. Problem w tym, że większość dostępnych narzędzi nie jest projektowana z myślą o małych, niskobudżetowych organizacjach społecznych.

Co zatem zrobić, by nie poprzestać na indywidualnym użyciu ChatGPT, Copilota czy Gemini przez kilka osób w zespole? Kluczowe wydaje się wskazanie procesów najważniejszych dla realizacji misji i inwestowanie w te, które warto wspierać zasobami i energią zespołu. Należy rozwijać kompetencje, uznając, że tempo przyswajania technologii będzie zróżnicowane. Warto angażować osoby z ponadprzeciętnymi umiejętnościami w nieformalne dzielenie się wiedzą. Trzeba też zaakceptować, że zmiana nie zajdzie bez wysiłku – ale warto wspierać samodzielne uczenie się i tworzyć warunki sprawnego przepływu wiedzy w organizacji.

8

Problemy organizacji

W tym rozdziale przedstawiamy ranking problemów, z którymi mierzą się organizacje pozarządowe. Szczegółowo opisujemy kluczowe kategorie tych wyzwań, obejmujące problemy finansowe i biurokratyczne, kwestie związane z zasobami ludzkimi oraz trudności wynikające z relacji z otoczeniem organizacji. Ponadto badamy dynamikę zmian – identyfikujemy nasilające się trudności oraz sprawdzamy, jakie organizacje szczególnie dotkliwie doświadczają określonych problemów.

Kluczowe dane:

- Niezmiennie największym problemem organizacji pozostają trudności w zdobywaniu funduszy na działania, boryka się z nim aż 72% organizacji. Ponadto, w porównaniu do poprzedniego pomiaru, trudności te się nasiliły.
- Problem, którego odczuwalność wzrosła najbardziej od 2021 roku, to niejasność przepisów regulujących funkcjonowanie organizacji.
- Obserwujemy narastające trudności związane z kapitałem ludzkim organizacji. Dwa kluczowe wyzwania w tym obszarze to brak osób chętnych do zaangażowania się w działania (odczuwa go 61% organizacji) oraz brak następców dla obecnych liderów (58%).
- Istotną bolączką, wynikającą z relacji z otoczeniem, jest odczuwany przez 37% fundacji i stowarzyszeń brak otwartości administracji publicznej na dialog.

Problemy ze stabilnością finansową i biurokracją

72%

organizacji ma trudności w zdobywaniu funduszy

49%

organizacji zmaga się z niejasnością przepisów regulujących działania organizacji

Kwestie związane z zapewnieniem materialnego funkcjonowania organizacji są nadal kluczowymi bolączkami stowarzyszeń i fundacji. Od 2002 roku trudności w zdobywaniu funduszy na działalność stanowią najczęściej wskazywany problem, a w ostatnich latach obserwujemy jego nasilenie się. Najnowszy pomiar wskazuje, że aż 72% organizacji doświadcza trudności związanych z finansowaniem, co oznacza wzrost o 15 punktów procentowych względem 2021 roku. Podobny trend wzrostowy obserwujemy w przypadku problemów z utrzymaniem płynności finansowej, gdzie odsetek ten wzrósł z 40% do 51% w ciągu ostatnich trzech lat. Oznacza to, że organizacje nie tylko napotykają większe trudności w pozyskiwaniu środków, lecz także w bieżącym zarządzaniu budżetem i utrzymaniu stabilności operacyjnej.

Trudności z zachowaniem płynności finansowej częściej dotyczą organizacji zlokalizowanych na wsiach lub w Warszawie, fundacji, a także podmiotów mających stały zespół pracowniczy, zatrudniających na umowę o pracę oraz operujących budżetem rocznym w przedziale od 100 tys. do 1 mln zł. Organizacje te charakteryzują się wyższymi kosztami stałymi, wynikającymi m.in. z wynagrodzeń i utrzymania biura, co zwiększa ryzyko problemów z płynnością.

Otoczenie formalnoprawne stanowi kolejne istotne wyzwanie dla organizacji w Polsce. Większość stowarzyszeń i fundacji (55%) nadal wskazuje na nadmierną biurokrację i formalności jako utrudnienie w codziennym funkcjonowaniu. Problem ten narasta sukcesywnie od dekady, choć w porównaniu do poprzedniego pomiaru wzrost jest niewielki (o 1 punkt procentowy w porównaniu do 2021 roku). Największy wzrost wśród wszystkich trudności odczuwanych przez organizacje dotyczy niejasności przepisów regulujących działalność organizacji. Niemal połowa fundacji i stowarzyszeń (49%) uważa, że nieprecyzyjne regulacje stanowią barierę, co oznacza wzrost aż o 19 punktów procentowych w porównaniu do 2021 roku. Dane te mogą wskazywać na brak przejrzystości przepisów prawa, częste zmiany legislacyjne oraz ogólnie przeciążenie organizacji kwestiami formalnoprawnymi.

Nadmiernie rozbudowana biurokracja, a także niejasności przepisów są bardziej problematyczne dla organizacji, które mają status OPP, są zlokalizowane na wsi, mają dłuższy staż działania (powyżej 15 lat), a także dla takich, które zatrudniają pracowników i pracowniczki oraz mają wyższe przychody (powyżej 100 tys. zł rocznie). Wynika to prawdopodobnie z faktu, że organizacje o dłuższym stażu i bardziej sformalizowanej strukturze, takie jak te ze statusem OPP czy zatrudniające personel, są zobowiązane do spełnienia większej liczby formalności prawnych. W rezultacie wszelkie niejasności prawne i trudności administracyjne mogą być dla nich jeszcze bardziej dotkliwe.

Narastające wyzwania z niejasnymi przepisami

Komentarz

Rafał Kowalski
redaktor naczelny poradnik.ngo.pl,
członek zarządu Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych

Warto zacząć od tego, że problemy finansowe i formalne to nie problemy małych organizacji. Wybór modelu funkcjonowania w oparciu bardziej o aktywność, a mniej o środki nie zdejmuje z organizacji większości obowiązków i formalności, ale jednak jakoś je ogranicza. Prawdziwe problemy zaczynają mieć podmioty, które postrzegamy jako względnie stabilne. Wiele z nich będzie wiązać się np. z zatrudnieniem – to wzięcie na siebie odpowiedzialności oraz konieczność poznania i zastosowania ogromnego zestawu przepisów dotyczących pracowników.

Deregulacja w prawie, które uznajemy za sektorowe (ustawa pożytkowa, o fundacjach, prawo o stowarzyszeniach itd.), praktycznie nie występuje. Za ostatni taki przypadek można uznać ustawę o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych z 2014 roku oraz nieco późniejsze zmiany polegające na dopuszczeniu możliwości prowadzenia uproszczonej ewidencji. Zlecanie zadań próbowano w ostatnich latach poprawiać, nowelizując rozporządzenia, ale w moim odczuciu organizacje nie odczuły istotnej zmiany na lepsze – czytaj: uproszczenia.

Organizacje pozarządowe są ofiarami systemu prawnego, który stale się rozrasta. Ponadto system nie widzi specyfiki działania trzeciego sektora. Stąd jeden z postulatów dla legislatorów: uwzględnienie w tzw. OSR (dokumencie przygotowywanym dla każdego projektu ustawy) wpływu danej zmiany na sytuację organizacji społecznych.

Czynnikiem dodatkowo pogarszającym sytuację jest realna pozycja przeciętnej organizacji w starciu z systemem prawnym czy urzędniczym. Widać to w szczególności na przykładzie zlecania zadań i dystrybucji funduszy europejskich. Chociaż z założenia mamy równość stron umowy, to jednak w praktyce organizacje stoją na straconej pozycji: są zmuszone stosować narzucane im zalecenia i interpretacje, nawet jeśli wiedzą, że są one błędne lub bezsensowne. Podobna nierówność wystąpi w relacjach z aparatem skarbowym, rejestrami (KRS, CRBR) czy instytucjami (ZUS, GUS).

Problemy z kapitałem ludzkim

61%

organizacji zgłasza brak osób gotowych do społecznego zaangażowania

58%

organizacji ma trudności ze znalezieniem następców dla obecnych liderów, liderek

Problemy związane z zasobami ludzkimi w sektorze pozarządowym są dotkliwe, a niektóre z nich wyraźnie nabierają na sile, stając się równie palącym wyzwaniem – jak niedostatek środków finansowych. Stowarzyszenia i fundacje coraz częściej borykają się z brakiem osób chętnych do zaangażowania się w działania organizacji. W 2024 roku aż 61% organizacji wskazało na ten problem, co stanowi znaczący wzrost w porównaniu do 53% w 2021 roku. Tym samym trudność ta ponownie osiągnęła rekordowy poziom zgłoszeń, podobnie jak w 2018 roku, w ciągu ponad 20-letniej historii naszego badania.

Częściej z brakiem chętnych do zaangażowania się w działania organizacji borykają się stowarzyszenia, podmioty ze wsi i z miast do 200 tys. mieszkańców, organizacje o niższych przychodach oraz te, które opierają się wyłącznie na pracy społecznej i nie zatrudniają personelu.

Ponadto blisko połowa badanych organizacji (44%) zgłasza trudności w utrzymaniu zarówno personelu, jak i wolontariuszy.

Poważnym problemem organizacji jest brak następców dla obecnych liderów i liderek. Aż 58% organizacji zgłasza tę trudność, co wskazuje na potencjalne zagrożenie dla ciągłości działalności organizacji. Szczególnie często z kwestią sukcesji borykają się stowarzyszenia, organizacje wiejskie oraz warszawskie, a także te działające ponad 15 lat. Więcej na temat procesu przekazywania władzy w organizacjach i związanych z tym problemów można znaleźć w sekcji:
➔ Jak zmieniają się zarządy w organizacjach?

Uwagę zwracają także wysokie wskaźniki wypalenia zawodowego wśród osób w organizacjach pozarządowych. Wypalenie osób zaangażowanych w działania organizacji raportuje 40% organizacji, a 38% zgłasza to zjawisko wśród swoich liderów. Niektóre grupy organizacji szczególnie często doświadczają wypalenia zawodowego w swoich strukturach, są to głównie organizacje bardziej zinstytucjonalizowane. Wypalenie wśród kadry zarządzającej częściej zgłaszają organizacje:

- z Warszawy – 57% organizacji, które mają siedzibę w stolicy, mierzy się z tym problemem,
- zatrudniające na etat,
- mające status OPP,
- zajmujące się ekologią i rozwojem lokalnym – ponad połowa z nich (55%) odczuwa ten problem.

Z kolei z wypaleniem osób zaangażowanych w działania organizacji istotnie częściej mierzą się organizacje:

- o największych budżetach (powyżej 1 mln zł rocznie),
- ze stałym zespołem pracowniczym oraz zatrudniające na etat,
- działające na skalę gminy lub międzynarodowo,
- mające siedzibę w Warszawie.

Wypalenie w organizacjach pozarządowych

Komentarz

dr Joanna Grzymała-Moszczyńska
badaczka psychologicznych aspektów aktywizmu, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Wydział Humanistyczny

Najnowsze dane dotyczące wypalenia w polskich organizacjach pozarządowych nie nastrajają pozytywnie – cztery na dziesięć osób doświadcza wypalenia, co w kontekście dramatycznie pogarszającej się sytuacji finansowej i kadrowej tworzy obraz systemowego kryzysu. Nie dziwi to, jeśli weźmiemy pod uwagę doświadczany przez nich chroniczny stres związany z emocjonalnie wymagającą pracą przy nieadekwatnych zasobach. Rosną problemy ze zdobywaniem funduszy (a możemy się spodziewać, że wskaźniki te wzrosną po wycofaniu środków amerykańskich), utrzymaniem płynności finansowej, a także obciążenia biurokratyczne.

Wypalona kadra mierzy się równocześnie z brakiem następców – chodzi zarówno o liderów, jak i osoby gotowe do zaangażowania się w codzienne działania. Nie dziwi to w świetle badań generacji Z, której 60% przedstawicieli i przedstawicielek deklaruje, że priorytetem w pracy jest rozwój, a nie poświęcenie (raport „Gen Z o sobie i otaczającym ich świecie. Jakie są polskie zetki?", Uniwersytet SWPS i they.pl, 2024).

Czynniki te tworzą egzystencjalne zagrożenie dla istnienia wielu podmiotów. Sześć na dziesięć organizacji z Warszawy zmaga się z wypaleniem liderów. Pytanie, czy to efekt większego dostępu do różnego rodzaju warsztatów i dyskusji o wypaleniu, czy może specyfiki pracy w większych strukturach (z większymi budżetami i zatrudniającymi na etaty), gdzie presja i odpowiedzialność leżąca na osobach kierujących organizacjami są szczególnie wysokie. Kryzys przeżywają także organizacje ekologiczne. Możemy przypuszczać, że w ich przypadku do stresu związanego z prowadzeniem organizacji może dokładać się obciążenie związane z tzw. emocjami klimatycznymi i malejącą liczbą osób gotowych do zaangażowania, na co zwraca uwagę raport „Ziemianie Atakują" (2024).

Choć temat wypalenia jest coraz częściej podnoszony, m.in. dzięki działaniom takich organizacji jak Fundacja RegenerAkcja i publikacjom jak „Działamy dla zmiany w organizacjach społecznych. Prewencja wypalenia i kryzysów psychicznych jako strategiczne zadanie sektora pozarządowego w Polsce" pod redakcją Natalii Saraty (2024), wciąż brakuje systemowych rozwiązań.

Nie możemy spychać problemu wypalenia na już przeciążone jednostki. Powinniśmy odpowiadać na to wyzwanie systemowo – wprowadzając zmiany w finansowaniu, a także tworząc programy wspierające organizacje w tworzeniu dobrych warunków pracy i kultury dobrastanu organizacyjnego, która przyciągnie kolejne pokolenia.

Problemy z otoczeniem, w tym administracją publiczną i innymi organizacjami

37%

organizacji odczuwa brak otwartości administracji publicznej na dialog

Choć problemy związane z otoczeniem organizacji i czynnikami zewnętrznymi są wskazywane rzadziej niż kwestie finansowe czy kadrowe, nadal stanowią istotne wyzwanie. Najpowszechniejszym z nich jest brak otwartości administracji publicznej na dialog z organizacjami – w 2024 roku odczuwało ją 37% fundacji i stowarzyszeń. Problem ten częściej dotyczy organizacji działających na rzecz społeczności lokalnej i osób w kryzysie, o zasięgu wojewódzkim lub ogólnopolskim, a także tych z siedzibą na wsi lub w Warszawie. Te zależności wskazują na ważne wyzwania dla współpracy między sektorem publicznym a pozarządowym zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym.

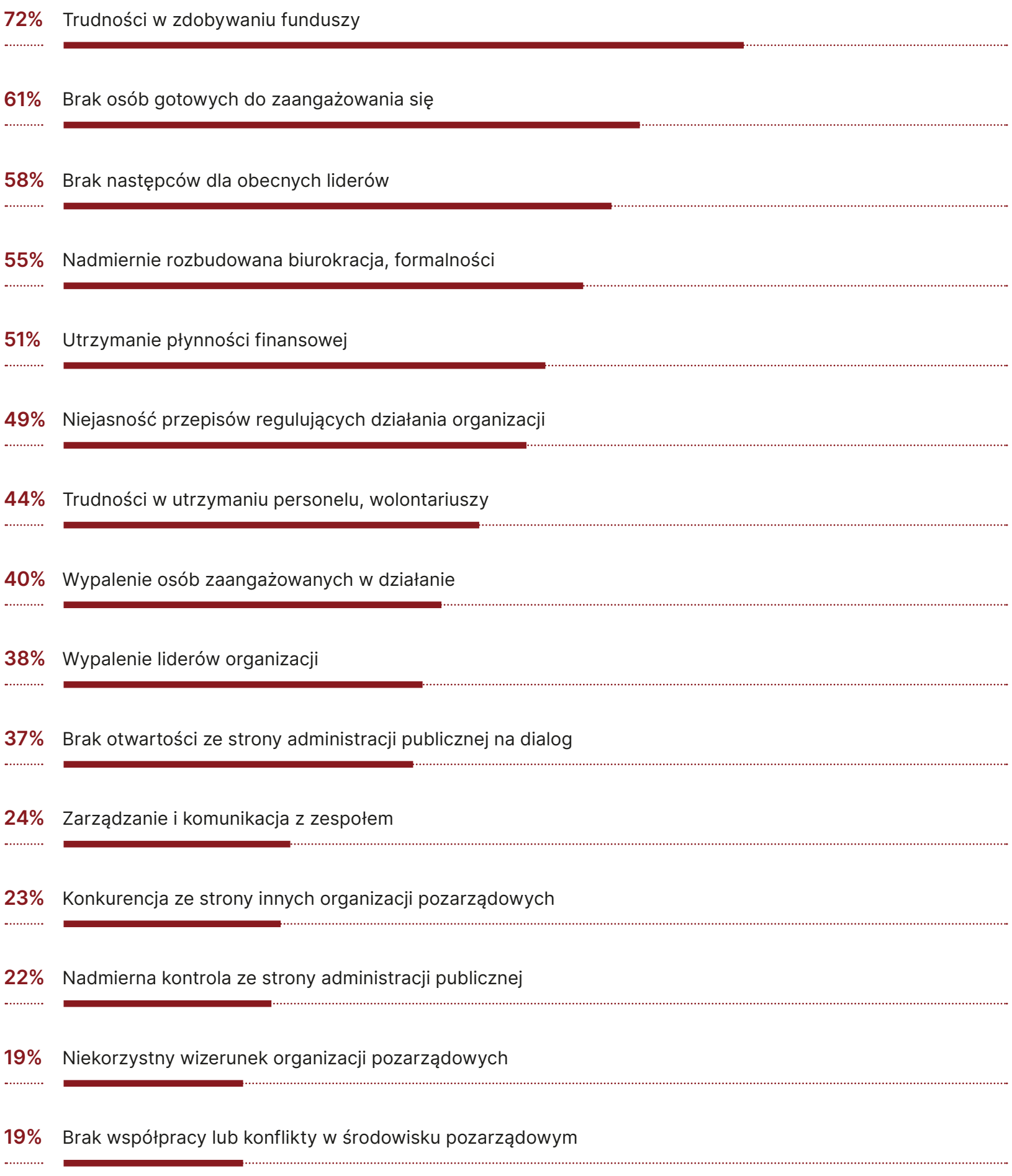
Rzadziej niż na dialog organizacje skarżą się na nadmierną kontrolę ze strony administracji publicznej. Jednocześnie problem jest bardziej dotkliwy dla podmiotów zajmujących się ochroną zdrowia i rozwojem lokalnym oraz tych z ponad 15-letnim stażem.

Z kolei trudności w środowisku pozarządowym, choć nadal należą do najrzadziej zgłaszanych, nieznacznie wzrosły od 2021 roku. Prawie co czwarta organizacja mierzy się z konkurencją ze strony innych organizacji, a co piąta dostrzega brak współpracy lub konflikty w sektorze pozarządowym.

Jednym z najrzadziej odczuwanych problemów jest niekorzystny wizerunek organizacji pozarządowych w społeczeństwie – wskazuje na niego 19% organizacji pozarządowych. Choć problem ten nieznacznie nasilił się od 2021 roku (o 4 punkty procentowe), nadal pozostaje marginalny w porównaniu z innymi wyzwaniami. Warto zaznaczyć, że stowarzyszenia i fundacje cieszą się w Polsce zaufaniem i pozytywną oceną swoich działań w porównaniu do innych instytucji życia publicznego, o czym piszemy szczegółowo w raporcie „Ufamy, ale… Polki i Polacy o organizacjach pozarządowych”.

Wykres:
Procent organizacji, które doświadczają danego problemu

Wyniki przedstawione na wykresie są sumą odpowiedzi „Zdecydowanie odczuwalne” i „Raczej odczuwalne”. W analizie uwzględniono odpowiedzi „Trudno powiedzieć”, „Nie dotyczy” zarówno dla danych z 2024, jak i 2021 roku. W związku z tym opisywane dane dla 2021 roku mogą nieznacznie różnić się od tych, które zostały przedstawione w raporcie z poprzedniej edycji badania.



9

Organizacje wobec wyzwań współczesnego świata

W tym rozdziale skupiamy się na analizie sytuacji, postaw i reakcji organizacji pozarządowych w Polsce na współczesne wyzwania i kryzysy. Analizujemy, na ile i w jaki sposób wybuch pełnoskalowej wojny w Ukrainie oraz pandemia COVID-19 wpłynęły na działalność organizacji. Następnie opiszemy zaangażowanie organizacji w reagowanie na różnorodne kryzysy, z którymi Polska zmierzyła się po 2020 roku. Na koniec przeanalizujemy stosunek organizacji do takich kwestii jak dezinformacja, sztuczna inteligencja i zmiany klimatyczne.

Kluczowe dane:

- 42% organizacji włączało się w reagowanie na różnorodne sytuacje kryzysowe po 2020 roku, najczęściej przez urządzanie zbiórek lub dystrybucję darów.
- Ponad połowa organizacji (54%) odczuwa wpływ wojny w Ukrainie na swoją bieżącą sytuację. Szczegółowe dane wskazują, że wojna w silny i długofalowy sposób dotknęła wąską grupę organizacji zaangażowanych w pomoc uchodźcom, a nie cały sektor pozarządowy.
- Długotrwałe skutki pandemii odczuwa 70% organizacji, co wskazuje, że była ona zjawiskiem o znacznie szerszym i bardziej powszechnym oddziaływaniu niż wojna w Ukrainie.
- Dokładnie połowa organizacji dostrzega pewne pozytywne konsekwencje pandemii, takie jak wdrożenie zdalnego lub hybrydowego modelu pracy czy przyspieszenie cyfryzacji. Jednocześnie nieco ponad jedna czwarta organizacji odnotowała zmniejszenie liczby wolontariuszy lub pogorszenie sytuacji finansowej.
- 60% organizacji postrzega dezinformację jako realne i poważne wyzwanie dla swojej działalności. Mniej niż połowa organizacji jest zdania, że AI może usprawnić ich działania, a także uważa, że kryzys klimatyczny powinien być istotnym tematem dla polskich organizacji pozarządowych.

Na ile organizacje włączały się w odpowiedź na kryzysy?

42%

organizacji angażowało się w odpowiedź na sytuacje kryzysowe po 2020 roku

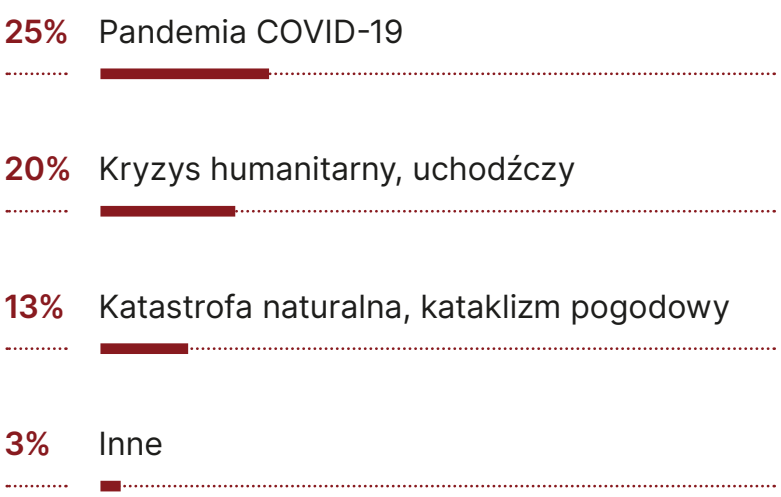
Ostatnie lata do przyniosły wiele wyzwań i kryzysów. Wśród nich możemy wymienić chociażby pandemię COVID-19, eskalację wojny w Ukrainie, kryzys uchodźczy na polskich granicach, a także katastrofy naturalne, jak powódź we wrześniu 2024 roku, pożary itp. Organizacje pozarządowe z jednej strony odczuwają konsekwencje tych kryzysów, o czym piszemy w dalszej części tego rozdziału, a z drugiej – aktywnie angażują się w łagodzenie ich skutków.

42% organizacji deklaruje, że po 2020 roku włączało się w odpowiedź na sytuację kryzysową w Polsce. Najwięcej organizacji – co czwarta (25%) – angażowało się w reakcję na pandemię COVID-19. Co piąta (20%) udzielała pomocy w ramach kryzysu humanitarnego, uchodźczego, a 13% włączyło się w niesienie pomocy w odpowiedzi na katastrofy naturalne i kataklizmy pogodowe.

Wykres:

Procent organizacji, które włączały się w odpowiedź na określone sytuacje kryzysowe po 2020 roku

Organizacja mogła zaznaczyć kilka odpowiedzi.



Organizacje, które włączały się w tego typu działania, najczęściej angażowały się lokalnie, na skalę miasta lub gminy – tak działała połowa angażujących się podmiotów. Pomoc co dziesiątej miała zasięg regionalny, a co czwartej – ogólnopolski.

W odpowiedź na sytuacje kryzysowe częściej angażowały się organizacje z branż usług socjalnych, ochrony zdrowia, rozwoju lokalnego oraz edukacji i wychowania, z budżetami powyżej 100 tys. zł rocznie, działające dłużej niż 5 lat oraz ze stałym zespołem pracowniczym.

Działania podejmowane przez organizacje, które angażowały się w pomoc w sytuacjach kryzysowych, polegały przede wszystkim na urządzaniu zbiórek lub dystrybucji darów – tak działały niemal dwa na trzy podmioty. Mniej więcej co trzeci udostępniał swój lokal lub sprzęt, a także koordynował działania pomocowe i udzielał informacji. Blisko co czwarty oferował pomoc psychologiczną lub prawną.

Tabela:

Procent organizacji, które włączały się w sytuacje kryzysowe i świadczyły określoną pomoc

Dane dotyczą organizacji, które włączały się w odpowiedź na sytuacje kryzysowe po 2020 roku.

Zbiórka lub dystrybucja darów, funduszy	**64%**
Udostępnienie sprzętu lub lokalu	**33%**
Koordynacja działań, udzielanie informacji	**31%**
Pomoc psychologiczna lub prawna	**24%**
Transport	**15%**
Zapewnienie schronienia lub ewakuacja	**12%**
Opieka medyczna, pierwsza pomoc	**11%**
Pomoc w odbudowie, przywróceniu porządku	**8%**
Inne	**17%**

Jak wojna w Ukrainie wpływa na organizacje?

Kiedy w lutym 2022 roku wybuchła pełnoskalowa wojna w Ukrainie, wiele organizacji zaangażowało się w niesienie pomocy potrzebującym. Według danych GUS w 2022 roku około 17 tys. stowarzyszeń i fundacji podjęło takie działania. Oznacza to, że w pierwszym roku od wybuchu pełnoskalowej wojny niemal co czwarta polska organizacja (23%) zaangażowała się w pomoc uchodźcom i uchodźczyniom.

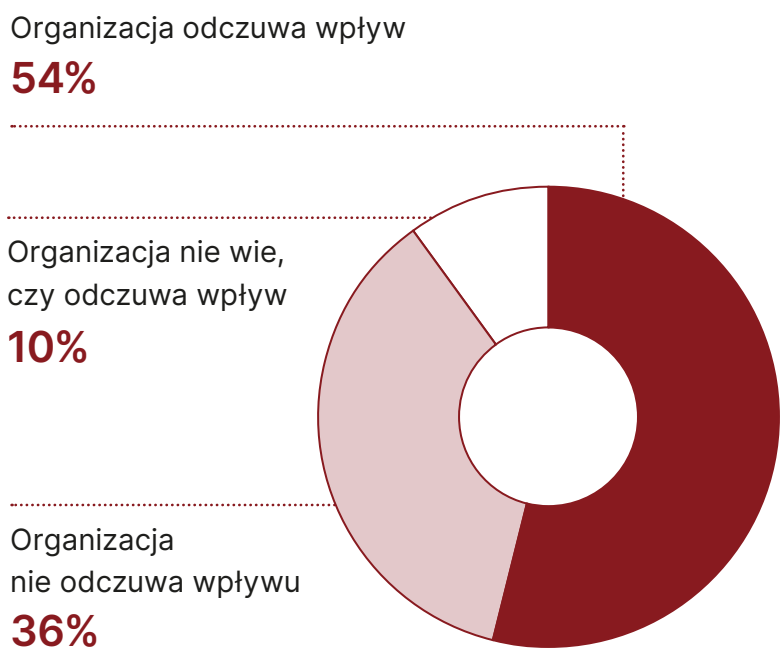
W 2024 roku, dwa lata po eskalacji konfliktu, 10% fundacji i stowarzyszeń nadal kieruje swoje działania do uchodźców i uchodźczyń przebywających w Polsce. Sytuację tej grupy organizacji, ich działania, wyzwania i perspektywy na przyszłość, opisujemy w wydanym w lutym 2025 roku raporcie „Kondycja organizacji pozarządowych działających na rzecz uchodźców w Polsce", który powstał we współpracy z Save the Children Polska.

Jednakże wojna może mieć wpływ na cały sektor pozarządowy, nie tylko na organizacje bezpośrednio zaangażowane w pomoc uchodźcom. Z badań wynika, że ponad połowa organizacji (54%) odczuwa wpływ wojny na swoją obecną sytuację (tzn. dostrzega wpływ na co najmniej jeden z ośmiu aspektów funkcjonowania organizacji, który badałyśmy). Pozostała część organizacji jest podzielona: 36% twierdzi, że w żadnym wymiarze swojego działania nie odczuwa wpływu wojny, a 10% nie jest pewna swojej odpowiedzi.

Wpływ wojny w Ukrainie na polskie organizacje pozarządowe jest zróżnicowany. Dla części organizacji wojna przyczyniła się do rozwoju sieci kontaktów i współpracy. 17% organizacji wskazało, że rozwinęło sieć kontaktów w kraju, a 11% zauważyło rozwinięcie współpracy międzynarodowej oraz zwiększenie liczby osób zaangażowanych w swoje działania. 16% organizacji rozpoczęło świadczenie usług lub pomocy bezpośredniej, czyli podjęło (i nadal prowadzi) działania, których wcześniej nie realizowało. To pokazuje, że część organizacji aktywnie zareagowała na kryzys humanitarny, dostosowując swoje działania do nowych potrzeb. Dla tej grupy organizacji (łącznie to 27% podmiotów) wojna stała się impulsem do mobilizacji i nawiązania nowych partnerstw. Jednakże większość organizacji nie odnotowała takich zmian.

Wykres:

Wpływ wojny w Ukrainie na obecną sytuację organizacji

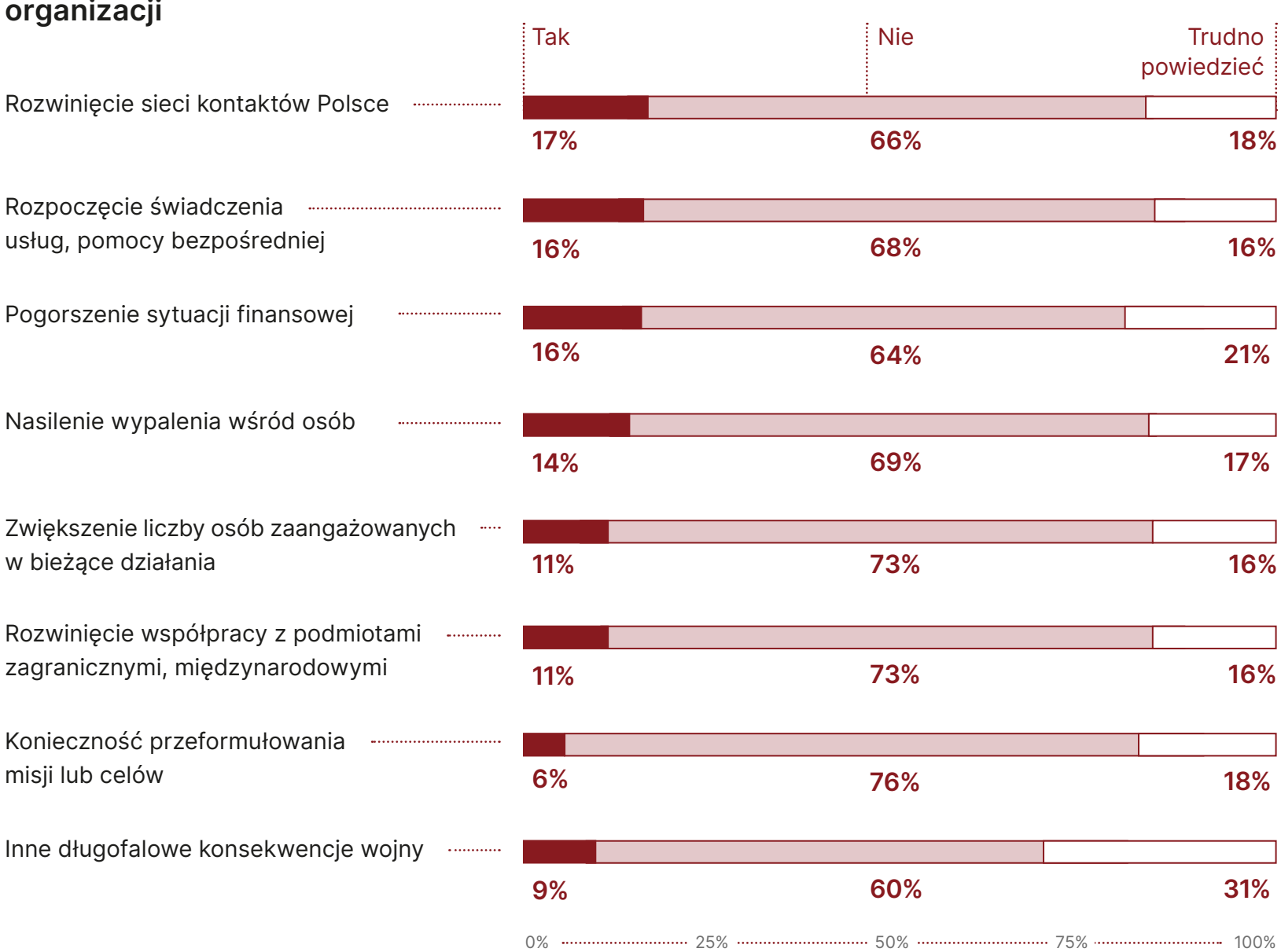


Niepokojący jest fakt, że 16% organizacji odnotowało pogorszenie swojej sytuacji finansowej w wyniku wojny, a 14% zaobserwowało nasilenie wypalenia wśród zaangażowanych osób. Najmniej organizacji (6%) musiało przeformułować swoją misję lub cele w związku z wojną.

Wszystkie wyżej opisane przejawy wpływu wojny na sytuację organizacji częściej odczuwają podmioty, które obecnie angażują się w działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń. Wśród tej grupy 85% organizacji deklaruje, że odczuwa wpływ wojny. Oznacza to, że w silny i długofalowy sposób dotknęła ona wąską grupę organizacji, a nie cały sektor pozarządowy. To ta grupa organizacji ponosi największe koszty obciążenia emocjonalnego i psychicznego, które wiązało się z reagowaniem na kryzys, a także zmaga się z konsekwencjami finansowymi. Jednocześnie dla tych organizacji wojna stała się impulsem do nawiązania nowych współprac oraz podjęcia nowych działań. Dla większości podmiotów, które nie były bezpośrednio zaangażowane w pomoc uchodźcom, wpływ ten był mniej odczuwalny.

Warto również zwrócić uwagę na wysoki odsetek odpowiedzi „Trudno powiedzieć" w niektórych badanych kategoriach. Może to świadczyć o tym, że organizacje potrzebują więcej czasu, by w pełni ocenić skutki wojny dla swojej działalności. Podkreśla to również niepewność i złożoność sytuacji, w której znalazł się sektor pozarządowy w wyniku kryzysu.

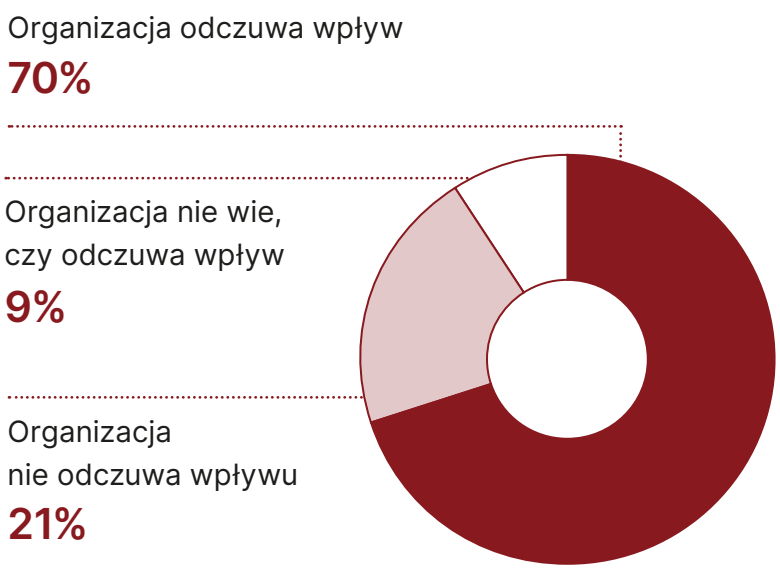
Wykres:
Sposób, w jaki wojna w Ukrainie wpływa na obecną sytuację organizacji



Jaki jest długoterminowy wpływ pandemii na organizacje?

Pandemia COVID-19 była wydarzeniem bezprecedensowym, które głęboko wpłynęło na wszystkie sfery życia, w tym na funkcjonowanie organizacji pozarządowych. W tej sekcji analizujemy długofalowe skutki pandemii, które nadal są odczuwalne w sektorze pozarządowym. Jakiekolwiek skutki pandemii doświadcza obecnie 7 na 10 organizacji (70%). Oznacza to, że pandemia była zjawiskiem o znacznie szerszym i bardziej powszechnym oddziaływaniu niż wojna w Ukrainie.

Wykres: **Wpływ pandemii na obecną sytuację organizacji**



Dokładnie połowa organizacji dostrzega jakieś pozytywne konsekwencje pandemii. Jednym z najbardziej odczuwanych jej skutków było upowszechnienie zdalnego lub hybrydowego modelu pracy, co wdrożyło i praktykuje do dziś 32% organizacji. Podobna pod względem wielkości grupa wskazała, że pandemia przyspieszyła transformację cyfrową ich podmiotu (np. przez wdrożenie rozwiązań online, korzystania z chmury itp.) oraz spowodowała zwiększenie udziału działań online w ofercie organizacji. Z kolei co czwarta organizacja (24%) zgłosiła podjęcie nowych działań lub kierowanie działań do nowych grup odbiorców. Te dane sugerują, że organizacje dostosowywały swoje działania do nowych warunków, a nawet przekuły kryzys w pozytywne doświadczenie.

Jednocześnie wiele organizacji odczuwa dziś negatywne konsekwencje pandemii. Zauważalna jest tendencja do zmniejszenia liczby osób zaangażowanych w bieżące działania, co potwierdziło 30% organizacji. Dla 27% pandemia spowodowała pogorszenie sytuacji finansowej, a dla 25% – zmniejszenie liczby odbiorców działań.

Podobnie jak w przypadku kwestii dotyczących wpływu wojny na organizację tak i tutaj, w odniesieniu do konsekwencji pandemii, obserwujemy dość wysoki odsetek odpowiedzi „Trudno powiedzieć". Ponownie może to sugerować, że pełne zrozumienie jej wpływu na sektor pozarządowy jest dla organizacji niejednoznaczne i będzie wymagało analiz w dłuższej perspektywie czasowej, ponieważ część organizacji nadal adaptuje się do nowych warunków i szuka sposobów na dostosowanie swoich działań do zmieniającej się rzeczywistości.

Intensywność odczuwanego wpływu pandemii jest zależna od wielu czynników charakteryzujących organizację. Nie wszystkie podmioty doświadczyły pandemii w ten sam sposób. Procent organizacji odczuwających wpływ pandemii wzrasta wraz z ich budżetem, skalą i ze stażem działania oraz wielkością miejscowości, w której mają swoją siedzibę. Długofalowy wpływ pandemii częściej odczuwają organizacje:

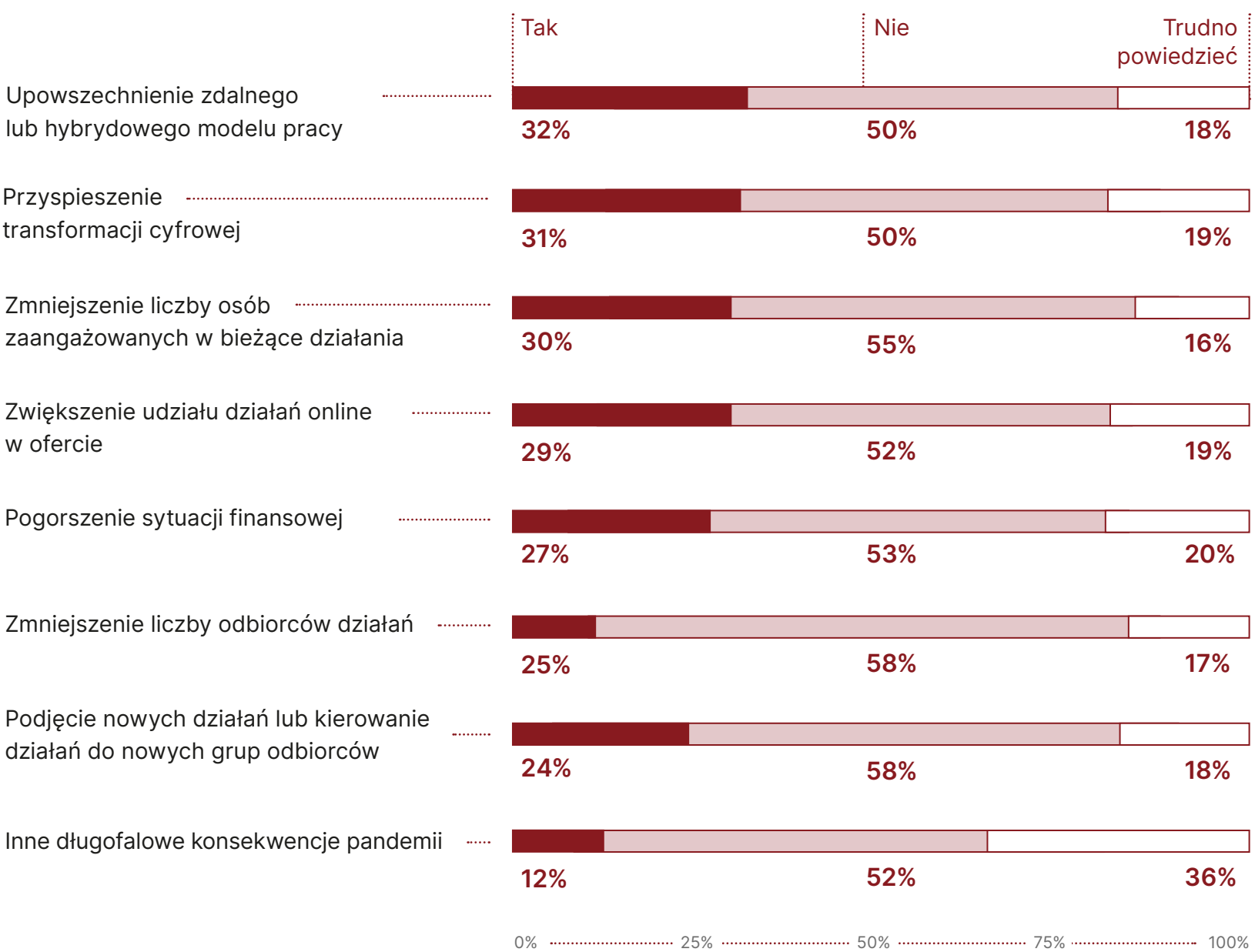
- o zasięgu ogólnopolskim lub międzynarodowym,
- z branży kultury i sztuki, ochrony zdrowia oraz rozwoju lokalnego,
- z miast powyżej 50 tys. mieszkańców,
- o budżetach powyżej 100 tys. zł rocznie,
- ze stażem powyżej 11 lat,
- zatrudniające stały zespół, w tym na umowę o pracę.

Pozytywne skutki pandemii częściej obserwujemy w organizacjach o podobnych cechach jak wyżej wymienione w odniesieniu do zasięgu, budżetu, stażu korzystaniu z pracy płatnej, a ponadto:

- o formie prawnej fundacji,
- z branży kultury i sztuki, ochrony zdrowia, usług socjalnych oraz ekologii,
- z miast powyżej 200 tys. mieszkańców.

Podsumowując, pandemia bardziej wpłynęła na organizacje mające większą skalę działania, większe zasoby i bardzo złożone struktury, a także aktywne w sektorach, które bezpośrednio odczuły pandemiczne restrykcje. Jednocześnie te same organizacje często lepiej adaptowały się do nowej sytuacji i wykorzystywały nowe możliwości, które pojawiły się w trakcie pandemii.

Wykres:
Sposób, w jaki pandemia wpływa na obecną sytuację organizacji



Jaki jest stosunek organizacji do dezinformacji, sztucznej inteligencji oraz zmian klimatycznych?

60%

organizacji jest zdania, że dezinformacja stanowi duże wyzwanie dla działalności organizacji pozarządowych

We współczesnym świecie kwestie dezinformacji, sztucznej inteligencji oraz zmian klimatycznych nabierają coraz większego znaczenia, wpływając na różne aspekty życia społecznego, gospodarczego i politycznego. W związku z tym postanowiłyśmy zbadać, jak te trzy kluczowe zagadnienia są postrzegane przez polskie organizacje pozarządowe. Naszym celem było zrozumienie, w jakim stopniu organizacje dostrzegają dezinformację jako zagrożenie dla swojej działalności, jakie znaczenie przypisują kwestiom klimatycznym oraz czy dostrzegają potencjał sztucznej inteligencji w realizacji swoich celów statutowych.

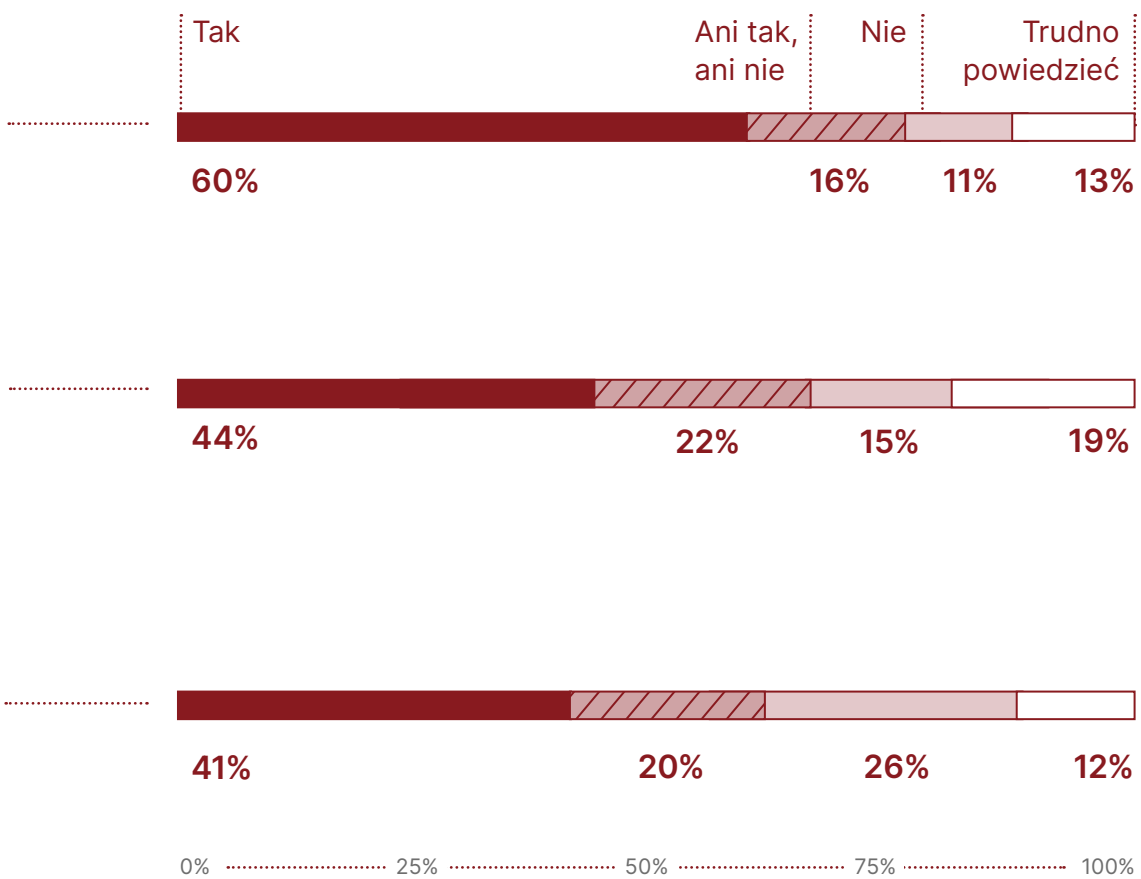
Dezinformacja stanowi poważne zagrożenie dla zaufania publicznego i może prowadzić do poważnych konsekwencji społecznych. Zdecydowana większość organizacji pozarządowych zdaje się dostrzegać to zagrożenie. Aż 60% z nich uznaje dezinformację za realne i duże wyzwanie dla działalności organizacji. Problem ten w większym stopniu dostrzegają organizacje działające na skalę krajową i międzynarodową, zatrudniające stały personel oraz dysponujące rocznym budżetem w przedziale od 100 tys. do 1 mln zł. Zdaje się zatem, że świadomość w kwestii dezinformacji jest większa wśród organizacji o większych zasobach i strukturach.

Mniej niż co trzecia organizacja pozarządowa przyznaje, że korzysta z narzędzi sztucznej inteligencji (Patrz: Z jakich narzędzi korzystają organizacje?). Rozwój AI otwiera nowe perspektywy, ale jednocześnie budzi liczne pytania i wątpliwości. Badanie pokazuje, że stosunek organizacji do AI jest umiarkowanie optymistyczny – 44% stowarzyszeń i fundacji uważa, że narzędzia te mogą usprawnić ich działania i pomóc w realizacji celów. Jedynie 15% organizacji wyraziło negatywne zdanie na ten temat. Biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój AI, nie dziwi fakt, że 22% organizacji nie ma opinii w tej kwestii. Większy entuzjazm w stosunku do sztucznej inteligencji można zaobserwować wśród fundacji oraz organizacji o zasięgu krajowym i międzynarodowym, zatrudniających pracowników etatowych oraz dysponujących wyższymi rocznymi przychodami (powyżej 100 tys. zł). Świadczy to o większej otwartości na innowacje wśród organizacji z większymi zasobami.

Zmiany klimatyczne stanowią kolejne istotne wyzwanie, które dotyczy niemal wszystkich sfer życia. 41% organizacji zgadza się ze stwierdzeniem, że kryzys klimatyczny powinien być ważnym tematem dla polskich organizacji pozarządowych, podczas gdy 26% jest przeciwnego zdania. Warto zauważyć, że trzy lata wcześniej, w 2021 roku, kwestie klimatyczne wydawały się organizacjom bardziej palące. Wtedy większa grupa respondentów (o 6 punktów procentowych) popierała tezę o wadze problemu, a mniejsza (o 9 punktów procentowych) była jej przeciwna.

Wykres:
Opinie liderów i liderek na temat dezinformacji, sztucznej inteligencji oraz zmian klimatycznych

Liderzy i liderki organizacji odnosili się do stwierdzeń, używając pięciostopniowej skali, od „Zdecydowanie się nie zgadzam" do „Zdecydowanie się zgadzam", lub mogli zaznaczyć „Trudno powiedzieć". Na wykresie kategorie „Zdecydowanie się zgadzam" oraz „Raczej się zgadzam" zostały przedstawione łącznie – jako odpowiedź „Tak", odpowiedzi z drugiego krańca skali – jako „Nie".



Kryzysy a odporność organizacji pozarządowych

Komentarz

Lidia Kuczmierowska
ekspertka zarządzania organizacjami,
Fundacja Akademia Organizacji Obywatelskich

Żeby móc wyciągnąć wnioski z badania i ocenić, czy np. odsetek organizacji deklarujących zaangażowanie w pomoc uchodźcom i uchodźczyniom z Ukrainy (jak wynika z danych GUS) – wynoszący 23% – to dużo, należałoby znaleźć jakiś punkt odniesienia. Może to być odsetek Polaków deklarujących włączenie się w działania pomocowe na rzecz obywateli Ukrainy. Według danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego wyniósł on 77%. Innym jeszcze wskaźnikiem może być odsetek gmin, które podejmowały taką aktywność. Działania pomocowe na rzecz obywateli Ukrainy w okresie 2022–2023 podjęło 98,7% gmin biorących udział w badaniu Najwyższej Izby Kontroli. W świetle tych danych odsetek organizacji deklarujących zaangażowanie w pomoc można ocenić jako stosunkowo nieduży. Warto by się dowiedzieć, dlaczego zdecydowana większość organizacji nie podjęła takich działań. Czy zadecydowała o tym niechęć do aktywności niezgodnych z misją? Niechęć do podejmowania ryzyka? Może nieumiejętność szybkiego pozyskania koniecznych do tego zasobów?

Nie powinno za to dziwić zróżnicowanie wpływu wojny w Ukrainie na organizacje. Jednocześnie trudno za wysoki uznać odsetek tych z nich, które deklarują utrzymanie reorganizacji i ucyfrowienia pracy, spowodowanych przez pandemię. To kolejne przesłanki skłaniające do niezbyt optymistycznej oceny zdolności organizacji do szybkich reakcji na pojawiające się nagle potrzeby, identyfikowania sytuacji rozwojowych i gotowości do wprowadzania zmian.

Badając wpływ kryzysów i innych niespodziewanych wydarzeń na organizacje, warto pogłębić odpowiedź na pytanie, co decyduje o tym, że te same zjawiska mają tak różne skutki. Jedne podmioty w ich efekcie rozkwitają, inne zamierają, a jeszcze inne starają się realizować nie tak bezpieczną, jak się wydaje, strategię przetrwania. To chyba jednak nie tylko zestaw „twardych" parametrów dotyczących wielkości budżetu, zespołu, formy prawnej czy branży.

Ostatni zasygnalizowany w tej części raportu wątek dotyczy przewidywań liderów i liderek na temat wpływu technologii cyfrowych, w tym sztucznej inteligencji, na działalność organizacji, którym przewodzą. Poziom wiedzy na temat nowych rozwiązań, jeśli uwzględnić także kwestie bezpieczeństwa, zgodności z prawem na etapie tworzenia i wdrażania tych narzędzi, równego dostępu czy wpływu na środowisko, nie jest jeszcze w sektorze pozarządowym wysoki. Raport dostarcza więc raczej informacji o odczuciach i przekonaniach, nie zaś o ugruntowanych praktykach. Temat ten na pewno jeszcze w badaniach powróci.

10

Ocena sytuacji organizacji i opinie o sektorze

W tym rozdziale opisujemy, jak organizacje pozarządowe oceniają swoją ogólną kondycję i warunki działania, a także ich oczekiwania na kolejny rok i plany na przyszłość. Przedstawiamy również opinie liderek i liderów organizacji dotyczące działania i roli sektora pozarządowego w Polsce zarówno w skali kraju, jak i w najbliższym otoczeniu. Omawiamy także opinie liderów organizacji na kwestię wspólnotowości w sektorze społecznym oraz wpływ sytuacji społeczno-politycznej na jego działalność.

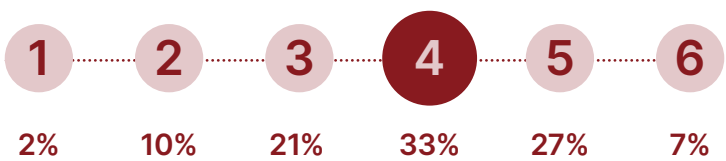
Kluczowe dane:

- Przeciętne stowarzyszenie lub fundacja ocenia swoją kondycję jako dobrą. Widoczny jest wpływ pandemii COVID-19 na ocenę warunków działania przez organizacje – obecnie uważają one, że ich kondycja jest lepsza niż w poprzednich latach, a więcej z nich spodziewa się poprawy warunków działania.
- 28% stowarzyszeń i fundacji ma dokument strategiczny, który określa kierunki działania i rozwoju organizacji.
- Połowa liderek i liderów organizacji uważa, że organizacje pozarządowe mają duży wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych w skali kraju. Podobny ich odsetek ma przekonanie rosnącej roli organizacji w skali lokalnej.
- Większość przedstawicieli i przedstawicielek organizacji uważa, że sektor pozarządowy nie tworzy wspólnoty, lecz raczej funkcjonuje jako zbiór pojedynczych podmiotów realizujących swoje cele. Jednocześnie widzą oni potrzebę budowania wizji rozwoju sektora jako całości.
- Liderzy i liderki organizacji w sposób niejednoznaczny oceniają wpływ bieżącej polityki rządu na sektor pozarządowy oraz sposób finansowania fundacji i stowarzyszeń ze środków publicznych.

Jak organizacje oceniają swoją obecną sytuację?

Od kilku edycji badania przedstawiciele i przedstawicielki organizacji pozarządowych ogólnie pozytywnie oceniają kondycję swoich podmiotów. W skali szkolnej, czyli od oceny 1 do 6, przeciętne stowarzyszenie lub fundacja ocenia swoją sytuację w 2024 roku jako dobrą, czyli na czwórkę. Jedna trzecia organizacji wystawia ocenę co najwyżej dostateczną, a podobna część – bardzo dobrą lub celującą. Wyniki te wskazują na duże zróżnicowanie postrzegania własnej sytuacji wśród organizacji.

Wykres:
Procent organizacji, które wystawiają określoną ocenę swojej kondycji w 2024 roku

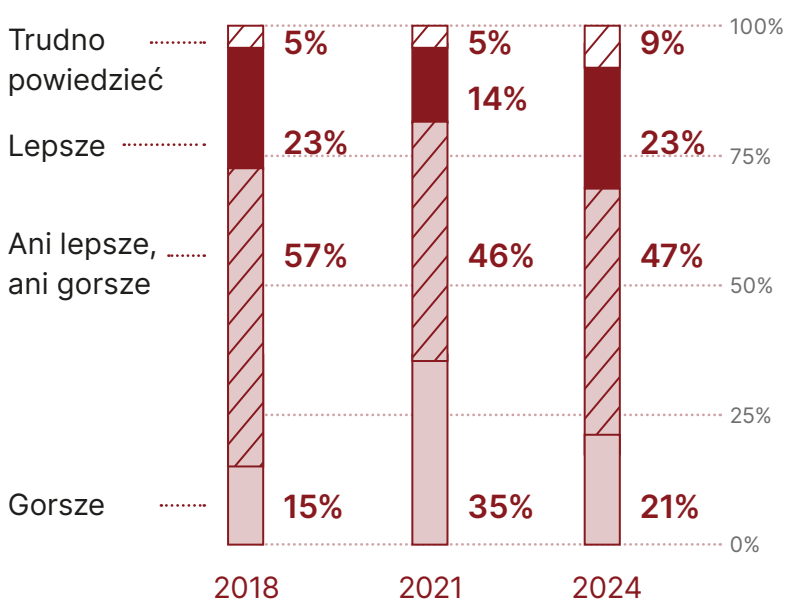


Swoją sytuację zdecydowanie lepiej oceniają organizacje mające stały zespół pracowniczy oraz większe niż przeciętnie budżety (powyżej 100 tys. zł rocznie). Forma prawna organizacji, wielkość miejscowości, w której ma siedzibę, ani branża działania nie mają istotnego statystycznie wpływu na te oceny.

Poza ogólną oceną własnej kondycji w minionym roku w badaniu prosiłyśmy przedstawicieli i przedstawicielki organizacji, by ocenili zewnętrzne warunki prowadzenia działalności społecznej. Niemal co czwarta organizacja (23%) uważa, że warunki działania w 2024 roku były lepsze niż w poprzednich latach, a prawie połowa (47%) nie dostrzegła dużej zmiany ani na lepsze, ani na gorsze. Z kolei w porównaniu do poprzedniego pomiaru znacząco zmalał odsetek negatywnych ocen – z 35% w 2021 roku do 21% 2014 roku. Wynik sprzed trzech lat odzwierciedlają złą ocenę sytuacji organizacji pozarządowych w pandemii, a obserwowany spadek negatywnych ocen wskazuje na rosnące zadowolenie organizacji z realiów po pandemii. Więcej o wpływie pandemii na działanie organizacji piszemy w rozdziale Organizacje wobec wyzwań współczesnego świata.

Poprawę warunków działania częściej raportują organizacje działające w obszarze sportu, turystyki i rekreacji, te ze stałym zespołem pracowniczym oraz o krótkim stażu (poniżej 5 lat). Z kolei pogorszenie warunków częściej zgłaszają organizacje z branży usług społecznych lub kultury i sztuki, z długim stażem (powyżej 15 lat) oraz z największymi budżetami rocznymi (powyżej 1 mln zł).

Wykres:
Procent organizacji, które w dany sposób oceniają warunki działania w 2024 roku w porównaniu do poprzednich lat



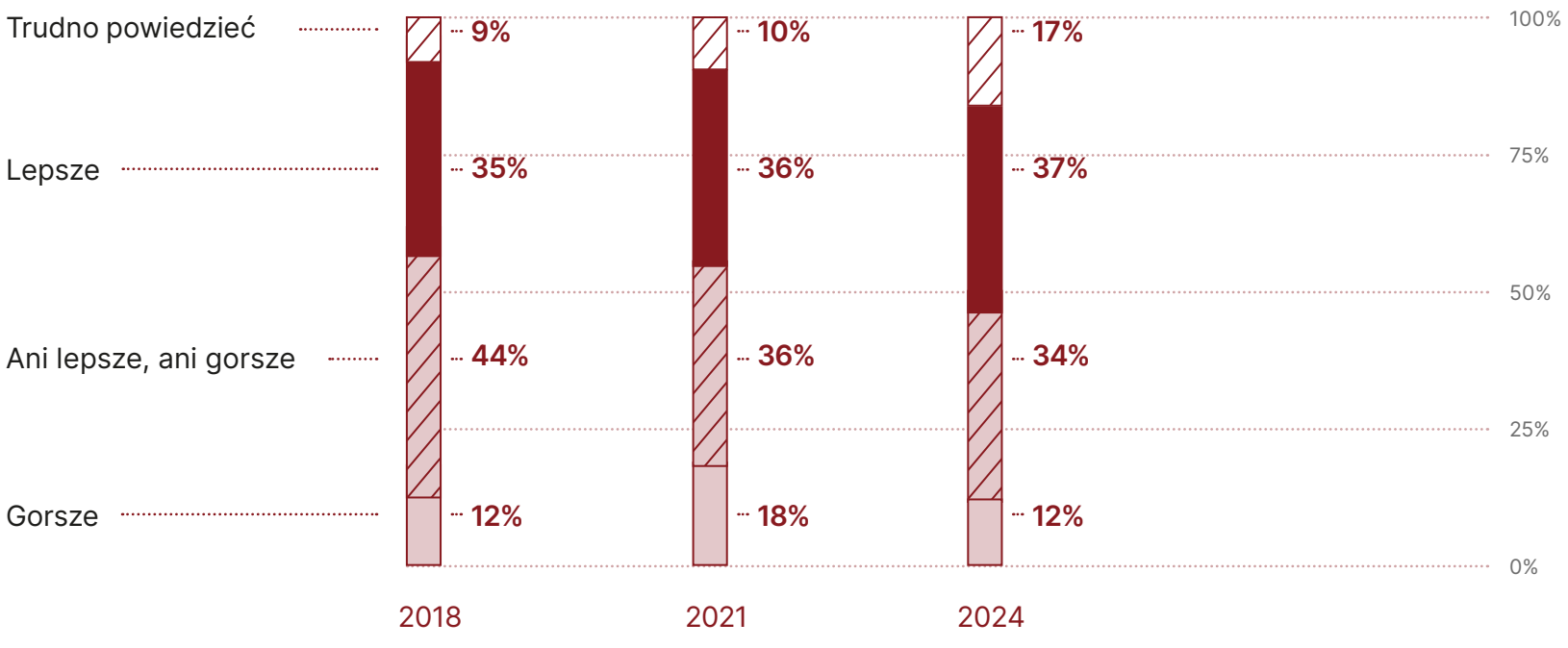
Jakich warunków działania spodziewają się organizacje?

Organizacje stosunkowo optymistycznie patrzą w przyszłość – więcej niż jedna na trzy (37%) spodziewa się poprawy warunków prowadzenia działalności społecznej w 2025 roku w porównaniu do warunków z 2024 roku. Podobna część stowarzyszeń i fundacji uważa, że warunki pozostaną podobne do tych w poprzednim roku, a 12% spodziewa się ich pogorszenia. Zauważalnie spadł odsetek pesymistycznych prognoz w porównaniu do 2021 roku, kiedy to rekordowy odsetek organizacji wyrażał obawy o przyszłość. Ta zmiana nastrojów może być związana ze stabilizacją sytuacji po pandemii COVID-19.

37%

organizacji przewiduje, że warunki działania w 2025 roku będą lepsze w porównaniu do tych z 2024 roku

Wykres:
Procent organizacji, które spodziewają się danych warunków działania w następnym roku w porównaniu do roku bieżącego

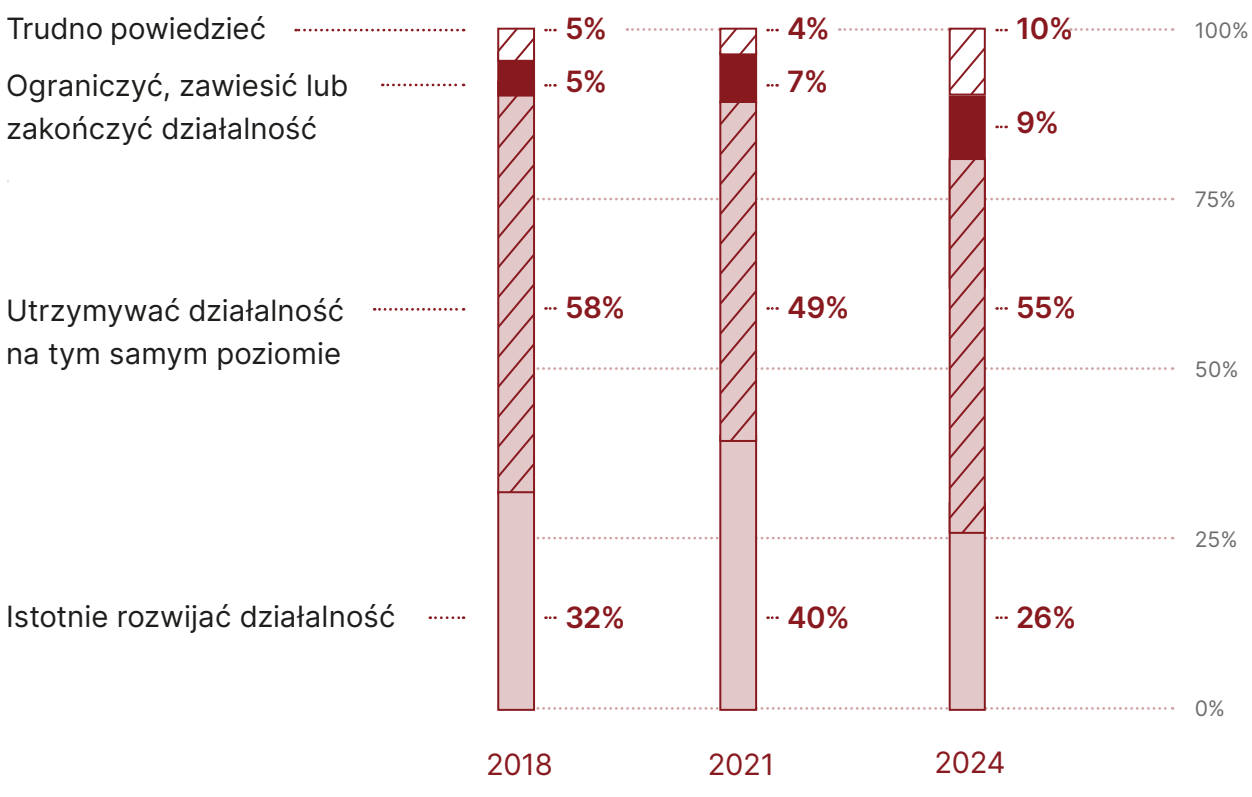


Jakie są plany organizacji na przyszłość?

Organizacje pozarządowe patrzą w przyszłość z umiarkowanym optymizmem i balansują między chęcią stabilizacji a potrzebą rozwoju. Ponad połowa organizacji (55%) deklaruje, że chce utrzymać działalność na dotychczasowym poziomie – to o 6 punktów procentowych więcej niż trzy lata temu. Co więcej, w porównaniu z poprzednią edycją badania znacząco spadł odsetek organizacji planujących intensywny rozwój – z 40% w 2021 roku do zaledwie 26% trzy lata później. To najniższy wynik od 2006 roku i może sygnalizować ograniczone możliwości rozwoju sektora pozarządowego.

Niemal co dziesiąta organizacja (9%) rozważa ograniczenie, zawieszenie lub zakończenie działalności. To najwyższy odsetek w historii badania „Kondycja organizacji pozarządowych" i może odzwierciedlać większą niepewność, która panuje obecnie na świecie, a także wskazywać na kumulujące się wyzwania lub bardziej realistyczną ocenę możliwości organizacji. Ponadto więcej podmiotów niż kiedykolwiek w historii badania ma trudność z określeniem wizji przyszłości swojej organizacji – aż 10% organizacji odpowiada „Trudno powiedzieć" na pytanie o plany na przyszłość.

Wykres:
Procent organizacji o określonych planach na najbliższą przyszłość



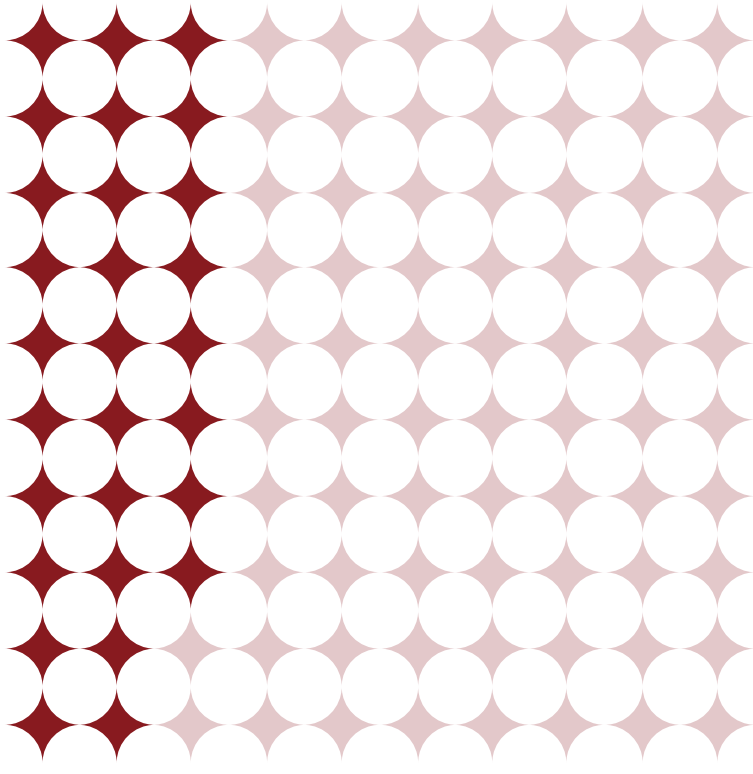
81%

organizacji planuje utrzymywać lub rozwijać swoją działalność

Jedną z metod wspierających rozwój organizacji może być opracowanie dokumentu strategicznego definiującego długoterminowe cele oraz sposoby ich osiągania. Jednak nie jest to powszechnie stosowane rozwiązanie w sektorze pozarządowym. Ponad połowa (53%) fundacji i stowarzyszeń deklaruje, że nie ma takiego dokumentu, a 28% organizacji przyznaje, że ma taki dokument. Co czwarta organizacja nie potrafiła jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Posiadanie strategii najczęściej deklarują organizacje:

- z większych miast, a zwłaszcza z Warszawy,
- działające ponad 15 lat,
- o międzynarodowym zasięgu działania,
- zajmujące się rozwojem lokalnym, ochroną zdrowia lub usługami socjalnymi,
- zatrudniające stały personel oraz pracowników na etat,
- mające większe budżety roczne – dotyczy to 45% podmiotów, których przychody w 2023 roku przekroczyły 1 mln zł.

Opisane zależności ujawniają różnice w formalizacji i instytucjonalizacji działań organizacji w sektorze. Większe i bardziej zasobne organizacje częściej planują strategicznie, co staje się standardem. Wiele organizacji pozarządowych nie ma jednak takich możliwości, a brak stabilności i konieczność reagowania na bieżące wyzwania często utrudniają im skupienie się na długofalowym rozwoju i myśleniu strategicznym.



28%

organizacji ma dokument strategiczny, który określa działanie i rozwój organizacji

Co liderzy sądzą o roli organizacji w społeczeństwie?

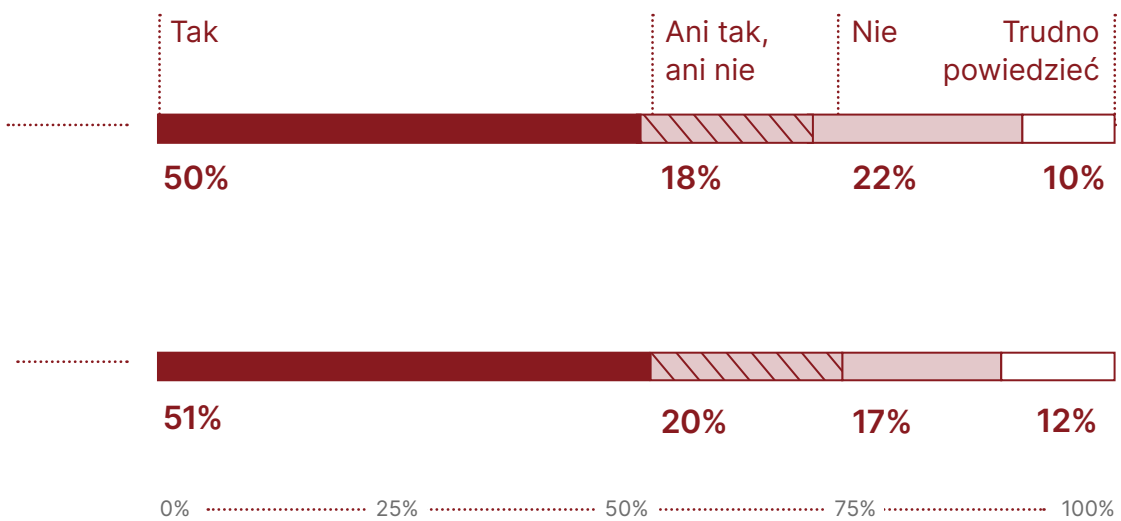
Reprezentatywne badanie stowarzyszeń i fundacji to okazja do zbadania opinii liderów i liderek organizacji na temat sektora pozarządowego. Głos osób wypełniających ankietę, głównie członków i członkiń zarządu, jest tu traktowany jako głos reprezentujący organizację na zewnątrz, choć zdajemy sobie sprawę, że perspektywa i opinie na tematy społeczno-polityczne mogą być zróżnicowane wewnątrz organizacji.

Połowa liderów i liderek organizacji (50%) uważa, że organizacje pozarządowe mają duży wpływ na rozwiązywanie ważnych problemów społecznych w skali kraju. To wynik bardzo zbliżony do pomiaru z 2021 roku i choć część respondentów (22%) nie zgadza się z tą opinią, to nadal dominuje przekonanie o istotnym znaczeniu sektora pozarządowego w przestrzeni publicznej. Przekonanie o dużym wpływie organizacji jest szczególnie silne wśród przedstawicieli podmiotów ze statusem OPP, działających w obszarze ochrony zdrowia lub usług społecznych, o zasięgu krajowym lub międzynarodowym oraz dysponujących budżetem powyżej 1 mln zł rocznie.

Podobne oceny dotyczą wpływu organizacji w lokalnym otoczeniu – 51% liderów i liderek uważa, że organizacje mają coraz większy wpływ na życie społeczne w najbliższej okolicy. Od kilku edycji badania obserwujemy wzrost odsetka przedstawicieli organizacji zgadzających się

Wykres:
Opinie liderów i liderek o roli organizacji w skali kraju i w lokalnym otoczeniu

Liderzy i liderki organizacji odnosili się do stwierdzeń, używając pięciostopniowej skali, od „Zdecydowanie się nie zgadzam" do „Zdecydowanie się zgadzam", lub mogli zaznaczyć „Trudno powiedzieć". Na wykresie kategorie „Zdecydowanie się zgadzam" oraz „Raczej się zgadzam" zostały przedstawione łącznie – jako odpowiedź „Tak", odpowiedzi z drugiego krańca skali – jako „Nie".



z tym stwierdzeniem, co sugeruje, że organizacje coraz mocniej zakorzeniają się w społecznościach lokalnych. Rosnący wpływ na otoczenie częściej dostrzegają przedstawiciele organizacji z miast (poza Warszawą), działających na poziomie gminy lub powiatu, a także mających stały zespół pracowniczy.

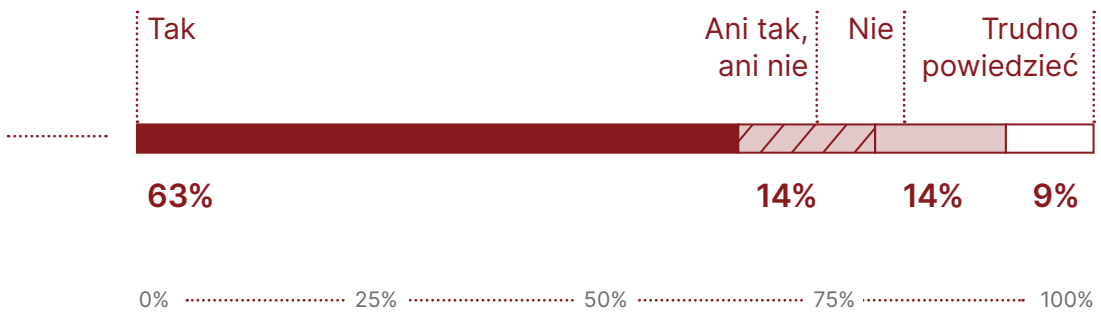
Aż 63% liderów i liderek organizacji pozarządowych podziela pogląd, że większość Polaków i Polek nie rozumie, na czym polega działalność sektora społecznego. To wzrost o 4 punkty procentowe w porównaniu do 2021 roku i aż o 9 punktów procentowych w stosunku do 2018 roku, co sygnalizuje pogłębiający się dystans między organizacjami a społeczeństwem. Zaledwie 14% liderów i liderek organizacji nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Przeważa zatem przekonanie, że mimo swojej aktywności organizacje pozarządowe pozostają niezrozumiałe lub niewidoczne dla wielu obywateli.

63%

liderów i liderek uważa, że większość ludzi w Polsce nie rozumie, na czym polega działalność sektora społecznego

Wykres:
Opinie liderów i liderek na temat zrozumienia działalności organizacji przez Polaków i Polki

Patrz przypis na stronie 135.



Wizerunek organizacji pozarządowych w polskim społeczeństwie

Komentarz

Julia Bednarek
badaczka społeczna, Badania Klon/Jawor

Fakt, że aż 63% liderek i liderów organizacji pozarządowych w Polsce uważa, że polskie społeczeństwo nie rozumie, czym zajmuje się sektor społeczny, może zaskakiwać w kontekście wzrostu znaczenia darowizn od osób indywidualnych w budżecie sektora. Mogłoby się wydawać, że częstsze dofinansowywanie organizacji przez Polaków i Polki przełoży się na zmniejszenie dystansu między sektorem społecznym a społeczeństwem, a dane sugerują, że jest wręcz odwrotnie. Dlaczego?

Jedną z możliwych przyczyn jest sposób, w jaki organizacje są widoczne w przestrzeni publicznej. Jak wynika z naszego raportu „Ufamy, ale... Polki i Polacy o organizacjach pozarządowych" Polki i Polacy widzą stowarzyszenia i fundacje głównie przez pryzmat zbiórek lub pomocy charytatywnej. To wzmacnia uproszczony obraz organizacji i nie przekłada się na rozumienie ich funkcjonowania, specyfiki. Społeczeństwo nie widzi, że organizacje często prowadzą złożone projekty społeczne, zarządzają placówkami, posiadają wyspecjalizowaną kadrę, a pozyskiwane pieniądze nie mogą służyć im tylko i wyłącznie do „pomocy chorym i potrzebującym", ale muszą też pokrywać zwykłe, codzienne koszty: administracyjne, zakupu materiałów, zarządzania.

Również media mają istotny wpływ na postrzeganie sektora, gdyż 30% Polaków i Polek czerpie wiedzę o organizacjach wyłącznie z przekazów medialnych. Media zaś skupiają się na pokazywaniu spektakularnych, emocjonalnych, kryzysowych działań organizacji. Częściej też prezentują duże, ogólnopolskie organizacje i nie dają przestrzeni na pokazanie pracy społecznej 75 tys. aktywnych stowarzyszeń i fundacji, zaprezentowania różnorodności działań sektora społecznego.

Nic więc dziwnego, że to powierzchowne postrzeganie działania organizacji może prowadzić do krytycznych opinii, poczucia niezrozumienia i frustracji po stronie liderów i liderek stowarzyszeń i fundacji. W ich oczach polskie społeczeństwo nie dostrzega wysiłku wkładanego w profesjonalizację, sprawozdawczość, zarządzanie itd. Dlatego tak ważne jest edukowanie obywateli i obywatelek, a także wzmacnianie wizerunku organizacji w przestrzeni publicznej.

Czy liderzy organizacji widzą wspólnotę sektora społecznego?

Wśród przedstawicieli i przedstawicielek organizacji pozarządowych dominuje przekonanie, że sektor pozarządowy nie funkcjonuje jako spójna wspólnota, lecz raczej jako zbiór niezależnych podmiotów realizujących własne cele. Taką perspektywę prezentuje 55% przedstawicieli organizacji. Tylko 16% respondentów jest przeciwnego zdania i postrzega sektor jako pewną całość. Co więcej, poczucie braku wspólnoty w sektorze narasta – w 2021 roku taką opinię wyrażało 52% liderów, a w 2018 roku – 41%.

Opinia o braku wspólnotowości jest bardziej typowa dla przedstawicieli organizacji z dużych miast (powyżej 200 tys. mieszkańców) oraz organizacji o rocznych przychodach powyżej 100 tys. zł. Może to sugerować, że większa koncentracja organizacji w dużych miastach sprzyja raczej konkurencji niż współpracy. Dodatkowo większa samodzielność i profesjonalizacja zasobnych, wielkomiejskich organizacji może wzmacniać przekonanie o ich odrębności od reszty sektora pozarządowego.

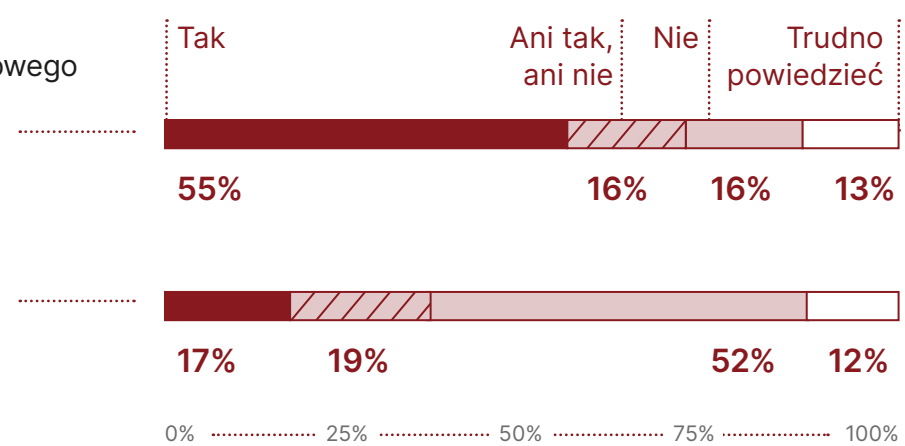
Mimo słabego poczucia wspólnoty wśród organizacji pozarządowych ponad połowa przedstawicieli i przedstawicielek organizacji (52%) dostrzega potrzebę wspólnej strategii lub wizji rozwoju całego sektora. Jedynie 17% uważa, że każda organizacja powinna skupić się na własnym rozwoju. Takie indywidualistyczne podejście częściej prezentują stowarzyszenia, organizacje o zasięgu lokalnym lub regionalnym oraz te zajmujące się edukacją lub sportem.

55%

liderów i liderek organizacji uważa, że w Polsce trudno mówić o istnieniu sektora pozarządowego jako wspólnoty organizacji

Wykres: **Opinie liderów i liderek o wspólnotowości w sektorze pozarządowym**

Patrz przypis na stronie 135.



Jak liderzy oceniają wpływ polityki na organizacje?

52%

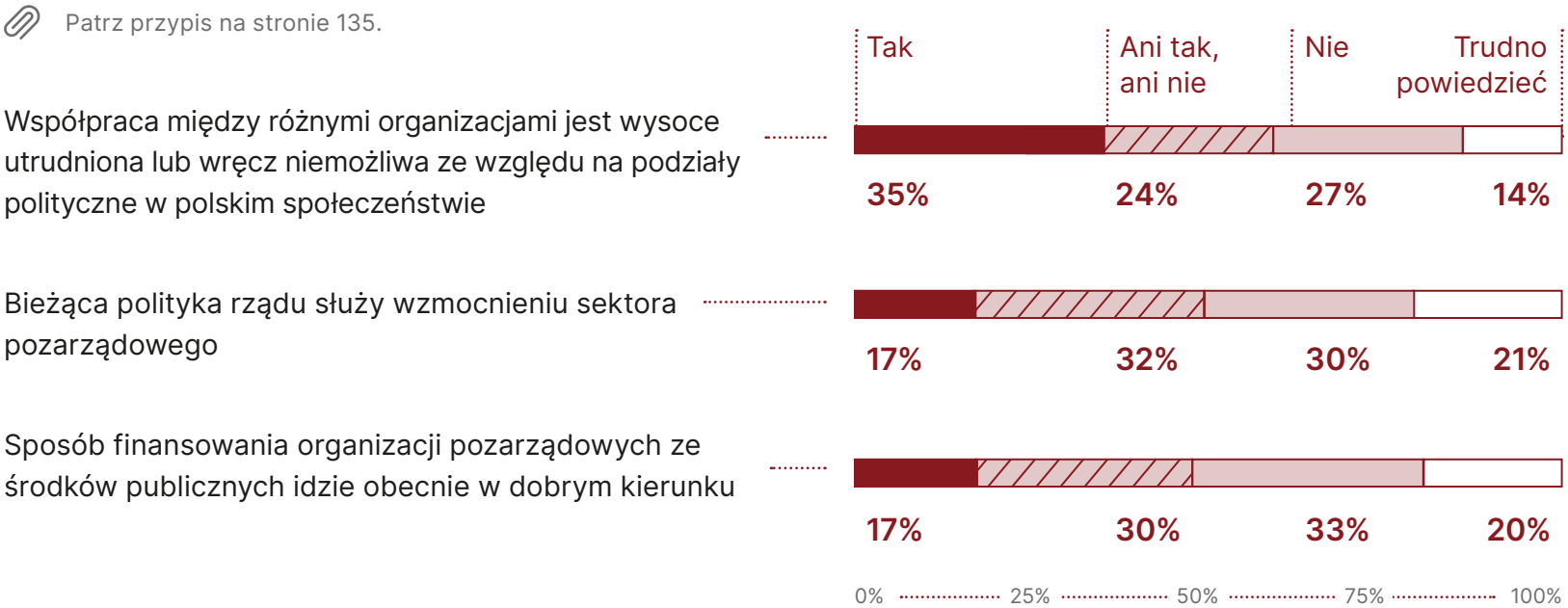
liderów i liderek organizacji niejednoznacznie ocenia zarówno wpływ polityki rządu na sektor pozarządowy, jak i sposób finansowania organizacji ze środków publicznych

Od kilku edycji badania monitorujemy, na ile polaryzacja społeczno-polityczna w Polsce wpływa na sektor pozarządowy. Obecnie 35% liderów i liderek organizacji uważa, że współpraca między różnymi organizacjami jest wysoce utrudniona lub wręcz niemożliwa ze względu na podziały polityczne w polskim społeczeństwie. Tym samym odsetek takich opinii nieznacznie spadł w porównaniu do 2021 roku (37%), ale nadal jest wyższy niż w 2018 roku (31%).

Jednocześnie wzrosła grupa liderów organizacji, którzy nie dostrzegają negatywnego wpływu sytuacji politycznej na współpracę w sektorze – obecnie 27% przedstawicieli organizacji ma taką opinię, podczas gdy w poprzednim badaniu było to 20%. Można zatem stwierdzić, że podziały polityczne wciąż stanowią barierę dla współpracy w sektorze, choć niektóre organizacje zauważyły poprawę w tej kwestii.

Wykres:
Opinie liderów i liderek na temat wpływu sytuacji społeczno-politycznej na organizacje

Patrz przypis na stronie 135.



Ocena wpływu bieżącej polityki rządu na sektor pozarządowy oraz sposobu finansowania organizacji pozarządowych jest mocno ambiwalentna. 17% liderów i liderek organizacji uważa, że polityka rządu sprzyja wzmocnieniu sektora, podczas gdy 30% jest przeciwnego zdania. Choć odsetek negatywnych ocen spadł o 19 punktów procentowych w porównaniu do rekordowo krytycznego 2021 roku, nie przełożyło się to na wzrost ocen pozytywnych, lecz raczej na większą liczbę opinii neutralnych lub braku jednoznacznej oceny.

Podobnie rozkładają się opinie na temat sposobu finansowania stowarzyszeń i fundacji ze środków publicznych. Jedna trzecia liderów i liderek organizacji (33%) uważa, że kierunek zmian jest zły, a prawie dwa razy mniej (17%) postrzega go pozytywnie. Odsetek negatywnych ocen pozostaje zbliżony do tego z 2021 roku (35%), spadł zaś udział ocen pozytywnych o 7 punktów procentowych. W rezultacie ponownie wzrosła grupa organizacji o niejednoznacznym lub neutralnym stosunku do tej kwestii.

Pozytywną opinię o kierunku finansowania częściej wyrażają liderzy organizacji zlokalizowanych na wsiach i w małych miastach (do 50 tys. mieszkańców), o średnim stażu działania (od 6 do 15 lat) oraz tych działających na skalę gminy lub powiatu.

Wpływ sytuacji politycznej na organizacje pozarządowe

Komentarz

dr hab. Grzegorz Makowski
prof. SGH, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Katedra Socjologii, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

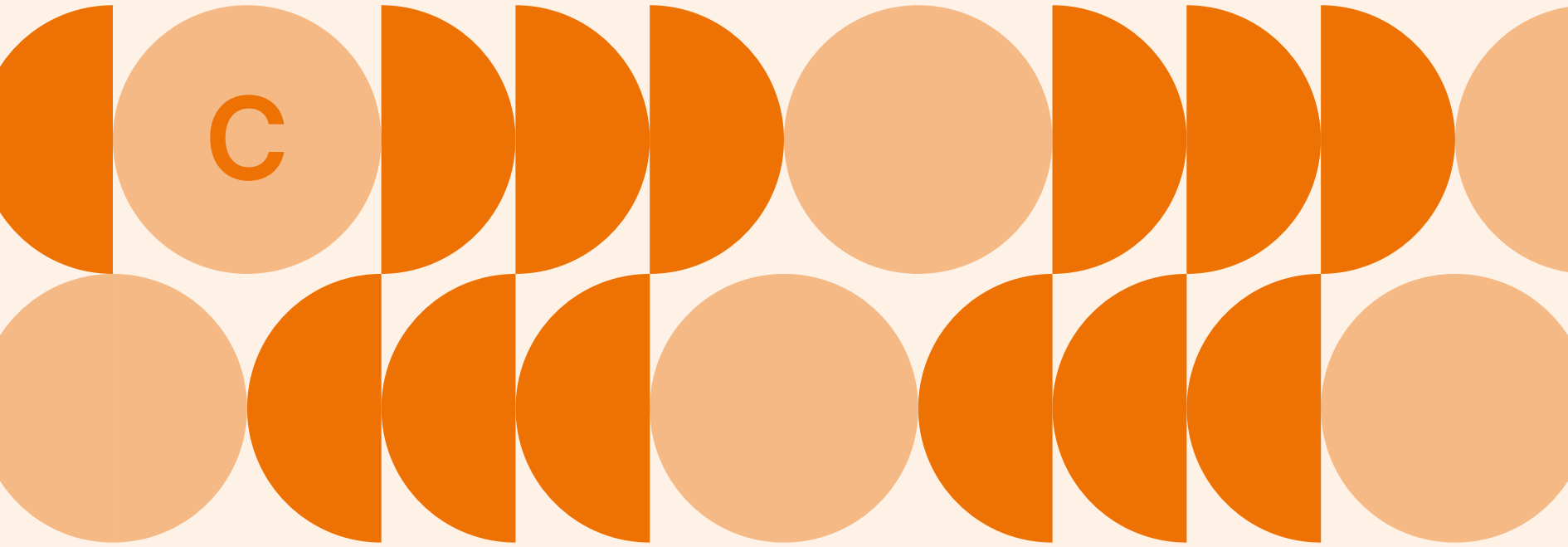
W latach 2015–2023 Polska przechodziła rewolucję. Dotyczyła ona głównie ustrojowych struktur państwa takich jak sądownictwo czy służba cywilna, ale to rewolucyjne wzmożenie nie ominęło też trzeciego sektora. Jednak nie chodzi mi o konkretne zmiany, które dla organizacji były oczywiście niebagatelne, jak utworzenie Narodowego Instytutu Wolności, związane z tym nowe przepisy prawa i sposób redystrybucji dużych, rządowych pieniędzy dla organizacji. Mam tu na myśli ogólny klimat społeczny długotrwałego i wysokiego napięcia politycznego, który nie pozwalał po prostu uciec od polityki.

Po wyborach w październiku 2023 roku to napięcie i związana z nim polaryzacja raczej nie osłabły, ale nie ma już tego elementu rewolucyjnego, który kreował dużo niepewności co do tego, jak będzie wyglądać przyszłość, i obaw o to, że bieżąca polityka będzie jeszcze silniej wdzierać się w relacje wewnątrz trzeciego sektora.

Jakkolwiek by patrzeć, Koalicja 15 października w przeciwieństwie do obozu prawicy raczej nie przejawia chęci głębokiego ingerowania w relacje między organizacjami. Jest mniej interwencjonistyczna. A może nawet za mało zainteresowana wspieraniem trzeciego sektora (co nawiasem mówiąc, może tłumaczyć także ambiwalentną ocenę tego, czy polityka rządu po 2023 roku sprzyja organizacjom). W tym jednak upatrywałbym też swoistego efektu ubocznego, który wyjaśnia przede wszystkim osłabienie poczucia, że polityka wpływa negatywnie na współpracę wewnątrz sektora.

Spośród innych kwestii opisanych w tej części raportu zwróciłbym uwagę na wysoki odsetek wskazań, że problemem jest brak otwartości administracji publicznej na dialog z organizacjami. Jest to niestety pewna „tradycja” polskiej administracji, odchodząca w przeszłość bardzo powoli. Administracja publiczna sama trudno się otwiera na dialog. Trzeba by jej w tym pomóc. I to jest być może jeden z kierunków współpracy nie tylko między samymi organizacjami. Warto na to również patrzeć jako potencjalny kierunek ich współpracy z politykami, którzy mogliby dać impuls do większego otwarcia urzędników na poszczególne podmioty. A przy tej okazji może też udałoby jeszcze bardziej osłabić poczucie, że polityka psuje relacje wewnątrz sektora.

Część C
Metodologia



Niniejszy raport opiera się na wynikach badania „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”, cyklicznego projektu badawczego realizowanego od 2002 roku przez zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor co 2–3 lata. Edycja z 2024 roku jest dziesiątą odsłoną tego przedsięwzięcia.

Badane podmioty i dobór próby

Badanie obejmuje fundacje i stowarzyszenia działające w Polsce z wyłączeniem ochotniczych straży pożarnych.

Dobór podmiotów do badania miał charakter losowy. Losowanie przeprowadzono na podstawie bazy danych obejmującej połączone rejestry REGON oraz Krajowego Rejestru Sądowego, aktualnej na czerwiec 2024 roku i zawierającej około 134,5 tys. zarejestrowanych fundacji i stowarzyszeń.

Losowanie próby uwzględniało warstwowanie ze względu na dwa kryteria: formę prawną (fundacja, stowarzyszenie) oraz wielkość miejscowości, w której organizacja jest zarejestrowana (wieś, miasta do 50 tys. mieszkańców, miasta 50–200 tys. mieszkańców, miasta powyżej 200 tys. mieszkańców, Warszawa). W rezultacie warstwowania wyodrębniono 10 warstw.

Dodatkowo w próbie wyróżniono segment lokalnych organizacji sportowych (kluby sportowe, stowarzyszenia kultury fizycznej) oraz segment pozostałych organizacji. W segmencie organizacji sportowych zastosowano dobór losowo-warstwowy według kryterium wielkości miejscowości, proporcjonalnie do rozkładu takich organizacji w populacji. W segmencie pozostałych organizacji uwzględniono kryterium formy prawnej i wielkości miejscowości, proporcjonalnie do rozkładu tych cech w populacji.

Wylosowano główną próbę oraz 6 prób rezerwowych. Każda próba składała się z 1500 organizacji: 1350 stowarzyszeń i fundacji niebędących lokalnymi klubami sportowymi oraz 150 lokalnych klubów sportowych. Ze względu na duże podobieństwo funkcjonowania i sytuacji lokalnych organizacji sportowych ich liczebność w próbie badania została uwzględniona nieproporcjonalnie do ich liczebności w populacji. Na dalszym etapie zostało to skorygowane za pomocą wag analitycznych.

Kwestionariusz badawczy

Kwestionariusz badania składał się z 8 bloków tematycznych: informacje podstawowe o organizacji, personel organizacji, sytuacja finansowa, współpraca z innymi podmiotami, model działania i funkcjonowania organizacji, problemy organizacji, opinie organizacji oraz ocena organizacji i jej przyszłości.

Trzon kwestionariusza stanowiły pytania z poprzednich edycji badania, co umożliwia śledzenie zmian w czasie w oparciu o poszczególne wskaźniki kondycji polskich stowarzyszeń i fundacji. Dodatkowo wprowadziłyśmy nowe pytania, koncentrujące się na zagadnieniach, takich jak: długofalowy wpływ pandemii COVID-19, wojny w Ukrainie i kryzysu uchodźczego, zaangażowanie organizacji w działania na rzecz uchodźców oraz reakcje na sytuacje kryzysowe po 2020 roku, a także kwestie międzypokoleniowe w organizacjach.

Przeciętny czas wypełniania ankiety wynosił około 40 minut i był zależny od specyfiki organizacji i złożoności jej działalności.

Realizacja badania

Badanie zostało w całości zrealizowane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. Zbieranie danych trwało trzy miesiące, od września do listopada 2024 roku. Dane zebrano techniką CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*), czyli za pośrednictwem kwestionariusza online wypełnianego samodzielnie przez organizacje. Do zbierania materiału wykorzystano narzędzie do badań ilościowych CADAS.

Wylosowane do badania organizacje otrzymywały e-maile z zaproszeniem do udziału w badaniu. Realizację badania wsparł również monitoring telefoniczny przeprowadzony przez firmę Caf Call. Do monitoringu wytypowano 6,5 tys. podmiotów, z którymi firma podjęła minimum 6 prób kontaktu telefonicznego.

Dane kontaktowe do organizacji uzyskano z serwisu spis.ngo.pl. Brakujące adresy e-mailowe i numery telefonów wyszukiwano w internecie. W efekcie tych działań badanie rozpoczęłyśmy z próbą 7750 organizacji, do których istniał jakikolwiek kontakt, e-mailowy lub telefoniczny.

Zbieranie danych odbywało się z zachowaniem zasady poufności.

Przebadane podmioty

Przebadano reprezentatywną próbę 1012 stowarzyszeń i fundacji.

Poziom realizacji próby wyniósł 10%, przy czym szacuje się, że połowa zarejestrowanych organizacji nie prowadzi faktycznej działalności (na podstawie danych z Głównego Urzędu Statystycznego), co znacząco wpłynęło na poziom realizacji próby.

Respondentami i respondentkami były osoby pełniące funkcje zarządcze w organizacjach, dobrze zorientowane w ich sytuacji. Kwestionariusze wypełniali głównie członkowie zarządów organizacji (89%), w tym przede wszystkim prezesi i prezeski zarządów. 6% kwestionariuszy organizacji wypełniły osoby na stanowiskach dyrektorskich lub koordynatorskich, a 5% – osoby pełniące inne funkcje w organizacji.

Analiza danych

Analizy danych przeprowadzono przy użyciu wag analitycznych, korygujących proporcje poszczególnych podmiotów w próbie względem populacji (z uwzględnieniem warstw: forma prawna i wielkość miejscowości, oraz segmentu próby: lokalne organizacje sportowe i pozostałe organizacje).

Do obliczeń wykorzystano narzędzie do analiz statystycznych SPSS. Przyjęto poziom ufności 95% (maksymalny błąd statystyczny +/- 3%, poziom istotności $p<0,05$).

badania Klon/Jawor

Badania Klon/Jawor to zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor – organizacji wspierającej rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, wydawcy portalu ngo.pl. Nasz zespół łączy wiedzę ekspercką o sektorze pozarządowym z doświadczeniem badawczym i analitycznym. Badamy organizacje społeczne, ich wizerunek w społeczeństwie oraz aktywność społeczną, taką jak wolontariat i filantropia.

„Kondycja organizacji pozarządowych” to projekt badawczy, który prowadzimy cyklicznie od 2002 roku. Jest to największe niezależne badanie stowarzyszeń i fundacji w Polsce.

kondycja.ngo.pl – strona badania „Kondycja organizacji pozarządowych”

fakty.ngo.pl – dane i raporty badawcze o organizacjach pozarządowych i aktywności społecznej

ngo.pl – portal organizacji pozarządowych

10. edycja badania