CENTRUM PISOP

POZARZĄDOWY INSTYTUT SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO I PARTNERSTWA

RAPORT

MAPOWANIE FINANSOWANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Raport z badań ilościowo-jakościowych

Jak organizacje pozarządowe w Polsce pozyskują środki, jak planują finanse i co różnicuje wyzwania, z którymi się mierzą?

Leszno, październik 2026

Projekt sfinansowany przez Fundację PKO Banku Polskiego

Mapowanie finansowania organizacji pozarządowych. Raport z badań ilościowo-jakościowych

Wydawca: Stowarzyszenie Centrum PISOP — Pozarządowy Instytut Społeczeństwa Obywatelskiego i Partnerstwa, ul. Słowiańska 59, 64-100 Leszno, www.pisop.org.pl

Zespół badawczo-redakcyjny

Dorota Surma, autorka koncepcji Mapy Finansowania NGO
Monika Wieczorek
Joanna Piechocka
dr Anna Waligóra, wsparcie merytoryczne (Katedra Socjologii i Etyki Gospodarczej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

Projekt sfinansowany przez Fundację PKO Banku Polskiego.

Raport jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe (CC BY 4.0). Można go kopiować, rozpowszechniać i wykorzystywać, także we fragmentach, pod warunkiem podania autorstwa: Pozarządowy Instytut Społeczeństwa Obywatelskiego i Partnerstwa, Stowarzyszenie Centrum PISOP. Treść licencji: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp. Dlaczego wiedza o finansowaniu NGO w Polsce jest ważna? 4

Wprowadzenie – o procesie dochodzenia do zebranych w raporcie wniosków 6

Cel badania 6

Hipoteza badawcza 6

Metodologia 7

Jak czytać raport? 7

Insighty, czyli najważniejsze wnioski ze zrealizowanych badań 10

Insighty z badań ilościowych 11

Insighty z badań jakościowych 11

1. Wyniki badań ilościowych 13

1.1. Charakterystyka badanych organizacji 13

1.2. Ludzie w organizacjach 16

1.3. Budżet i źródła finansowania organizacji społecznych 17

1.4. Podejście do finansów w organizacjach społecznych 18

1.5. Odpowiedzialność za finanse 20

1.6. Perspektywa rozwoju 21

1.7. Zależności: źródła finansowania a cechy organizacji 22

2. Podsumowanie badań jakościowych 28

2.1. Finansowanie organizacji 28

2.2. Cechy różnicujące organizacje 30

2.3. Opinie o źródłach finansowania 31

2.4. Wyzwania i odporność finansowa w oczach organizacji 33

2.5. Zarządzanie finansami – głosem organizacji 35

Podsumowanie 38

Weryfikacja hipotezy badawczej 38

Kluczowe wnioski 39

Streszczenie 40

Summary 41

Bibliografia 42

WSTĘP. DLACZEGO WIEDZA O FINANSOWANIU NGO W POLSCE JEST WAŻNA?

Stabilność finansowa organizacji pozarządowej nie zaczyna się w chwili pozyskania grantu ani wygrania przez nią konkursu. Zaczyna się wcześniej — od wiedzy o dostępnych źródłach finansowania, świadomego wyboru między nimi, rozumienia zasad korzystania z poszczególnych instrumentów oraz rozpoznania związanych z nimi kosztów i ryzyk.[1] Wymaga także umiejętności dopasowania sposobu finansowania do misji, zasobów i skali działania organizacji. Nie kończy się natomiast na pozyskaniu środków. Jej miarą jest możliwość długofalowego, niezależnego i konsekwentnego realizowania celów organizacji społecznych.[2]

Po pierwsze, finansowanie pozostaje jednym z najważniejszych wyzwań polskiego sektora pozarządowego. Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor pokazują, że 72% organizacji wskazuje trudności w zdobywaniu środków jako poważną barierę działania, a tylko 35% deklaruje posiadanie rezerw finansowych pozwalających przetrwać okres bez nowych przychodów. Przeciętne roczne przychody organizacji wynoszą 50 tys. zł. Kwota ta dobrze pokazuje skalę codziennych wyzwań, zwłaszcza w przypadku małych i lokalnych podmiotów, dla których nawet krótkotrwałe opóźnienie finansowania może zagrozić ciągłości działania.[3]

Po drugie, polski sektor pozarządowy jest zróżnicowany, dlatego nie istnieje jeden uniwersalny model finansowania. Innych możliwości i ograniczeń doświadcza organizacja oparta przede wszystkim na pracy społecznej, innych fundacja prowadząca stałe usługi społeczne, a jeszcze innych podmiot realizujący wieloletnie projekty, działalność odpłatną lub gospodarczą. Na sytuację finansową wpływają nie tylko obszar działania i skala organizacji, lecz także jej zasoby ludzkie i organizacyjne: kompetencje zespołu, doświadczenie w przygotowywaniu projektów, zdolność do prowadzenia fundraisingu, jakość zarządzania oraz dostęp do partnerów i darczyńców.[4]

Po trzecie, źródło finansowania wpływa na sposób działania organizacji, a niekiedy także na zakres jej autonomii. Środki publiczne umożliwiają realizację wielu ważnych zadań społecznych, jednak krótkoterminowe finansowanie projektowe może wzmacniać zależność od konkursów, harmonogramów i priorytetów wskazywanych poza organizacją.[5] Jak pokazuje komentarz Doroty Surmy, organizacje społeczne realizujące polityki publiczne mogą w pewnych sytuacjach przejmować nie tylko zadania, lecz również ryzyka systemu, na które nie mają pełnego wpływu. Organizacje powinny być partnerami państwa, a nie gwarantami wszystkich konsekwencji decyzji podejmowanych przez inne podmioty.[6]

Po czwarte, różnorodność źródeł finansowania nie jest wartością samą w sobie. Dywersyfikacja ma znaczenie wtedy, gdy stanowi świadomy element strategii, a nie przypadkowy zbiór przychodów. Najnowsze[7][8] badania pokazują, że organizacje korzystają przeciętnie z czterech typów źródeł finansowania, a 42% prowadzi działania fundraisingowe inne niż ubieganie się o dotacje.[9] Jednocześnie środki publiczne nadal odgrywają kluczową rolę, choć ich udział w budżetach organizacji spadł z 55% do 44%. Coraz większe znaczenie zyskują darowizny, składki członkowskie, działalność odpłatna i gospodarcza oraz inne przychody prywatne.[10]

Oddajemy w Państwa ręce raport: **„Mapowanie finansowania organizacji pozarządowych" –** opracowanie, którego celem jest lepsze zrozumienie finansowego wymiaru działania NGO. Nie jest to katalog grantów, konkursów i innych źródeł przychodów organizacji społecznych. To próba uporządkowania wiedzy o tym, jak organizacje rzeczywiście finansują swoją działalność, jak podejmują decyzje finansowe, z jakimi trudnościami się mierzą oraz jakie konfiguracje źródeł mogą sprzyjać stabilności, niezależności i ich długofalowemu rozwojowi.

Mamy nadzieję, że przedstawione wyniki będą dla organizacji nie tylko źródłem wiedzy, lecz także nowym punktem wyjścia do trwającej w sektorze rozmowy o tym, jak powinien wyglądać dojrzały, odpowiedzialny i bardziej odporny system finansowania NGO w Polsce.

Dziękujemy wszystkim respondentkom i respondentom za udział w badaniu, poświęcony czas oraz podzielenie się doświadczeniami. Wierzymy, że raport będzie stanowić ważny wkład w proces osiągania środowiskowej dojrzałości w dyskusji o finansowaniu NGO — dyskusji opartej na danych, doświadczeniu i odpowiedzialności za przyszłość sektora.

Autorki

1. Calabrese, T. D. (2013). Financial sustainability for nonprofit organizations: A review of the literature. RAND Corporation. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf
2. INTRAC. (2016). Models of NGO sustainability (Briefing Paper 41). https://www.intrac.org/app/uploads/2016/09/Briefing-paper-41.-Models-of-NGO-Sustainability.pdf
3. Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2025). Kondycja organizacji pozarządowych 2024. https://kondycja.ngo.pl/
4. Ibidem.
5. Ibidem.
6. Surma, D. (2026, 14 września). Zakładnicy systemu. Kiedy organizacje społeczne realizujące politykę publiczną stają się gwarantami jej ryzyka [Komentarz]. ngo.pl. https://publicystyka.ngo.pl/zakladnicy-systemu-kiedy-organizacje-spoleczne-realizujace-polityke-publiczna-staja-sie-gwarantami-jej-ryzyka-komentarz
7. Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2025). Kondycja organizacji pozarządowych 2024. https://kondycja.ngo.pl/
8. Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2025, 14 lipca). Fundraising w organizacjach. Fakty o NGO. https://fakty.ngo.pl/fakt/fundraising-organizacji
9. Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2025, 16 lipca). Finanse organizacji pozarządowych. Fakty o NGO. https://fakty.ngo.pl/fakt/finanse-ngo
10. Ibidem.

WPROWADZENIE – O PROCESIE DOCHODZENIA DO ZEBRANYCH W RAPORCIE WNIOSKÓW

CEL BADANIA

Badanie „Mapowanie finansowania organizacji pozarządowych" zostało zrealizowane przez Pozarządowy Instytut Społeczeństwa Obywatelskiego i Partnerstwa. **Jego celem było lepsze zrozumienie, w jaki sposób organizacje pozarządowe w Polsce planują finanse, pozyskują środki i radzą sobie z wyzwaniami w tym obszarze.** Wyniki przedstawione w raporcie posłużyły do opracowania **Mapy finansowania NGO** — narzędzia pokazującego, jakie źródła i modele finansowania najlepiej wspierają różne kierunki rozwoju organizacji w Polsce.

Badanie połączyło dwie perspektywy. **Część ilościowa** (CAWI, ankieta internetowa) pokazuje, jak rozkładają się źródła finansowania, budżety, sposoby planowania i zasoby w grupie 214 organizacji społecznych. **Część jakościowa** (IDI, indywidualne wywiady pogłębione) wyjaśnia, dlaczego organizacje wybierają określone źródła, z jakimi trudnościami się mierzą i od czego te trudności zależą.

HIPOTEZA BADAWCZA

Raport weryfikuje następującą hipotezę badawczą:

Poziom wyzwań w pozyskiwaniu funduszy przez organizacje pozarządowe jest zależny od specyfiki ich obszaru działań, skali rozwoju oraz zasobów ludzkich i organizacyjnych.

Na potrzeby analizy hipoteza została rozłożona na trzy grupy cech organizacji (zmiennych wyjaśniających) oraz zestaw wskaźników opisujących sytuację finansową i poziom wyzwań (zmiennych wyjaśnianych):

Element hipotezy	Jak został zmierzony w ankiecie
Specyfika obszaru działań	forma prawna, zasięg działania, sfery zadań publicznych, odbiorcy, rodzaje działań, częstotliwość działań
Skala rozwoju	staż organizacji, budżet w 2025 r., plany na najbliższe 3 lata
Zasoby ludzkie i organizacyjne	lokal, formy zaangażowania i zatrudnienia, księgowość, osoba odpowiedzialna za strategię finansową, dokumenty strategiczne
Model finansowania	źródła finansowania w 2025 r., udział źródeł w budżecie
Poziom wyzwań (wskaźniki pośrednie)	**okres zabezpieczenia środków, ocena modelu finansowania, planowane zmiany modelu, podejście do finansów**

W kwestionariuszu nie było jednego pytania wprost mierzącego „poziom wyzwań". Dlatego w części ilościowej jest on opisywany pośrednio — przez stabilność finansową (okres zabezpieczenia środków), ocenę obecnego modelu finansowania i deklarowaną potrzebę jego zmiany. W części jakościowej wyzwania są opisane, na tyle, na ile było to możliwe, słowami rozmówców.

Na podstawie przedstawionej hipotezy sformułowane zostało następujące pytanie badawcze:

Na ile poziom wyzwań związanych z pozyskiwaniem funduszy przez organizacje pozarządowe zależy od specyfiki ich obszaru działania, skali rozwoju oraz zasobów – ludzkich i organizacyjnych?

METODOLOGIA

Badanie ilościowe. Ankieta internetowa (CAWI) została zrealizowana na platformie Webankieta. Kwestionariusz skierowano do osób z zarządów lub osób mających wiedzę o finansach organizacji społecznych w Polsce. Kwestionariusz ankiety składał się z 25 pytań podzielonych na pięć bloków tematycznych:

- charakterystyka organizacji,
- ludzie w organizacji,
- źródła finansowania i przychody organizacji,
- podejście do finansów w organizacji,
- odpowiedzialność za finanse
- perspektywa rozwoju organizacji.

W badaniu wzięło udział 260 organizacji społecznych z całego kraju. Pełne odpowiedzi przekazało 214 organizacji. Ze względu na wielkość próby i jej rozkład trudno mówić o pełnej reprezentatywności badań; warto jednak zaznaczyć, że do wypełnienia ankiety przystąpiły zróżnicowane organizacje, co zwiększa wiarygodność uzyskanych danych. Należy także zaznaczyć, że w przypadku części pytań otwartych (np. źródła finansowania, obszary działania) można było wskazać kilka odpowiedzi (tzw. pytania wielokrotnego wyboru), dlatego odsetki nie sumują się do 100%.

Badanie jakościowe. W badaniach wykorzystano scenariusz IDI z przedstawicielami organizacji, które przyjęły zaproszenie do udziału w badaniu. Zrealizowano łącznie 31 indywidualnych wywiadów pogłębionych. Rozmówcy reprezentowali zróżnicowane typy organizacji: od małych, lokalnych stowarzyszeń i kół gospodyń wiejskich, przez organizacje sportowe, świadczące usługi społeczne i prowadzące placówki, po organizacje rzecznicze i eksperckie o zasięgu ogólnopolskim oraz podmioty prowadzące działalność gospodarczą. Wywiady analizowano w trzech obszarach:

- finansowanie organizacji,
- cechy różnicujące organizacje,
- opinie o źródłach finansowania organizacji.

JAK CZYTAĆ RAPORT?

Raport składa się z pięciu zasadniczych części, które poprzedza **Wstęp. Dlaczego wiedza o finansowaniu NGO w Polsce jest ważna?** wprowadzający do kontekstu i problematyki podjętych badań. W części **Wprowadzenie – o procesie dochodzenia do zebranych w raporcie wniosków** ujęte zostały cel badań, przyjęta na potrzeby badań hipoteza badawcza; opisana została także metodologia badań. **Insighty, czyli najważniejsze wnioski ze zrealizowanych badań** zawierają kluczowe ustalenia wypływające z przeprowadzonych badań, w odniesieniu do części ilościowej (ankiety) i jakościowej (wywiady). Część druga (r. 1) przedstawia **Wyniki badań ilościowych**, a trzecia (r. 2) **Podsumowanie badań jakościowych**. **Podsumowanie** zawiera omówienie weryfikacji hipotezy badawczej, wnioski z przeprowadzonych badań, w tym wnioski dla praktyki. Raport zawiera także **Streszczenie** oraz **Summary**, a także **Bibliografię**.

Raport warto czytać jako opowieść o różnych sposobach, w jakich organizacje pozarządowe budują i rozwijają swoje bezpieczeństwo finansowe. Część ilościowa pokazuje najważniejsze wzory, zróżnicowania i tendencje widoczne w badanej grupie, a część jakościowa pozwala lepiej zrozumieć doświadczenia, decyzje oraz dylematy stojące za przedstawionymi danymi.

Najpełniejszy obraz wyłania się z łącznej lektury obu perspektyw. Dane liczbowe pokazują skalę i rozkład zjawisk, natomiast głosy osób reprezentujących organizacje nadają im kontekst, wskazując, co w praktyce oznaczają określone modele finansowania, wybory i wyzwania.

O BADANIU

Badanie „Mapowanie finansowania organizacji pozarządowych" zrealizował Pozarządowy Instytut Społeczeństwa Obywatelskiego i Partnerstwa. Połączyło ankietę internetową (CAWI) i indywidualne wywiady pogłębione (IDI).

214

organizacji przekazało pełne odpowiedzi w ankiecie (udział wzięło 260)

31

indywidualnych wywiadów pogłębionych

71,5%

organizacji korzystało w 2025 r. z dotacji samorządowych

71,5%

organizacji nie ma spisanej strategii finansowej

38,3%

nie ma żadnych zabezpieczonych środków

55,1%

ocenia obecny model finansowania jako niesatysfakcjonujący

INSIGHTY, CZYLI NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI ZE ZREALIZOWANYCH BADAŃ

Ten rozdział przedstawia najważniejsze ustalenia wynikające osobno z badania ilościowego i jakościowego. Insighty są syntetycznym zapisem tego, co szczególnie wyraźnie wyłania się z danych ankietowych oraz z doświadczeń opisywanych przez respondentów – osoby reprezentujące organizacje. Pokazuje skalę zjawisk, powtarzające się wzory i najistotniejsze mechanizmy związane z finansowaniem NGO. Wspólna interpretacja danych ilościowych i jakościowych znajduje się w końcowej części raportu: łączy ustalenia z ankiety i wywiadów, odnosi je do pytania oraz założeń badawczych, a także wskazuje ich znaczenie dla praktyki finansowania organizacji pozarządowych.

INSIGHTY Z BADAŃ ILOŚCIOWYCH

NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI · ANKIETA CAWI, N = 214

INSIGHTY Z BADAŃ ILOŚCIOWYCH

1 Samorząd jest głównym płatnikiem sektora.

71,5% badanych organizacji korzystało w 2025 r. z dotacji samorządowych. To najpowszechniejsze źródło finansowania — blisko dwukrotnie częstsze niż dotacje rządowe (**38,3%**) i ponad trzykrotnie częstsze niż środki UE (**20,6%**).

2 „Drugą nogą" sektora są ludzie: darczyńcy i członkowie organizacji społecznych.

Co druga organizacja (**50,9%**) otrzymała darowizny od osób prywatnych, **44,9%** pobierało składki członkowskie, a **30,8%** korzystało z **1,5%** podatku. Źródła społeczne są powszechne, ale – gdy już występują – stanowią przeciętnie niewielką część budżetu (średnio od **9,3%** do **16,1%**, w typowej organizacji około **5%**).

3 Organizacje pozarządowe różnicuje wielkość budżetu

Jedna trzecia badanych organizacji (**32,7%**) miała w 2025 r. budżet do 50 tys. zł, a **56,5%** — do 200 tys. zł. Jednocześnie **17,8%** dysponowało budżetem powyżej 1 mln zł. Badana grupa obejmuje więc zarówno organizacje działające niemal wyłącznie społecznie, jak i duże podmioty z zespołami etatowymi.

4 Finanse planuje się krótkoterminowo (albo wcale).

71,5% organizacji nie ma spisanej strategii finansowej. **24,3%** w ogóle nie planuje finansów, a **43,9%** planuje je najwyżej na rok. Perspektywę dłuższą niż rok ma **26,2%** badanych organizacji, a ponad trzyletnią — **4,2%**.

5 Działalność organizacji jest ciągła, finansowanie – nie.

72,9% organizacji działa w sposób ciągły, przez cały rok. Jednocześnie **77,6%** ma środki zabezpieczone najwyżej na rok, w tym **38,3%** nie ma ich wcale. Obie cechy łączy **54,7%** badanych organizacji: prowadzą stałą działalność bez zabezpieczenia finansowego dłuższego niż rok.

6 Większość organizacji jest niezadowolona z modelu finansowania.

55,1% ocenia swój obecny model finansowania jako niesatysfakcjonujący (w tym **22,4%** jako zdecydowanie niesatysfakcjonujący), a tylko **19,2%** jako satysfakcjonujący. Ponad połowa (**52,3%**) planuje istotne zmiany modelu albo szuka zupełnie nowych źródeł finansowania.

7 Organizacje chcą dywersyfikacji finansowania, ale nie mają do niej ludzi.

56,5% chce w ciągu 3 lat korzystać z nowych, bardziej zróżnicowanych źródeł. Za strategię finansową odpowiada jednak najczęściej prezes (**55,1%**) lub zarząd (**48,1%**); wyspecjalizowaną osobę ds. finansów lub rozwoju wskazało tylko **5,6%** organizacji.

8 Wolontariat jest fundamentem pracy.

Najczęstszą formą zaangażowania w organizacjach jest wolontariat lub praca społeczna (**64,5%**), a zaraz po niej umowa zlecenia (**50,9%**). Umowę o pracę stosuje **28,5%** badanych organizacji społecznych.

9 Trzy dominujące podejścia do finansów organizacji.

Podobne grupy stanowią organizacje działające głównie społecznie i pozyskujące środki okazjonalnie (**30,4%**), organizacje skutecznie i regularnie pozyskujące środki (**29,0%**) oraz organizacje, które uczą się dywersyfikacji (**28,5%**). Z zewnętrznego wsparcia w pozyskiwaniu środków korzysta **2,8%**.

10 Skala otwiera dostęp do dużych źródeł finansowania.

Ze środków UE korzystało **2,9%** organizacji z budżetem do 50 tys. zł i **55,3%** organizacji z budżetem powyżej 1 mln zł. Podobnie jest w przypadku dotacji rządowych (budżet do 50 tys. zł – **14,3%**; budżet powyżej 1 mln zł – **71,1%**). To po formie prawnej najsilniejsze zależności wypływające z przeprowadzonego badania.

11 Etat jest progiem dla funduszy europejskich i działalności gospodarczej.

Organizacje zatrudniające co najmniej jedną osobę na etat korzystały ze środków UE ponad sześć razy częściej (**41,4%** do **6,3%**) i prawie pięć razy częściej prowadziły działalność gospodarczą (**39,1%** do **7,9%**).

12 Źródła finansowania społecznego buduje się latami.

Z **1,5%** podatku korzystało **7,7%** organizacji działających mniej niż 1 rok, **11,1%** organizacji działających 1–3 lata i **63,5%** działających ponad 20 lat. Podobnie ma się kwestia darowizn od firm. **6,7%** organizacji ze stażem 1–3 lata korzysta z tego źródła finansowania działalności, podczas gdy w przypadku organizacji ze stażem działalności powyżej 20 lat, jest to już **46,2%** badanych organizacji. Im zatem starsza organizacja, tym szerszy portfel źródeł finansowania.

13 Specyfika działań wyznacza płatnika.

Składki członkowskie to najczęstsze źródło finansowania stowarzyszeń rejestrowych i KGW (**71,1%** i **76,2%**). Organizacje z obszaru rynku pracy i ekonomii społecznej częściej sięgały po środki UE i środki z działalności gospodarczej (po **51,4%**), a z obszaru pomocy społecznej — po zbiórki publiczne (**31,6%** wobec **15,4%** ogółu badanych).

14 Stabilność finansowa zależy od skali i zasobów, ocena modelu – nie.

Brak zabezpieczonych środków deklarowało **55,7%** organizacji z budżetem do 50 tys. zł i **12,1%** z budżetem powyżej 1 mln zł. Ocena modelu finansowania jest jednak podobna niezależnie od budżetu, zatrudnienia i zasięgu prowadzonej działalności. Różnicuje ją lokal: model jest niesatysfakcjonujący dla **79,3%** organizacji z lokalem własnym lub wynajmowanym i dla **51,9%** korzystających z lokalu użyczonego lub współdzielonego.

INSIGHTY Z BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI · INDYWIDUALNE WYWIADY POGŁĘBIONE

INSIGHTY Z BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

1 Nie ma jednego modelu finansowania

Model finansowania wynika z kombinacji cech organizacji: tego, co robi, dla kogo, jak regularnie, w jakiej skali i jakimi zasobami dysponuje. Żadna pojedyncza cecha go nie przesądza.

2 Barierą jest częściej zdolność do skorzystania ze źródła niż jego brak

Najczęściej powtarzanym wyzwaniem nie jest brak dostępnych źródeł, ale brak czasu, ludzi i kompetencji, by z nich skorzystać, zrealizować projekt i go rozliczyć. Organizacje rezygnują z większych grantów, bo nie są w stanie ich obsłużyć m. in. z perspektywy gospodarowania i rozliczenia pozyskanych środków.

3 Najtrudniejsze są koszty „pomiędzy”

Finansowanie projektowe nie pokrywa zaplecza działania organizacji społecznych: zarządzania, administracji, utrzymania zespołu i specjalistów oraz fundraisingu. Brak środków na funkcjonowanie organizacji między projektami to wyzwanie wspólne dla wszystkich typów NGO.

4 Rodzaj działalności i zasoby ludzkie najsilniej różnicują finansowanie

Stała usługa lub placówka wymaga finansowania ciągłości, zespołu i infrastruktury. Działalność akcyjna może funkcjonować przy minimalnej bazie stałych kosztów. Liczba osób nie wystarcza jako miara zasobów — liczy się, czy ktoś ma czas i kompetencje, by zająć się finansami.

5 Rozwój nie zawsze oznacza wzrost

Część organizacji świadomie pozostaje przy małej skali działania, dopasowanej do czasu wolontariuszy. Dla innych rozwój to większa stabilność, zatrudnienie specjalisty albo niezależność finansowa, a nie większy budżet.

6 Większa organizacja to inne, a nie mniejsze wyzwania

Wraz ze wzrastaniem organizacji rośnie dostęp do źródeł, ale także koszty stałe: wynagrodzenia, konkurencja z sektorem prywatnym o specjalistów, zależność od terminów i zasad finansowania publicznego.

7 Organizacje uczą się finansowania stopniowo

Typowa ścieżka prowadzi od małych grantów, przez środki wojewódzkie i ministerialne, do funduszy europejskich. Źródła społeczne i współpraca z biznesem wymagają lat budowania relacji.

8 Stabilność to możliwość planowania

Rozmówcy definiują stabilność finansową nie wysokością budżetu, lecz jego przewidywalnością: wiedzą o kosztach, rezerwą finansową i zabezpieczeniem środków na kolejny rok działania organizacji.

1. WYNIKI BADAŃ ILOŚCIOWYCH

1.1. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH ORGANIZACJI

Wśród badanych organizacji przeważały stowarzyszenia rejestrowe (45,3%) i fundacje (34,6%). Co dziesiąta organizacja to koło gospodyń wiejskich (9,8%). Pozostałe formy prawne reprezentowane w badaniu to stowarzyszenia zwykłe, kluby sportowe, spółdzielnie socjalne, spółki non profit — stanowią łącznie około 10% próby.

Tabela 1. Forma prawna organizacji

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Stowarzyszenie rejestrowe (w KRS)	97	45,3%
Fundacja	74	34,6%
Koło Gospodyń Wiejskich (KGW)	21	9,8%
Stowarzyszenie zwykłe	12	5,6%
Klub sportowy	3	1,4%
Spółdzielnia socjalna	3	1,4%
Uczniowski Klub Sportowy	2	0,9%
Spółka non profit	1	0,5%
Kościelna osoba prawna	0	0,0%
Inna forma	**1**	**0,5%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Badana grupa była zróżnicowana pod względem stażu działalności. Niemal co czwarta organizacja (24,3%) działa ponad 20 lat, a 27,1% — nie dłużej niż 3 lata. Organizacje o stażu 4–15 lat stanowiły 39,3% badanej próby.

Tabela 2. Staż organizacji

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Krócej niż 1 rok	13	6,1%
1–3 lata	45	21,0%
4–7 lat	42	19,6%
8–15 lat	42	19,6%
16–20 lat	20	9,3%
Powyżej 20 lat	**52**	**24,3%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Zasięg działania objętych badaniem organizacji społecznych rozkładał się równomiernie. Organizacje o zasięgu gminnym (21,5%) i ogólnopolskie (21,0%) to dwie największe grupy respondentów w badaniu; łącznie 36,9% działa na poziomie lokalnym lub gminnym. Zasięg międzynarodowy deklaruje 6,1%.

Tabela 3. Główny zasięg działania

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
lokalny (np. sąsiedzki, osiedlowy, wiejski)	33	15,4%
gminny	46	21,5%
powiatowy	40	18,7%
wojewódzki	37	17,3%
ogólnopolski	45	21,0%
międzynarodowy	13	6,1%

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Najczęściej wskazywane sfery działalności badanych organizacji to rozwój lokalny i społeczności (48,1%), działania na rzecz dzieci i młodzieży (45,8%), aktywność obywatelska i wolontariat (42,1%) oraz działania na rzecz seniorów (40,2%). Organizacje działają zwykle w kilku sferach jednocześnie.

Tabela 4. Sfery zadań publicznych

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Rozwój lokalny i społeczności	103	48,1%
Działania na rzecz dzieci i młodzieży	98	45,8%
Aktywność obywatelska, wolontariat	90	42,1%
Działania na rzecz seniorów	86	40,2%
Edukacja i wychowanie	81	37,9%
Kultura i sztuka	67	31,3%
Sport, turystyka, rekreacja	58	27,1%
Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami	57	26,6%
Pomoc społeczna / wsparcie osób w trudnej sytuacji	57	26,6%
Zdrowie i profilaktyka	43	20,1%
Ekologia i ochrona środowiska / zwierząt	40	18,7%
Rynek pracy, ekonomia społeczna	37	17,3%
Inny obszar	28	13,1%

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214. Pytanie wielokrotnego wyboru — odsetki nie sumują się do 100%.

Działania organizacji są najczęściej kierowane do dorosłych (59,3%), dzieci i młodzieży (51,9%) oraz społeczności lokalnej (48,6%). Co piąta organizacja wspiera osoby w trudnej sytuacji życiowej (20,1%).

Tabela 5. Główni odbiorcy działań

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Dorośli	127	59,3%
Dzieci i młodzież	111	51,9%
Społeczność lokalna / mieszkańcy	104	48,6%
Ogół społeczeństwa	87	40,7%

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Seniorzy	79	36,9%
Rodziny	65	30,4%
Osoby z niepełnosprawnościami	53	24,8%
Osoby w trudnej sytuacji życiowej	43	20,1%
Organizacje / instytucje (w tym NGO)	35	16,4%
Osoby z doświadczeniem migracji/uchodźctwa	15	7,0%
Przedsiębiorstwa społeczne / podmioty ekonomii społecznej	12	5,6%
Zwierzęta / środowisko naturalne	10	4,7%
Inna grupa	**10**	**4,7%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214. Pytanie wielokrotnego wyboru — odsetki nie sumują się do 100%.

Dominującą formą aktywności są organizacja zajęć, warsztatów i szkoleń (66,4%) oraz organizacja wydarzeń (58,9%). Działania wymagające stałej infrastruktury lub zespołu — prowadzenie placówki lub stałego miejsca (17,3%) czy świadczenie usług dla konkretnych osób lub grup (15,4%) — realizuje mniejsza część badanych organizacji.

Tabela 6. Najczęściej realizowane działania

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Organizacja zajęć / warsztatów / szkoleń	142	66,4%
Organizacja wydarzeń	126	58,9%
Działania informacyjne / edukacyjne	79	36,9%
Działania hobbystyczne / rekreacyjne / integracyjne	74	34,6%
Doradztwo / wsparcie specjalistyczne	58	27,1%
Organizacja zajęć sportowych / treningów / rozgrywek	37	17,3%
Prowadzenie placówki lub stałego miejsca	37	17,3%
Świadczenie usług dla konkretnych osób lub grup	33	15,4%
Działania rzecznicze / wpływ na decyzje	32	15,0%
Wsparcie innych organizacji lub grup	21	9,8%
Inna działalność	**28**	**13,1%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214. Pytanie wielokrotnego wyboru — odsetki nie sumują się do 100%.

Prawie trzy czwarte organizacji (72,9%) działa w sposób ciągły, prowadząc regularne działania przez cały rok. Działalność akcyjną lub okazjonalną deklaruje 17,3%, a regularną z przerwami (np. sezonową) — 9,3%.

Tabela 7. Częstotliwość działań

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Działalność ciągła (regularne działania przez cały rok)	156	72,9%
Działalność akcyjna / okazjonalna	37	17,3%
Działania regularne z przerwami (np. sezonowo)	20	9,3%

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Inne	**1**	**0,5%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Tylko 6,1% organizacji dysponuje własnym lokalem. Najczęściej organizacje wynajmują lokal na stałe (30,8%) albo korzystają z lokalu użyczonego przez urząd, szkołę, bibliotekę lub inną organizację (30,4%). Prawie co piąta organizacja społeczna (18,7%) nie ma stałego lokalu i prowadzi działania w różnych miejscach.

Tabela 8. Lokal wykorzystywany do bieżących działań

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Lokal wynajmowany (na stałe)	66	30,8%
Lokal użyczony	65	30,4%
Brak stałego lokalu — działania w różnych miejscach	40	18,7%
Własny lokal organizacji	13	6,1%
Lokal współdzielony (np. coworking, Centrum NGO)	9	4,2%
Działalność głównie zdalna / online	7	3,3%
Mieszkanie prywatne	6	2,8%
Inne	**8**	**3,7%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

1.2. LUDZIE W ORGANIZACJACH

Wolontariat i praca społeczna to najczęstsza forma zaangażowania osób w organizacjach społecznych (64,5%). Drugą jest umowa zlecenia (50,9%). Umowę o pracę stosuje 28,5% organizacji, umowę o dzieło — 13,6%, a współpracę B2B — 10,7%.

Tabela 9. Formy zaangażowania i zatrudnienia

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Wolontariat / praca społeczna	138	64,5%
Umowa zlecenia	109	50,9%
Umowa o pracę	61	28,5%
Umowa o dzieło	29	13,6%
Współpraca B2B	23	10,7%
Inne	**4**	**1,9%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214. Pytanie wielokrotnego wyboru — odsetki nie sumują się do 100%.

W pytaniu „Proszę wskazać liczby opisujące zatrudnienie/zaangażowanie osób w Państwa organizacji w 2025 roku" organizacje podawały liczbę aktywnych członków i osób zaangażowanych, liczbę wolontariuszy, liczbę osób zatrudnionych na etat oraz łączną liczbę etatów. Typowa badana organizacja skupia około 10 aktywnych osób, w tym 9 wolontariuszy. Co najmniej jedną osobę na etat zatrudnia 87 badanych organizacji (40,7%), a

127 (59,3%) nie zatrudnia nikogo na etat. Zatrudnienie etatowe wyraźnie rośnie z budżetem: mediana (typowa wartość) liczby etatów wynosi 0 w organizacjach z budżetem do 200 tys. zł, 1 przy budżecie 201–500 tys. zł, 2,5 przy 501 tys. – 1 mln zł i 11,5 powyżej 1 mln zł.

1.3. BUDŻET I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH

Co trzecia organizacja (32,7%) miała w 2025 r. budżet w wysokości do 50 tys. zł, a niemal co czwarta (23,8%) — od 51 do 200 tys. zł. Budżety średnie (201 tys. – 1 mln zł) ma 22,9% badanych organizacji. Grupa największych, z budżetem powyżej 1 mln zł, stanowi 17,8%. Na pytanie dotyczące wielkości budżetu organizacji nie zdecydowało się odpowiedzieć 2,8% respondentów.

Tabela 10. Budżet organizacji w 2025 r.

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Do 50 tys. zł	70	32,7%
51–200 tys. zł	51	23,8%
201–500 tys. zł	25	11,7%
501 tys. – 1 mln zł	24	11,2%
Powyżej 1 mln zł	38	17,8%
Nie chcę odpowiadać na to pytanie	**6**	**2,8%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Dotacje samorządowe są najpowszechniejszym źródłem finansowania (71,5%) badanych organizacji społecznych. Na drugim miejscu są darowizny od osób prywatnych (50,9%), a na trzecim składki członkowskie (44,9%). Z dotacji rządowych korzystało 38,3% organizacji, z 1,5% podatku — 30,8%, z działalności odpłatnej pożytku publicznego — 28,0%. Środki UE i działalność gospodarcza występowały w co piątej badanej organizacji (po 20,6%). 3,7% organizacji nie dysponowało w 2025 r. żadnymi środkami na działania.

Tabela 11. Źródła finansowania w 2025 r.

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Dotacje samorządowe (gmina / miasto / powiat / województwo)	153	71,5%
Darowizny od osób prywatnych	109	50,9%
Składki członkowskie	96	44,9%
Dotacje rządowe, administracji centralnej (np. NOWE FIO, PFRON)	82	38,3%
1,5% podatku	66	30,8%
Działalność odpłatna pożytku publicznego	60	28,0%
Darowizny od instytucji i firm	58	27,1%
Granty prywatne / inne fundacje	53	24,8%
Środki UE (np. EFS, Erasmus+)	44	20,6%
Działalność gospodarcza	44	20,6%
Zbiórki publiczne	33	15,4%

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Inne	11	5,1%
Nie mieliśmy środków na działania w ubiegłym roku	**8**	**3,7%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214. Pytanie wielokrotnego wyboru — odsetki nie sumują się do 100%.

Respondenci oszacowali także przybliżony udział poszczególnych źródeł w rocznym budżecie (tabela 12). Średnie i mediany policzono wyłącznie wśród organizacji, które korzystały z danego źródła i podały jego udział — pokazują więc typowe znaczenie źródła w budżecie jego użytkowników. Pozwalają ocenić, które źródła mają charakter „filarów", a które „uzupełnień". Mediany są wyraźnie niższe od średnich: w typowej organizacji darowizny, składki i 1,5% podatku to około 5% budżetu, a wyższe średnie wynikają z nielicznych organizacji, które opierają się na tych źródłach w dużym stopniu.

Tabela 12. Udział źródeł w budżecie rocznym organizacji, które z nich korzystały

Źródło finansowania	n	Średni udział	Mediana
Środki UE	41	46,4%	40,0%
Dotacje samorządowe	148	43,8%	40,0%
Dotacje rządowe, administracji centralnej	78	38,6%	32,5%
Działalność gospodarcza	43	33,2%	20,0%
Inne	10	26,4%	26,0%
Fundacje korporacyjne, prywatne	48	25,4%	10,0%
Działalność odpłatna pożytku publicznego	56	22,1%	10,0%
Składki członkowskie	93	16,1%	5,0%
Darowizny od instytucji i firm	55	13,3%	5,0%
Darowizny od osób prywatnych	103	13,0%	5,0%
1,5% podatku	63	10,8%	5,0%
Zbiórki publiczne	**32**	**9,3%**	**3,0%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane. n – liczba organizacji, które korzystały ze źródła i podały jego udział; udziały podane przez każdą organizację sumują się do 100% (201 organizacji). Średnie w kolumnach nie sumują się do 100%.

> Zestawienie częstości (tabela 11) i udziałów (tabela 12) pokazuje dwa typy źródeł. Środki publiczne — samorządowe, rządowe i unijne oraz działalność gospodarcza stanowią przeciętnie od jednej trzeciej do blisko połowy budżetu organizacji, które z nich korzystają. Źródła społeczne — darowizny, składki, 1,5% i zbiórki są częste, ale ich średni udział w budżecie nie przekracza 16%. Pełnią więc raczej funkcję uzupełniającą niż podstawową.

1.4. PODEJŚCIE DO FINANSÓW W ORGANIZACJACH SPOŁECZNYCH

Spisaną strategię finansową lub plan finansowania działań ma 28,5% organizacji; 71,5% takiego dokumentu nie posiada.

Tabela 13. Spisana strategia finansowa / plan finansowania

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Tak	61	28,5%
Nie	**153**	**71,5%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Planowanie finansów ma najczęściej charakter krótkoterminowy (43,9%). Co czwarta organizacja (24,3%) w ogóle nie planuje finansów i działa na bieżąco. Perspektywę średnioterminową (1–3 lata) ma 22,0% organizacji, a długoterminową — 4,2%.

Tabela 14. Perspektywa planowania finansów

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Nie planujemy — działamy na bieżąco	52	24,3%
Krótkoterminowo (do 1 roku)	94	43,9%
Średnioterminowo (1–3 lata)	47	22,0%
Długoterminowo (ponad 3 lata)	9	4,2%
Trudno powiedzieć	**12**	**5,6%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Okres zabezpieczenia środków jest jednym ze wskaźników poziomu bezpieczeństwa finansowego organizacji. 38,3% organizacji nie ma żadnych zabezpieczonych środków i działa na bieżąco, a 39,3% ma środki zabezpieczone najwyżej na rok. Zabezpieczenie na 1–3 lata ma 14,5% badanych organizacji, a na dłużej niż 3 lata — 3,3%.

Tabela 15. Okres, na który organizacja ma zabezpieczone środki

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Nie mamy zabezpieczonych środków — działamy na bieżąco	82	38,3%
Krótkoterminowo (do 1 roku)	84	39,3%
Średnioterminowo (1–3 lata)	31	14,5%
Długoterminowo (ponad 3 lata)	7	3,3%
Trudno powiedzieć	**10**	**4,7%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Działalność ciągłą i brak zabezpieczenia środków na dłużej niż rok łączy 54,7% organizacji (117 z 214): wśród organizacji działających w sposób ciągły trzy czwarte (75,0%) ma środki zabezpieczone najwyżej na rok albo nie ma ich wcale.

Ocena obecnego modelu finansowania jest wyraźnie negatywna. Model niesatysfakcjonujący wskazało 55,1% organizacji (32,7% „raczej", 22,4% „zdecydowanie"). Satysfakcjonujący – 19,2%, przy czym zdecydowanie zadowolonych jest tylko 1,4%. Co czwarta organizacja (25,7%) nie potrafiła ocenić swojego modelu.

Tabela 16. Ocena obecnego modelu finansowania

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Zdecydowanie satysfakcjonujący	3	1,4%
Raczej satysfakcjonujący	38	17,8%
Trudno powiedzieć	55	25,7%
Raczej niesatysfakcjonujący	70	32,7%
Zdecydowanie niesatysfakcjonujący	**48**	**22,4%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Niezadowolenie przekłada się na plany zmian. **30,8% organizacji poszukuje zupełnie nowych źródeł finansowania**, a 21,5% planuje istotne zmiany w modelu — łącznie 52,3%. Obecny model chce utrzymać 14,0% badanych organizacji.

Tabela 17. Model finansowania w perspektywie 3 lat

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Chcemy utrzymać obecny model / obecne zasady finansowania	30	14,0%
Planujemy niewielkie zmiany	41	19,2%
Planujemy istotne zmiany w modelu finansowania	46	21,5%
Poszukujemy zupełnie nowych źródeł finansowania	66	30,8%
Trudno powiedzieć	**31**	**14,5%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

1.5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA FINANSE

Ponad połowa badanych organizacji (55,1%) powierza księgowość biuru rachunkowemu. W co czwartej (24,3%) księgowość prowadzi osoba członkowska, a w 12,6% — księgowa lub księgowy zatrudniony w organizacji. 6,1% korzysta z zewnętrznej księgowej działającej w ramach wolontariatu.

Tabela 18. Kto prowadzi księgowość

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Biuro rachunkowe	118	55,1%
Osoba członkowska w organizacji	52	24,3%
Wewnętrzny pracownik (księgowa / księgowy)	27	12,6%
Zewnętrzna księgowa / księgowy (wolontariat)	13	6,1%
Inna forma	**4**	**1,9%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Za strategiczne działania związane z finansami odpowiada najczęściej prezes lub prezeska organizacji społecznej (55,1%) albo zarząd wspólnie (48,1%). Wyspecjalizowaną osobę — pracownika ds. finansów, rozwoju lub projektów — wskazało tylko 5,6% organizacji. W 3,3% badanych organizacji społecznych nikt

nie ma jasno przypisanej tej roli.

Tabela 19. Kto odpowiada za strategiczne działania związane z finansami

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Prezes / prezeska organizacji	118	55,1%
Zarząd (wspólnie)	103	48,1%
Osoba z zarządu (nie będąca prezesem)	27	12,6%
Zespół / członkowie organizacji (wspólnie)	26	12,1%
Pracownik ds. finansów / rozwoju / projektów	12	5,6%
Księgowy / księgowa	9	4,2%
Nikt — nie ma jasno przypisanej takiej roli	7	3,3%
Inna osoba / osoby	5	2,3%
Trudno powiedzieć	**1**	**0,5%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214. Pytanie wielokrotnego wyboru — odsetki nie sumują się do 100%.

Podejście do finansów dzieli badaną grupę na trzy zbliżone liczebnie części: organizacje działające głównie społecznie, z okazjonalnym pozyskiwaniem środków (30,4%), organizacje skutecznie i regularnie pozyskujące środki (29,0%) oraz organizacje uczące się dywersyfikacji środków finansowych (28,5%). Z zewnętrznego wsparcia w pozyskiwaniu środków korzysta 2,8% organizacji; połowa z nich chce w przyszłości robić to samodzielnie. 5,6% nie prowadzi działań zarobkowych z przekonania („Nie prowadzimy działań zarobkowych — nie są zgodne z charakterem organizacji").

Tabela 20. Podejście do finansów

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Nie prowadzimy działań zarobkowych — nie są zgodne z charakterem organizacji	12	5,6%
Działamy głównie społecznie, środki pozyskujemy okazjonalnie	65	30,4%
Uczymy się, jak dywersyfikować źródła finansowania	61	28,5%
Korzystamy ze wsparcia zewnętrznego i nie planujemy tego zmieniać	3	1,4%
Korzystamy ze wsparcia zewnętrznego, ale chcemy działać samodzielnie	3	1,4%
Skutecznie i regularnie pozyskujemy środki	62	29,0%
Inne	**8**	**3,7%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

1.6. PERSPEKTYWA ROZWOJU

Dokumenty strategiczne inne niż strategia finansowa (plany rozwoju, plany działania) ma co czwarta badana organizacja społeczna (25,2%).

Tabela 21. Inne dokumenty strategiczne

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Tak	54	25,2%
Nie	**160**	**74,8%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214.

Plany na najbliższe 3 lata badanych organizacji społecznych są ambitne. Organizacje najczęściej chcą docierać do większej liczby odbiorców (57,0%), korzystać z nowych, bardziej zróżnicowanych źródeł finansowania (56,5%) i rozwijać współpracę z innymi podmiotami (51,4%). Prawie połowa (45,8%) chce zwiększać zakres działań i profesjonalizować się. Utrzymanie obecnego zakresu i stabilną kontynuację powziętego działania deklaruje 26,6%.

Tabela 22. Plany organizacji na najbliższe 3 lata

Odpowiedź	Liczba	% organizacji
Chcemy docierać do większej liczby odbiorców	122	57,0%
Chcemy korzystać z nowych, bardziej zróżnicowanych źródeł finansowania	121	56,5%
Chcemy rozwijać współpracę z innymi organizacjami lub instytucjami	110	51,4%
Chcemy zwiększyć zakres działań, wdrażać nowe usługi, profesjonalizować działania	98	45,8%
Chcemy skuteczniej planować nasze finanse	83	38,8%
Chcemy utrzymać obecny zakres działań i stabilnie kontynuować działalność	57	26,6%
Chcemy rozszerzyć obszar terytorialny działań	41	19,2%
Trudno powiedzieć / nie mamy jeszcze sprecyzowanych planów	9	4,2%
Inne	**7**	**3,3%**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, n=214. Pytanie wielokrotnego wyboru — odsetki nie sumują się do 100%.

Ambicje rozwojowe kontrastują z zasobami opisanymi w poprzednich podrozdziałach: 56,5% chce dywersyfikować źródła, ale tylko 28,5% ma strategię finansową, a 5,6% — osobę wyspecjalizowaną w finansach lub rozwoju.

1.7. ZALEŻNOŚCI: ŹRÓDŁA FINANSOWANIA A CECHY ORGANIZACJI

W podrozdziale przedstawiono 10 zależności[11] między wyborem źródeł finansowania a cechami organizacji, dobranych zgodnie z hipotezą badawczą: specyfika działań (zależności 1–4), skala rozwoju (5–7) oraz zasoby ludzkie i organizacyjne (8–10). Na końcu zestawiono, które cechy wiążą się ze wskaźnikami poziomu wyzwań.

Zależność 1. Forma prawna a źródła finansowania

Tabela 23. Forma prawna a źródła finansowania – % organizacji korzystających ze źródła

Forma prawna	n	składki członkowskie	darowizny osób prywatnych	1,5% podatku	działalność gospodarcza
stowarzyszenie / klub	114	67,5	58,8	38,6	14,0
fundacja	74	4,1	51,4	28,4	33,8

Forma prawna	n	składki członkowskie	darowizny osób prywatnych	1,5% podatku	działalność gospodarcza
KGW *	21	76,2	19,0	4,8	4,8
wszystkie organizacje	**209**	**44,9**	**50,9**	**30,8**	**20,6**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Siła związku: składki członkowskie V = 0,62 (p < 0,001); darowizny osób prywatnych V = 0,23 (p = 0,004); 1,5% podatku V = 0,22 (p = 0,007); działalność gospodarcza V = 0,26 (p < 0,001).

To najsilniejsza zależność w badaniu (V = 0,62). Składki członkowskie stanowią źródło finansowania stowarzyszeń i kół gospodyń wiejskich, w fundacjach nie występują (4,1%) (co wynika z prawnych założeń funkcjonowania fundacji). Fundacje częściej prowadzą działalność gospodarczą (33,8% do 14,0% w stowarzyszeniach).

Zależność 2. Zasięg działania a źródła finansowania

Tabela 24. Zasięg działania a źródła finansowania – % organizacji korzystających ze źródła

Zasięg	n	dotacje samorządowe	dotacje rządowe	środki UE	granty prywatne	działalność odpłatna
lokalny lub gminny	79	73,4	27,8	8,9	15,2	15,2
powiatowy lub wojewódzki	77	77,9	49,4	27,3	24,7	40,3
ogólnopolski lub międzynarodowy	58	60,3	37,9	27,6	37,9	29,3
wszystkie organizacje	**214**	**71,5**	**38,3**	**20,6**	**24,8**	**28,0**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Siła związku: dotacje samorządowe V = 0,16 (p = 0,073) — nieistotne przy p < 0,01; dotacje rządowe V = 0,19 (p = 0,022) — nieistotne przy p < 0,01; środki UE V = 0,22 (p = 0,005); granty prywatne V = 0,21 (p = 0,010); działalność odpłatna V = 0,24 (p = 0,002).

Dotacje samorządowe są powszechne na każdym poziomie zasięgu działalności organizacji społecznych – różnice nie są istotne statystycznie. Zasięg różnicuje natomiast dostęp do pozostałych źródeł. Organizacje lokalne i gminne rzadko korzystają ze środków UE (8,9%) i działalności odpłatnej (15,2%). Organizacje powiatowe i wojewódzkie najczęściej prowadzą działalność odpłatną (40,3%), a ogólnopolskie i międzynarodowe najczęściej sięgają po granty prywatne (37,9%).

Zależność 3. Sfera działalności a źródła finansowania

Tabela 25. Sfera działalności a źródła finansowania – % organizacji korzystających ze źródła

Sfera działalności (P5)	n	środki UE	dotacje rządowe	granty prywatne	zbiórki publiczne	działalność gospodarcza
Rynek pracy, ekonomia społeczna	37	51,4 ↑	51,4	32,4	10,8	51,4 ↑
Pomoc społeczna / wsparcie osób w trudnej sytuacji	57	38,6 ↑	47,4	35,1	31,6 ↑	33,3 ↑
Działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami	57	38,6 ↑	57,9 ↑	33,3	28,1 ↑	31,6
Zdrowie i profilaktyka	43	32,6	41,9	46,5 ↑	27,9	27,9
Edukacja i wychowanie	81	33,3 ↑	46,9	38,3 ↑	16,0	23,5

Sfera działalności (P5)	n	środki UE	dotacje rządowe	granty prywatne	zbiórki publiczne	działalność gospodarcza
Ekologia i ochrona środowiska / zwierząt	40	25,0	40,0	42,5 ↑	22,5	12,5
Sport, turystyka, rekreacja	58	20,7	39,7	24,1	15,5	13,8
Kultura i sztuka	67	17,9	37,3	29,9	13,4	16,4
wszystkie organizacje	**214**	**20,6**	**38,3**	**24,8**	**15,4**	**20,6**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Organizacje mogły wskazać kilka sfer. ↑ / ↓ — odsetek istotnie wyższy / niższy niż w pozostałych organizacjach (p < 0,01). Siła istotnych związków: V = 0,19–0,35.

Sfera działań wyraźnie wiąże się z wyborem źródeł finansowania. Organizacje z obszaru rynku pracy i ekonomii społecznej ponad dwukrotnie częściej niż pozostałe korzystały ze środków UE i prowadziły działalność gospodarczą (po 51,4%). Organizacje pomocy społecznej i działające na rzecz osób z niepełnosprawnościami częściej sięgały po zbiórki publiczne i środki UE. Organizacje działające na rzecz osób z niepełnosprawnościami korzystały też częściej z dotacji rządowych (57,9%). Organizacje prozdrowotne, edukacyjne i ekologiczne częściej korzystały z grantów prywatnych i fundacyjnych. W sporcie i kulturze struktura źródeł nie odbiega istotnie od przeciętnej dla organizacji o innych sferach działalności.

Zależność 4. Częstotliwość działań a źródła finansowania

Tabela 26. Częstotliwość działań a źródła finansowania – % organizacji korzystających ze źródła

Częstotliwość działań	n	3 i więcej źródeł	darowizny osób prywatnych	działalność odpłatna	działalność gospodarcza	środki UE
ciągła	156	73,7	57,7	34,0	26,9	25,6
akcyjna / sezonowa	57	42,1	33,3	12,3	3,5	7,0
wszystkie organizacje	**213**	**65,0**	**50,9**	**28,0**	**20,6**	**20,6**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Siła związku: 3 i więcej źródeł V = 0,29 (p < 0,001); darowizny osób prywatnych V = 0,22 (p = 0,002); działalność odpłatna V = 0,21 (p = 0,002); działalność gospodarcza V = 0,26 (p < 0,001); środki UE V = 0,20 (p = 0,003).

Organizacje działające w sposób ciągły mają szerszy portfel źródeł: 73,7% korzysta z trzech lub więcej źródeł, wobec 42,1% organizacji działających akcyjnie lub sezonowo. Działalność ciągła wiąże się przede wszystkim z dochodami własnymi – działalność gospodarcza występuje w niej prawie ośmiokrotnie częściej (26,9% wobec 3,5%), a odpłatna – prawie trzykrotnie. To potwierdziła również obserwacja z wywiadów: świadczenie stałych usług wymaga ciągłości finansowania, a działalność akcyjna może opierać się na pojedynczych grantach.

Zależność 5. Budżet a źródła finansowania

Tabela 27. Budżet w 2025 r. a źródła finansowania – % organizacji korzystających ze źródła

Budżet	n	środki UE	dotacje rządowe	działalność gospodarcza	działalność odpłatna	1,5% podatku
do 50 tys. zł	70	2,9	14,3	8,6	8,6	17,1
51–200 tys. zł	51	13,7	37,3	17,6	37,3	29,4
201 tys. – 1 mln zł	49	28,6	53,1	24,5	38,8	34,7
powyżej 1 mln zł	38	55,3	71,1	44,7	39,5	55,3

Budżet	n	środki UE	dotacje rządowe	działalność gospodarcza	działalność odpłatna	1,5% podatku
wszystkie organizacje	208	20,6	38,3	20,6	28,0	30,8

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Siła związku: środki UE V = 0,46 (p < 0,001); dotacje rządowe V = 0,43 (p < 0,001); działalność gospodarcza V = 0,31 (p < 0,001); działalność odpłatna V = 0,31 (p < 0,001); 1,5% podatku V = 0,29 (p < 0,001).

Im większy budżet, tym częściej organizacja korzysta ze źródeł wymagających zaplecza: środki UE (od 2,9% do 55,3%), dotacje rządowe (od 14,3% do 71,1%) i działalność gospodarcza (od 8,6% do 44,7%).

Zależność 6. Budżet a dywersyfikacja źródeł

Tabela 28. Budżet w 2025 r. a liczba źródeł finansowania

Budżet	n	średnia liczba źródeł	mediana	% z 3 i więcej źródłami	% z jednym źródłem
do 50 tys. zł	70	2,6	2,0	42,9	15,7
51–200 tys. zł	51	3,8	4,0	72,5	7,8
201 tys. – 1 mln zł	49	4,3	4,0	75,5	4,1
powyżej 1 mln zł	38	5,7	6,0	89,5	0,0
wszystkie organizacje	**214**	**3,8**	**3,0**	**65,0**	**8,4**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214 (wiersze budżetu bez 6 organizacji, które nie podały budżetu). Test Kruskala-Wallisa p < 0,001; korelacja rang Spearmana rho = 0,49.

Organizacje z budżetem do 50 tys. zł korzystają średnio z więcej niż 2 źródeł, a z budżetem powyżej 1 mln zł — z więcej niż pięciu. Co szósta najmniejsza organizacja (15,7%) opiera się na jednym źródle; w grupie największych nie ma takich organizacji. Dywersyfikacja, którą 56,5% badanych deklaruje jako cel na najbliższe lata, jest więc w praktyce cechą charakteryzującą większe organizacje społeczne.

Zależność 7. Staż organizacji a źródła finansowania

Tabela 29. Staż organizacji a źródła finansowania – % organizacji korzystających ze źródła

Staż	n	1,5% podatku	darowizny firm	dotacje rządowe	darowizny osób prywatnych	3 i więcej źródeł
do 3 lat	58	10,3	5,2	20,7	34,5	41,4
4–15 lat	84	22,6	29,8	40,5	51,2	64,3
ponad 15 lat	72	56,9	41,7	50,0	63,9	84,7
wszystkie organizacje	**214**	**30,8**	**27,1**	**38,3**	**50,9**	**65,0**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Siła związku: 1,5% podatku V = 0,42 (p < 0,001); darowizny firm V = 0,32 (p < 0,001); dotacje rządowe V = 0,24 (p = 0,003); darowizny osób prywatnych V = 0,23 (p = 0,004); 3 i więcej źródeł V = 0,35 (p < 0,001).

Źródła oparte na relacjach i rozpoznawalności rosną wraz ze stażem organizacji społecznych. Z 1,5% podatku korzysta 10,3% organizacji działających do 3 lat i 56,9% działających ponad 15 lat; z darowizn od firm — odpowiednio 5,2% i 41,7%. Zgadza się to z wywiadami, w których rozmówcy opisują stopniowe „uczenie się" finansowania i czas niezbędny do zbudowania długotrwałej relacji z darczyńcami.

Zależność 8. Zatrudnienie na etat a źródła finansowania

Tabela 30. Zatrudnienie na etat a źródła finansowania – % organizacji korzystających ze źródła

Zatrudnienie na etat	n	środki UE	dotacje rządowe	działalność gospodarcza	działalność odpłatna	1,5% podatku
nie	126	6,3	25,4	7,9	19,0	23,0
tak	87	41,4	57,5	39,1	41,4	42,5
wszystkie organizacje	**213**	**20,6**	**38,3**	**20,6**	**28,0**	**30,8**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Siła związku: środki UE V = 0,43 (p < 0,001); dotacje rządowe V = 0,32 (p < 0,001); działalność gospodarcza V = 0,38 (p < 0,001); działalność odpłatna V = 0,24 (p < 0,001); 1,5% podatku V = 0,21 (p = 0,002).

Zatrudnienie choćby jednej osoby na etat to wyraźny próg w działalności organizacji społecznych. Organizacje z etatami ponad sześciokrotnie częściej korzystają ze środków UE (41,4% do 6,3%) i prawie pięciokrotnie częściej prowadzą działalność gospodarczą (39,1% do 7,9%). Zależność jest dwukierunkowa: źródła te wymagają osoby, która napisze i rozliczy projekt, a jednocześnie to one finansują etaty zatrudnionych do tego celu osób.

Zależność 9. Lokal a źródła finansowania i ocena modelu

Tabela 31. Lokal a źródła finansowania i ocena modelu finansowania – % organizacji korzystających ze źródła

Lokal	n	składki członkowskie	dotacje rządowe	dotacje samorządowe	działalność gospodarcza	model niesatysfakcjonujący
własny lub wynajmowany	79	32,9	50,6	65,8	31,6	79,3
użyczony lub współdzielony	74	64,9	35,1	83,8	14,9	51,9
bez stałego lokalu	53	34,0	22,6	62,3	11,3	93,2
wszystkie organizacje	**206**	**44,9**	**38,3**	**71,5**	**20,6**	**74,2**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Siła związku: składki członkowskie V = 0,30 (p < 0,001); dotacje rządowe V = 0,23 (p = 0,004); dotacje samorządowe V = 0,21 (p = 0,012) — nieistotne przy p < 0,01; działalność gospodarcza V = 0,22 (p = 0,006); model niesatysfakcjonujący V = 0,38 (p < 0,001).

Organizacje korzystające z lokalu użyczonego lub współdzielonego częściej opierają się na składkach (64,9%) i dotacjach samorządowych (83,8%); to najczęściej organizacje członkowskie, osadzone w lokalnej infrastrukturze. Organizacje z własnym lub wynajmowanym lokalem częściej korzystają z dotacji rządowych i prowadzą działalność gospodarczą. Lokal najsilniej ze wszystkich badanych cech różnicuje ocenę modelu finansowania: za niesatysfakcjonujący uznaje go 93,2% organizacji bez stałego lokalu, 79,3% z lokalem własnym lub wynajmowanym (który trzeba utrzymać) i 51,9% z lokalem użyczonym lub współdzielonym.

Zależność 10. Strategia finansowa a dywersyfikacja i stabilność

Tabela 32. Spisana strategia finansowa a źródła finansowania i wskaźniki wyzwań – % organizacji korzystających ze źródła

Strategia finansowa	n	3 i więcej źródeł	dotacje rządowe	brak zabezpieczonych środków	model niesatysfakcjonujący
brak	153	58,8	32,0	46,9	79,3
jest	61	80,3	54,1	23,7	62,5
wszystkie organizacje	**214**	**65,0**	**38,3**	**40,2**	**74,2**

Źródło: badanie ankietowe CAWI, surowe dane, n=214. Siła związku: 3 i więcej źródeł V = 0,20 (p = 0,003); dotacje rządowe V = 0,20 (p = 0,003); brak zabezpieczonych środków V = 0,21 (p = 0,002); model niesatysfakcjonujący V = 0,18 (p = 0,026) — nieistotne przy p < 0,01.

Organizacje ze spisaną strategią finansową częściej korzystają z trzech lub więcej źródeł finansowania (80,3% do 58,8%) i z dotacji rządowych (54,1% do 32,0%). Dwukrotnie rzadziej nie mają zabezpieczonych środków (23,7% do 46,9%). Strategia wiąże się więc ze stabilnością finansową, choć nie przesądza o zadowoleniu z modelu finansowania.[12]

Zestawienie: cechy organizacji a wskaźniki poziomu wyzwań

Hipoteza badawcza dotyczyła poziomu wyzwań w pozyskiwaniu funduszy. W ankiecie mierzą go pośrednio dwa pytania: okres zabezpieczenia środków i ocena modelu finansowania. Stabilność finansowa (zabezpieczenie środków) wyraźnie zależy od skali i zasobów: budżetu, zatrudnienia, stażu, zasięgu i strategii finansowej. Brak zabezpieczonych środków deklaruje 55,7% organizacji z budżetem do 50 tys. zł i 12,1% z budżetem powyżej 1 mln zł. Ocena modelu finansowania od tych cech nie zależy — jest podobnie krytyczna w małych i dużych organizacjach. Różnicują ją natomiast lokal i forma prawna. Oznacza to, że wyzwania nie znikają wraz ze wzrostem, lecz zmieniają charakter, co szczegółowo opisują wywiady pogłębione (rozdział 2).

2. PODSUMOWANIE BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

Przeprowadzone w ramach projektu badawczego indywidualne wywiady pogłębione potwierdziły, że **zależność między cechami organizacji a wyzwaniami finansowymi nie jest prosta i jednoznaczna.** Poza obszarem działania, skalą i zasobami znaczenie ma również to, jaki sposób działania organizacja sama wybiera i jaką skalę działalności uznaje za pożądaną. Wyniki omówiono w trzech obszarach: finansowanie organizacji, cechy różnicujące organizacje oraz opinie o źródłach finansowania. Uzupełniają je zestawienie wyzwań oraz wybrane wypowiedzi rozmówców.

2.1. FINANSOWANIE ORGANIZACJI

Źródła finansowania

W badanych organizacjach występowały różne modele finansowania, zależne od charakteru działalności. Najczęściej pojawiały się środki publiczne: konkursy samorządowe, środki administracji rządowej, programy ministerialne, środki PFRON, środki europejskie oraz finansowanie konkretnych usług publicznych. W organizacjach świadczących regularne usługi społeczne finansowanie publiczne stanowiło podstawę działalności i pozwalało utrzymywać placówki, zespoły oraz ciągłość świadczonych przez organizacje usług.

Drugą grupę stanowiły źródła społeczne: darowizny osób indywidualnych i firm, 1,5%, zbiórki, sponsoring oraz składki członkowskie. Ich znaczenie było szczególnie widoczne w organizacjach opartych na społeczności i bezpośredniej pomocy.

W części organizacji pojawiały się także działalność odpłatna i gospodarcza, sprzedaż usług i produktów, realizacja zleceń. W przedsiębiorstwach społecznych sprzedaż była podstawą funkcjonowania, natomiast w organizacjach usługowych działalność odpłatna lub gospodarcza raczej uzupełniała finansowanie publiczne. Współpraca z biznesem występowała, ale w części organizacji pozostaje raczej rozwijanym lub planowanym źródłem niż stabilnym filarem finansowania.

> *„Każda ngo jest inna, nie ma jednego modelu, to co się sprawdzi u jednego, to nie u innego: edukacja, kultura, zwierzęta, pomoc społeczna. Darowizny, zbiórki — to jest bardzo różnie, warto szukać, sprawdzać, szukać jako wzorów tych NGO, co działają podobnie...*

Uzasadnienie wyboru źródeł finansowania

Organizacje biorące udział w badaniu nie wybierają źródeł finansowania wyłącznie na podstawie wysokości możliwych do pozyskania środków. Znaczenie mają:

- możliwość sfinansowania konkretnych działań,
- doświadczenie organizacji w korzystaniu z danego źródła,
- nakład pracy potrzebny do pozyskania i rozliczenia środków,
- dostępne zasoby ludzkie i czas,

- wymagania konkursu, w ramach którego miałyby zostać przyznane środki finansowe,
- możliwość zachowania większej swobody działania,
- dostępność źródła dla określonego obszaru działalności.
- dopasowanie źródła do charakteru i misji organizacji,

W organizacjach (np. z dłuższym stażem działania, planujące działania wieloletnie) wybór źródeł może wynikać z dążenia do niezależności od jednego typu finansowania. Ważny jest efekt „ścieżki uczenia się": organizacje zaczynają od źródeł, które znają i potrafią obsługiwać, a z czasem sięgają po bardziej złożone finansowanie.

Wyzwania w obszarze finansowania

> Najczęściej powtarzającym się wyzwaniem nie jest sam brak dostępnych źródeł, ale zdolność organizacji do ich wykorzystania. Rozmówcy wskazywali pięć głównych grup trudności:

- **Czas i ludzie.** W małych organizacjach lokalnych ograniczeniem jest przede wszystkim czas osób działających społecznie. Zasięg działalności ograniczony do sołectwa lub gminy dodatkowo zawęża dostęp do innych źródeł. Większe organizacje z kolei wskazują na mocno rozbudowane struktury zarządzania, wysokie koszty działania przy jednoczesnym ograniczeniu zasobów.
- **Koszt obsługi finansowania.** Administracja, dokumentacja i rozliczenia są dla małych organizacji barierą wejścia w większe konkursy. W organizacjach o większej skali działania wyzwaniem staje się skala administracji i koszt utrzymania zespołu potrzebnego do obsługi finansowania.
- **Niedopasowanie konkursów do działalności.** Organizacje rezygnują też z tych źródeł nie dlatego, że nie potrafią ich pozyskać, ale dlatego, że często warunki nie pasują do sposobu ich działania. Rozmówcy wskazywali na niewielką liczbę konkursów odpowiadających ich działaniom i niechęć do „podłączania się" pod konkursy spoza ich obszaru.
- **Brak środków na rozwój zespołu.** Większe organizacje mają trudność z konkurowaniem z sektorem prywatnym o specjalistów i z podnoszeniem wynagrodzeń. Często brakuje specjalistów i czasu na zarządzanie: potencjał rozwoju jest, ale brakuje osób, które przejęłyby część zadań.
- **Ograniczona możliwość rozwijania nowych źródeł.** Organizacje wiedzą, z jakich źródeł chciałyby korzystać, ale nie mają osoby, czasu lub kompetencji, by do nich sięgnąć. Przykładem jest fundraising wśród firm: potencjał jest dostrzegany, ale nie ma kto się nim zająć.

Zmiana zakresu działania i plany rozwojowe

Wywiady pokazały bardzo różne trajektorie dotyczące planów rozwojowych organizacji społecznych biorących udział w badaniu. Część organizacji pozostaje przy niewielkiej, lokalnej skali i nie planuje jej zwiększać np. w przypadku organizacji o zasięgu sołectwa lub gminy jest on uznawany za wystarczający. Inne rozwijają się stopniowo, przechodząc np. od małych grantów do większych konkursów oraz środków wojewódzkich, ministerialnych i europejskich. Jeszcze inne rozszerzają nie terytorium, lecz zakres i sposób działania łącząc działalność nieodpłatną z odpłatną lub gospodarczą, rozwijają nowe usługi, sprzedaż albo współpracę z biznesem. Coraz więcej z nich dostrzega potencjał fundraisingu społecznościowego.

Nie każda organizacja dąży jednak do wzrostu. W planach rozwojowych powtarzają się cztery kierunki:

- **Zwiększenie skali działania** – więcej odbiorców, usług, sprzedaży lub działań; w jednym z wywiadów skalowanie oznaczało większą liczbę obsługiwanych organizacji i większą sprzedaż, pozwalającą objąć pomocą kolejne osoby;

- **Rozwój działalności odpłatnej i gospodarczej**- jako sposób na częściowe uniezależnienie się od finansowania projektowego;
- **Rozwój zespołu –** zatrudnienie specjalistów, trenerów, ale też osób do zarządzania, fundraisingu, sprzedaży czy komunikacji, wskazywany często jako warunek dalszego rozwoju;
- **Większa stabilność i elastyczność** – definiowana często jako dążenie do większej przewidywalności, możliwości finansowania kosztów, których nie da się „przypisać" do projektu, czy posiadanie rezerwy zabezpieczającej zatrudnienie i działalność w sytuacji kryzysowej.

2.2. CECHY RÓŻNICUJĄCE ORGANIZACJE

Wywiady pozwoliły zarysować cechy, które różnicują organizacje i wpływają na ich model finansowania. Nie są one jedynie charakterystyką organizacji, ale pomagają wyjaśnić, dlaczego finansuje się ona w określony sposób. Najmocniej widać łańcuch zależności:

charakter działalności → charakter oferty → potrzebne zasoby → koszty → możliwe źródła finansowania

- **Obszar działania.** Organizacje działające w obszarach, w których istnieją powtarzalne zlecane zadania publiczne, mogą finansować prowadzone usługi lub placówki. Organizacje z węższych lub słabiej reprezentowanych obszarów wskazują na mniejszą liczbę odpowiednich konkursów.
- **Zasięg działania.** Respondenci reprezentowali zasięg od sołectwa i gminy, przez region i kilkanaście miast, po całą Polskę. Zasięg zapisany w statucie nie zawsze odpowiada faktycznemu zasięgowi oddziaływania: organizacja formalnie związana z jednym miastem działa ogólnopolsko, wykorzystując sieć i pracę online, a ograniczenia terytorialne konkursów lokalnych okazały się dla niej problemem.
- **Częstotliwość i regularność działań.** To kryterium pokazuje zupełnie inną logikę finansowania. Wśród badanych organizacji są takie, które działają okazjonalnie (np. wykłady, wydarzenia, akcje), cyklicznie (np. zajęcia, szkolenia, koncerty), prowadzą stałą ofertę lub regularne usługi w placówkach albo działają nieprzerwanie, niezależnie od projektów. Organizacja prowadząca stałą usługę potrzebuje finansowania ciągłości, zespołu i infrastruktury; organizacja działająca akcyjnie może funkcjonować przy znacznie mniejszej bazie stałych zasobów.
- **Rodzaje działań.** Rozmówcy realizują bezpośrednie wsparcie osób, usługi społeczne i specjalistyczne, edukację, aktywność sportową i rekreacyjną, działania kulturalne i integracyjne, działania na rzecz określonych społeczności, badania i analizy, rzecznictwo, działania strażnicze i interwencyjne, wsparcie innych organizacji oraz prowadzenie stałych miejsc i placówek. Każdy z tych typów generuje inne koszty i otwiera dostęp do innych źródeł.
- **Odbiorcy.** Odbiorca może być jednocześnie beneficjentem, członkiem, klientem, darczyńcą albo odbiorcą usługi finansowanej przez inny podmiot.
- **Zasoby ludzkie.** To jedno z najmocniejszych kryteriów różnicujących. Wywiady pokazują organizacje oparte głównie na pracy społecznej (np. kilka osób działających „obok" wykonywanej pracy zawodowej), organizacje z mieszanym zespołem (wolontariusze, osoby zatrudnione) oraz organizacje z dużym stałym zespołem specjalistów, administracji i księgowości. Sama liczba działających osób nie wystarcza jako miara. Liczy się, czy są pracownicy i wolontariusze, ilu jest stale zaangażowanych, jakie mają kompetencje, czy ktoś zajmuje się finansami i fundraisingiem oraz czy ludzie są dostępni także „pomiędzy" projektami.

- **Wolontariusze.** W jednych organizacjach wolontariusze działają przy stałym zespole, w innych wolontariat jest podstawą funkcjonowania np. w programie opartym na długoterminowym, co najmniej cotygodniowym zaangażowaniu, działającym w 15 miastach. Wolontariat może zastąpić część kosztów pracy, ale sam wymaga organizacji, koordynacji i czasu.
- **Zasoby materialne i infrastruktura.** Organizacja może nie potrzebować lokalu, korzystać z udostępnionej przestrzeni, działać online, mieć własną infrastrukturę, utrzymywać placówki lub potrzebować specjalistycznego sprzętu. Przy usługach i działalności gospodarczej infrastruktura jest warunkiem działania i jednocześnie znaczącym kosztem.

Najważniejszy wniosek z tego obszaru dotyczy tego, że nie ma jednej cechy, która różnicuje organizacje. Dopiero kombinacja cech tworzy określoną logikę działania, a ta wpływa na model finansowania.

Siłę poszczególnych zależności przedstawia tabela 33.

Tabela 33. Cechy organizacji a finansowanie – siła zależności w materiale jakościowym

Cecha organizacji	Zależność z finansowaniem	Znaczenie
Rodzaje działań	bardzo silna	determinuje koszty, zasoby i możliwe źródła
Zespół i zasoby ludzkie	bardzo silna	warunkuje możliwość pozyskiwania i obsługi finansowania
Częstotliwość i regularność	silna	wpływa na potrzebę ciągłości finansowania
Obszar działania	wyraźna	wpływa na dostępne i adekwatne źródła
Zasięg działania	wyraźna, ale nie samodzielna	wiąże się ze skalą potrzeb i wymaganym zapleczem
Wolontariusze	wyraźna	zmienia strukturę kosztów, ale wymaga organizacji pracy
Infrastruktura	wyraźna przy działalności stałej	wpływa na koszty stałe i potrzeby finansowe
Odbiorcy	umiarkowana	wpływa m.in. na możliwość finansowania przez odbiorców
Skala rozwoju	**nieliniowa**	**większa skala to zarówno większe możliwości, jak i większe zobowiązania**

Źródło: badanie jakościowe — indywidualne wywiady pogłębione. Ocena siły zależności jest jakościowa, nie statystyczna.

2.3. OPINIE O ŹRÓDŁACH FINANSOWANIA

Organizacje oceniają źródła finansowania nie tylko pod kątem wysokości środków, ale również przewidywalności, elastyczności, zakresu formalności czy czasu potrzebnego na pozyskanie i dopasowanie do sposobu działania. Opinie o samych źródłach są też zróżnicowane, co pokazują poniższe przykłady:

- **Dotacje ze środków publicznych**
  + pozwalają finansować działania, których nie da się pokryć z opłat odbiorców (np. społeczne, edukacyjne, eksperckie, rzecznicze i rozwojowe) oraz zatrudnić potrzebne osoby. Stosunkowo przewidywalne, powtarzalne.
  - Wymagają przygotowania, realizacji i rozliczenia projektu; dla mniejszych organizacji barierą jest czas, doświadczenie i liczba osób. Pojawia się też doświadczenie wielokrotnego składania wniosków bez uzyskania finansowania.

- **Darowizny, 1,5% i zbiórki**:
  + Dają większą swobodę niż finansowanie projektowe, nazywane np. „oddechem" albo „drugą nogą" obok finansowania publicznego.

- Ich skuteczność zależy od rozpoznawalności, wiarygodności, relacji ze społecznością i umiejętności komunikowania. Nie każda zbiórka przynosi efekt; 1,5% wymaga dodatkowo pracy przy komunikacji i obsłudze.

- **Współpraca z biznesem i sponsoring**:
  + szansa na dywersyfikację i częściowe uniezależnienie od środków publicznych,
  - wymaga często długotrwałego budowania relacji, innego sposobu komunikowania wartości oraz osób, które mogą się tym zająć.

- **Działalność odpłatna i gospodarcza:**
  + daje przychody bez konieczności każdorazowego udziału w konkursie,
  - kompetencje merytoryczne nie wystarczą: potrzebny jest produkt lub usługa, odbiorca, realny popyt i zdolność do sprzedaży, niekiedy przestrzeń organizacyjna.

> Zdaniem badanych organizacji pozarządowych udostępniony lokal, wsparcie lokalnych partnerów, zasoby innych organizacji nie są przychodem samym w sobie, ale istotnie obniżają koszty i pozwalają działać przy niewielkim budżecie.

Każde źródło wymaga innego zestawu zasobów (tabela 34). Ważnym zasobem okazuje się nie tylko kompetencja, ale także czas i możliwość przypisania odpowiedzialności konkretnej osobie. Organizacja może wiedzieć, jak pozyskać dane źródło, a jednocześnie nie mieć możliwości, żeby się nim zająć.

Tabela 34. Zasoby potrzebne do korzystania z poszczególnych źródeł

Źródło	Potrzebne zasoby i kompetencje
Dotacje i konkursy	rozpoznanie konkursu i ocena dopasowania; przełożenie potrzeby na projekt; pisanie wniosków; realizacja i rozliczanie; czas na dokumentację; osoby zdolne prowadzić projekt; podstawowe zaplecze administracyjne i finansowe
Finansowanie „od ludzi"	rozpoznawalność i wiarygodność; jasna komunikacja rozwiązywanego problemu; społeczność odbiorców, sympatyków i darczyńców; relacje; kompetencje komunikacyjne i fundraisingowe; osoby z czasem, kompetencjami do budowania relacji
Współpraca z biznesem	rozpoznanie partnerów; konkretna propozycja współpracy; pokazanie wartości dla partnera; kompetencje relacyjne; osoba do kontaktów z biznesem; czas
Działalność odpłatna lub gospodarcza	**konkretny produkt lub usługa; określony odbiorca; realny popyt; możliwość sprzedaży; osoba odpowiedzialna; przygotowanie i obsługa oferty; kontrola relacji między sprzedażą a misją**

Źródło: badanie jakościowe.

O możliwości skorzystania ze źródła decydują: wielkość i dostępność zespołu, czas osób zaangażowanych, doświadczenie w pozyskiwaniu i rozliczaniu środków, kompetencje (merytoryczne, finansowe, komunikacyjne, sprzedażowe), rozpoznawalność, relacje z odbiorcami, darczyńcami i partnerami, charakter działalności, możliwość przygotowania oferty oraz zdolność do realizacji zobowiązań.

> Barierą nie musi więc być samo źródło finansowania, lecz brak warunków, by z niego skorzystać. To samo źródło może być dla jednej organizacji realne i korzystne, a dla innej obecnie niedostępne.

2.4. WYZWANIA I ODPORNOŚĆ FINANSOWA W OCZACH ORGANIZACJI

Rozmowy z przedstawicielami organizacji pozarządowych wyraźnie pokazują, że myślenie o finansach rzadko sprowadza się do samego pozyskiwania kolejnych dotacji. Wyzwania, z którymi mierzą się NGO, mają dwa wymiary. Z jednej strony istnieje grupa trudności wspólna dla całego sektora — takich jak niepokrywanie kosztów zarządzania przez projekty, trudne do sfinansowania przerw „pomiędzy" grantami czy rosnące koszty utrzymania pracowników. Z drugiej strony, część barier wynika z samej specyfiki podmiotu: inaczej wygląda codzienność hospicjum czy schroniska potrzebującego stałego zaplecza, inaczej wiejskiego koła gospodyń, a inaczej organizacji eksperckiej czy klubu sportowego (co szczegółowo obrazuje zestawienie czynników osłabiających i wzmacniających odporność w poszczególnych typach NGO)

Część wyzwań jest wspólna dla organizacji niezależnie od ich „typu":

- Źródło wystarczające do działań statutowych i misji nie sfinansuje inwestycji i rozwoju.
- Finansowanie działań z projektów nie oznacza finansowania całego zaplecza tj. organizacyjnego, administracyjnego, zarządczego.
- Najtrudniejsze są koszty „pomiędzy": praca między projektami, m.in. zarządzanie, administracja, utrzymanie specjalistów i zespołu, rozwój, fundraising.
- Wolontariusze i specjaliści realizujący misję nie zastąpią osób potrzebnych do zarządzania finansami i rozwojem organizacji.
- Dywersyfikacja sama w sobie nie jest rozwiązaniem. Nie chodzi o to, by mieć jak najwięcej źródeł, ale by mieć źródła dopasowane do organizacji i móc działać, gdy jedno się kończy lub zmieniają się jego warunki.
- Pozyskanie pieniędzy też kosztuje — nie tylko wkład własny, ale też czas i praca potrzebne, by środki pozyskać i rozliczyć.
- Różnice wynagrodzeń między sektorem pozarządowym a prywatnym: wolniejsza progresja płac, nieadekwatna do rozwoju kompetencji, ograniczone ścieżki kariery.
- Niepewność utrudnia planowanie rozwoju: planowanie działań, zaciąganie długofalowych zobowiązań i budowanie stabilności.

Inne wyzwania zależą od charakteru organizacji.

Tabela 35 zestawia czynniki, które według rozmówców osłabiają i wzmacniają odporność finansową sześciu typów organizacji.

Tabela 35. Odporność finansowa według typu organizacji

Typ organizacji	Osłabia odporność finansową	Wzmacnia odporność finansową
NGO lokalne, mniejsza skala działania	zależność od jednej osoby oraz ograniczony czas i liczba zaangażowanych; nadmierne obciążenie administracyjne w stosunku do skali działań; brak lub niewielka sieć organizacji i instytucji współpracujących lokalnie	zaangażowanie kilku osób w pozyskiwanie, realizację i rozliczanie finansowania; lokalne relacje, partnerstwa i dostęp do osób wspierających; dopasowanie skali działań i wymagań finansowania do dostępnego czasu i zasobów

Typ organizacji	Osłabia odporność finansową	Wzmacnia odporność finansową
NGO świadczące regularne usługi społeczne (np. hospicja, schroniska)	zależność od decyzji, terminów konkursów i zasad finansowania publicznego; finansowanie niedopasowane do rosnących kosztów usług, trudność w utrzymaniu kadry między projektami, inwestycji w sprzęt, remontów i kosztów zarządzania; ograniczone możliwości odpłatności po stronie odbiorców; ryzyko utraty ekspertów wraz ze wzrostem ich doświadczenia i wartości rynkowej	stabilna, przygotowana kadra i zaplecze zapewniające ciągłość usług; doświadczenie w realizacji zadań publicznych i łączenie finansowania publicznego z dodatkowymi źródłami; sprzedaż usług specjalistycznych, w tym działalność odpłatna statutowa i gospodarcza
NGO prowadzące na szeroką skalę działalność gospodarczą	utrata klientów lub zamówień i presja cenowa przy wzroście kosztów; koszty stałe przy spadku sprzedaży i przeciążenie zespołu; ograniczone możliwości fundraisingu i rozwoju działań misyjnych; zwiększanie efektywności ekonomicznej wymaga godzenia celów społecznych z możliwościami zatrudnionych osób	znajomość branży i rynku, kalkulacji cen i marż, kompetencje sprzedażowe; dywersyfikacja klientów, zamówień i oferty; sieć lokalnych partnerów wspierających misję; zaufanie i wsparcie społeczności lokalnej
NGO skupione na fundraisingu społecznościowym	zależność od zaufania, rozpoznawalności i zaangażowania darczyńców; ograniczona baza darczyńców i trudność w finansowaniu nowych potrzeb; trudność w finansowaniu działań mniej atrakcyjnych lub trudniejszych do zakomunikowania	wyraźny cel społeczny, zaufanie, wiarygodność i rozpoznawalność; regularni darczyńcy i trwałe relacje ze społecznością; osoby odpowiedzialne za fundraising i komunikację; inne zróżnicowane źródła dopasowane do misji
NGO prowadzące działania rzecznicze i eksperckie	trudności w finansowaniu działań systemowych, rzeczniczych i podstawowych kosztów organizacji; ograniczone możliwości działalności odpłatnej i pozyskiwania środków od odbiorców; działania systemowe trudniej przedstawić darczyńcom	kompetencje eksperckie, wiarygodność, rozpoznawalność, relacje i zdolność budowania społeczności; różnorodność działań (eksperckich, badawczych, edukacyjnych, rzeczniczych, strażniczych, interwencyjnych); finansowanie wspierające zdolność do stałego działania, nie tylko pojedyncze projekty (np. działalność odpłatna)
NGO prowadzące odpłatne zajęcia dla dzieci i innych grup	**wahania liczby uczestników i sezonowość opłat; koszty infrastruktury, sprzętu i utrzymania regularnej oferty; niedobór kadry i uzależnienie ciągłości zajęć od zaangażowania pojedynczych osób**	**regularne opłaty i składki połączone z dotacjami publicznymi; stała liczba uczestników, dostępność kadry i infrastruktury; dodatkowe źródła: sponsorzy, darowizny, działalność odpłatna, zadania publiczne**

Źródło: badanie jakościowe — indywidualne wywiady pogłębione.

Połączenie uniwersalnych i specyficznych NGO wyzwań sprawia, że pytane o odporność finansową organizacje odpowiadały w różny sposób. Dla każdego typu podmiotu „bycie odporną finansowo organizacją" oznacza coś innego.

Jak organizacje rozumieją odporność finansową?

W wypowiedziach respondentów odporność finansowa to przede wszystkim konkretna zdolność do przetrwania trudniejszych momentów i zmian bez konieczności porzucania swoich głównych działań i misji. Badania jakościowe pokazują jednak dwa zupełnie różne sposoby budowania takiego bezpieczeństwa:

- **Odporność budowana na zasobach i przewidywalności**
  To podejście bliskie organizacjom, które prowadzą stałe usługi, utrzymują placówki lub zatrudniają pracowników. W ich przypadku odporność oznacza możliwość spokojnego planowania działań. Kluczowa staje się tu „poduszka finansowa" (rezerwa na kilka miesięcy) oraz swobodne, nieznaczone środki — np. z darowizn czy działalności gospodarczej — które pozwalają „łatać dziury w płynności", gdy dotacja publiczna

się opóźnia.

„Odporność finansowa dla nas to zdolność do stabilnego funkcjonowania, kontynuowania misji i przetrwania kryzysów, bez zastanawiania się czy po projekcie będziemy mogli dalej zatrudniać kadrę, opłacić czynsz za nieruchomość, media i telefony".

Symbolem odporności stało się tzw. „kulawe krzesło" — dywersyfikowanie źródeł finansowania i opieranie się na co najmniej trzech różnych źródłach finansowania, dzięki czemu nagła utrata jednego z nich nie paraliżuje całej instytucji.

- **Odporność budowana na elastyczności i braku stałych obciążeń**
  Drugie podejście dominowało w mniejszych podmiotach, działających akcyjnie lub opartych głównie na pracy społecznej. Dla nich największym ryzykiem jest właśnie stworzenie dużej struktury i wzięcie na siebie stałych kosztów, których nie da się pokryć po zakończeniu projektu. W tym ujęciu odporny jest ten, kto potrafi szybko dostosować się do sytuacji i nie generuje wydatków, kiedy nie ma na nie pewnego pokrycia. Bardzo obrazowo opisała to osoba kierująca jedną z fundacji:

„Nietworzenie struktury jest pewnego rodzaju odpornością [...]. To jest niebranie na siebie kosztów, których nie trzeba mieć. [...] W tej lodówce musisz mieć to, co się rusza, a nie to, co się tam psuje albo trzymasz w zamrażalniku".

Wywiady pokazują, że odporność finansowa nie polega na gromadzeniu wielkiego majątku na koncie. Rozmówcy widzą w niej przede wszystkim tarczę, która chroni organizację przed wstrząsami i pozwala robić swoje niezależnie od tego, jak zmieniają się warunki zewnętrzne

2.5. ZARZĄDZANIE FINANSAMI – GŁOSEM ORGANIZACJI

Z doświadczeń respondentów, liderów organizacji pozarządowych, wyłonił się obraz tego, jak w praktyce wyglądają finanse organizacji pozarządowych:

Nie ma jednego modelu finansowania
Rozmówcy zgodnie podkreślają, że w sektorze nie ma jednego, uniwersalnego modelu finansowania. Rozwiązania, które sprawdzają się w fundacji pomocowej czy ratującej zwierzęta, rzadko przynoszą efekty w organizacji edukacyjnej albo kulturalnej. Podpatrywanie dobrych praktyk ma sens wtedy, gdy uczy się od podmiotów o podobnej skali, profilu i działających na zbliżonych emocjach.

Różne źródła pełnią różne funkcje
Badane organizacje wyraźnie rozdzielają rolę poszczególnych pieniędzy. Dotacje publiczne i granty służą do realizowania konkretnych, twardych przedsięwzięć. Z kolei wpłaty od ludzi (darowizny, 1,5% podatku) dają tzw. „oddech" — stanowią elastyczną bazę, z której opłaca się rachunki, księgowość i utrzymuje działanie organizacji między projektami. Działalność gospodarczą traktuje się jako wartościowy dodatek, pilnując jednak, by zarabianie nie przysłoniło misji społecznej.

> *„Nie mam możliwości, by uciec od grantów. (...) Granty są ważne, bo dają to, na co ludzie nie chcą dawać, np. pomoc pokrzywdzonym. (...) Finansowanie od ludzi daje nam oddech i większą elastyczność."*

Czas i praca jako ukryty koszt. Każde źródło wymaga czasu i zaangażowania

Pozyskiwanie funduszy wymaga ogromnego nakładu czasu, energii i budowania relacji. Rozwijanie współpracy z firmami czy fundraisingu społecznościowego to praca na lata, która nie daje szybkich rezultatów. Z tego powodu część doświadczonych organizacji świadomie rezygnuje z małych grantów, uznając, że czas potrzebny na napisanie i rozliczenie małego projektu jest nieproporcjonalnie duży w stosunku do zysku.

> *„Niektórzy są wspierani przez środki biznesu, my robimy od nowa rozeznanie, ale mamy świadomość, że to jest praca 2–3 lata, opiera się na relacjach, próbowaliśmy. Dla zaczynających nie polecam, dużo czasu."*

> *„Zbiórki internetowe, crowdfunding, w sumie mieliśmy trzy, ale wpłacała w sumie jedna osoba dużą kwotę. Tego nie polecamy, lepiej z darczyńcami na co dzień, chyba że to coś ludzi porusza."*

> *„Ja już nie bawię się w małe projekty, to nie dla mnie. Ilość pracy, a mam dostać 5000 (...) dla mnie 5000 zł to już nie mam na to czasu. Odpuszczanie tego, co jest efektywne finansowo, rozwojowo."*

Ważniejsza płynność niż wielkość budżetu

W codziennym zarządzaniu o stabilności nie decyduje sama wysoka kwota w budżecie, lecz płynność finansowa i stały dopływ gotówki. Dla bezpieczeństwa kluczowe jest posiadanie przewidywalnego dochodu na najbliższe miesiące, świadomość tzw. „miesięcy martwych" oraz wcześniejsze przygotowanie na nie rezerw.

> *„Prowadzimy cash flow, na rok w przód. (...) Dla mnie organizacja jest stabilna finansowo, gdy nie musimy się martwić na rok i teraz mamy taką sytuację."*

> *„Sytuacja, w której ja na ileś miesięcy do przodu mam stały dochód (...) wiem, że sierpień jest martwy, to jestem na niego gotowa, a pozostałe miesiące 1/3 to mamy stały przychód. Mam policzone koszty bieżące i planuję (...) max na rok."*

Większa struktura to nowe wyzwania

Rozwój organizacji i zatrudnianie pracowników na etat nie eliminują problemów finansowych, lecz stwarzają nowe ryzyka. Głównym obciążeniem stają się wtedy stałe pensje i koszty utrzymania biura, przez co przy ewentualnym opóźnieniu dotacji duża organizacja szybko staje przed kryzysem płynności.

> *„Największym kosztem są wynagrodzenia. Wynika to z charakteru pracy i wysokich stawek rynkowych specjalistów, których organizacja nie zawsze jest w stanie wynagradzać na poziomie rynkowym."*

Sama pasja nie wystarczy bez zaplecza

Dojrzałe podmioty mają świadomość, że najlepszy pomysł i chęci działaczy nie pomogą odbiorcom, jeśli organizacja nie ma sprawnie działającego zaplecza. Prowadzenie NGO wymaga podejścia zbliżonego do zarządzania firmą — bez stabilnego fundamentu organizacyjnego i finansowego trudniej jest nieść skuteczną pomoc.

> *„Myśleć o organizacji jak o firmie, czyli, że jestem pewna, że chcę to robić, to nie może tego tracić, merytoryka jest kluczowa, ale nie da się tego robić bez zaplecza organizacyjnego i finansowego. Najlepszy pasjonat nie zrealizuje projektu, jeśli nie ma fundamentu. Pomimo że zajęcia, ludzie, rozwój są najprzyjemniejsze, ale nie będzie go bez zaplecza, to się nie uda."*

PODSUMOWANIE

Rozdział łączy wyniki części ilościowej i jakościowej przeprowadzonych badań. Ankieta pokazuje, jak często występują określone sytuacje i które cechy organizacji ze sobą współwystępują. Wywiady wyjaśniają, dlaczego tak się dzieje i jak organizacje same opisują swoje wyzwania. Obie perspektywy prowadzą do zbieżnych wniosków.

WERYFIKACJA HIPOTEZY BADAWCZEJ

Specyfika działań, skala i zasoby wyraźnie różnicują to, z jakich źródeł organizacje korzystają i jak stabilne jest ich finansowanie. Organizacje mniejsze, młodsze, lokalne, bez etatu i bez strategii finansowej znacznie częściej działają bez zabezpieczonych środków. Nie potwierdziło się natomiast, że wraz ze wzrostem skali i zasobów maleje odczuwany problem z finansowaniem. Model finansowania jest oceniany krytycznie przez 74,2% organizacji, które go oceniły, niezależnie od budżetu, zatrudnienia i zasięgu działania. Wywiady wyjaśniają ten wynik: w większych organizacjach brak środków na działania zastępują inne trudności — koszty zespołu, utrzymanie placówek, finansowanie kosztów „pomiędzy" projektami i zależność od terminów finansowania publicznego.

Materiał jakościowy potwierdza hipotezę, ale wymaga jej doprecyzowania. Specyfika działalności, skala i zasoby rzeczywiście różnicują sposób finansowania i rodzaj napotykanych wyzwań, jednak zależność nie jest liniowa.

- **Specyfika działalności** wpływa na dostępność i adekwatność źródeł. Organizacje usługowe mogą opierać się na finansowaniu zadań publicznych, organizacje z przewagą działalności gospodarczej — na sprzedaży, organizacje budujące społeczność — na darczyńcach. Organizacje rzecznicze mierzą się z trudnością finansowania działań o odroczonym efekcie, bez bezpośredniego odbiorcy płacącego za usługę.
- **Zasoby ludzkie i organizacyjne** to jeden z najwyraźniejszych czynników. Brak czasu, osób lub kompetencji powoduje rezygnację z większych grantów, blokuje rozwój nowych źródeł i działalności odpłatnej. Wraz ze wzrostem organizacji pojawiają się inne wyzwania: utrzymanie zespołu, koszty zatrudnienia, zarządzanie i profesjonalizacja.
- **Skala i kierunek rozwoju** mają znaczenie, ale sama wielkość budżetu nie wyjaśnia poziomu wyzwań. Mała organizacja może nie odczuwać potrzeby zwiększania przychodów albo odrzucać większe finansowanie z braku czasu. Duża ma dostęp do większej liczby źródeł, ale mierzy się z kosztami zespołu, płynnością i finansowaniem stałej działalności.

Najważniejsza zależność nie przebiega między wielkością organizacji a poziomem finansowania, lecz wzdłuż łańcucha: charakter działalności → charakter i skala oferty → potrzebne zasoby → poziom kosztów → wymagany model finansowania. Na każdym etapie znaczenie mają ludzie, czas, kompetencje, infrastruktura i zdolność organizacyjna. O tym, czy finansowanie wspiera stabilność i rozwój, decyduje dopasowanie źródła do sposobu działania i realnych możliwości organizacji.

W świetle obu części badania hipotezę warto sformułować precyzyjniej:

Specyfika obszaru działań, skala rozwoju oraz zasoby ludzkie i organizacyjne wyznaczają dostępne organizacji źródła finansowania i jej stabilność finansową. Wraz ze wzrostem organizacji wyzwania nie maleją, lecz zmieniają charakter: od braku środków i czasu w małych organizacjach do kosztów utrzymania zespołu i ciągłości działań w dużych.

KLUCZOWE WNIOSKI

1 Finansowanie sektora opiera się na samorządzie i ludziach.

Z dotacji samorządowych korzysta 71,5% organizacji i stanowią one średnio 43,8% ich budżetu. Źródła społeczne — darowizny, składki, 1,5% — są częste, ale w typowej organizacji stanowią około 5% budżetu. W wywiadach pełnią rolę „oddechu": dają swobodę, której nie zapewnia finansowanie projektowe.

2 Dostęp do dużych źródeł wymaga zaplecza.

Środki UE, dotacje rządowe i działalność gospodarcza są domeną organizacji z budżetem, etatem i stażem. Organizacje z etatami ponad sześciokrotnie częściej korzystają ze środków UE. Wywiady opisują tę samą barierę od drugiej strony: organizacje rezygnują z większych grantów, bo nie mają ludzi do ich realizacji i rozliczenia.

3 Ciągłość działań nie idzie w parze z ciągłością finansowania.

54,7% badanych organizacji prowadzi stałą działalność bez zabezpieczenia środków dłuższego niż rok. Rozmówcy definiują stabilność właśnie jako możliwość planowania — rezerwę i wiedzę, że środki są na rok do przodu.

4 Dywersyfikacja jest celem, ale w praktyce także cechą finansowania większych organizacji.

56,5% organizacji chce w ciągu trzech lat korzystać z nowych źródeł, ale najmniejsze korzystają średnio z więcej niż dwóch źródeł, a największe z więcej niż pięciu. Przeprowadzone wywiady potwierdzają, że dywersyfikacja sama w sobie nie jest rozwiązaniem — liczy się dopasowanie źródeł do organizacji i zdolność ich obsługi.

5 Najrzadszym zasobem jest osoba, która zajmie się finansami.

Za strategię finansową odpowiada najczęściej prezes lub zarząd; wyspecjalizowaną osobę ma 5,6% organizacji, a spisaną strategię finansową 28,5% badanych organizacji społecznych. Organizacje ze strategią dwukrotnie rzadziej nie mają zabezpieczonych środków (23,7% wobec 46,9%).

6 Lokal i infrastruktura zmieniają ocenę modelu.

Model finansowania uważa za niesatysfakcjonujący 93,2% organizacji bez stałego lokalu i 51,9% korzystających z lokalu użyczonego lub współdzielonego. Udostępniona przestrzeń i wsparcie lokalnych partnerów — choć nie są przychodem — wyraźnie obniżają koszty i presję finansową, co potwierdzają przeprowadzone wywiady.

STRESZCZENIE

Cel i metoda. Badanie „Mapowanie finansowania organizacji pozarządowych" zrealizował Pozarządowy Instytut Społeczeństwa Obywatelskiego i Partnerstwa (Stowarzyszenie Centrum PISOP) w ramach projektu sfinansowanego przez Fundację PKO Banku Polskiego. Jego celem było rozpoznanie, jak organizacje pozarządowe planują finanse, pozyskują środki i radzą sobie z wyzwaniami w tym obszarze. Badanie objęło ankietę internetową (CAWI), którą wypełniło 214 organizacji oraz 31 indywidualnych wywiadów pogłębionych. Weryfikowano hipotezę, że poziom wyzwań w pozyskiwaniu funduszy zależy od specyfiki obszaru działań, skali rozwoju oraz zasobów ludzkich i organizacyjnych. Próba nie była losowa, a połowa organizacji działa w województwie wielkopolskim.

Źródła finansowania. Najpowszechniejszym źródłem są dotacje samorządowe (71,5% organizacji, średnio 43,8% budżetu). Kolejne to darowizny od osób prywatnych (50,9%) i składki członkowskie (44,9%). Z dotacji rządowych korzystało 38,3% organizacji, ze środków UE i działalności gospodarczej — po 20,6%. Źródła społeczne są częste, ale w typowej organizacji stanowią około 5% budżetu.

Skala i zasoby. Badane organizacje są silnie zróżnicowane: 32,7% miało w 2025 r. budżet do 50 tys. zł, a 17,8% — powyżej 1 mln zł. Na etat zatrudnia 40,7% organizacji. Podstawą pracy jest wolontariat (64,5%). Za strategię finansową odpowiada najczęściej prezes lub zarząd; wyspecjalizowaną osobę ma 5,6% organizacji.

Planowanie i stabilność. 71,5% organizacji nie ma spisanej strategii finansowej, a 68,2% planuje finanse najwyżej na rok albo wcale. 38,3% nie ma zabezpieczonych środków. 54,7% organizacji prowadzi stałą działalność bez zabezpieczenia finansowego dłuższego niż rok. Model finansowania ocenia negatywnie 55,1% organizacji, a 52,3% planuje istotne zmiany albo szuka nowych źródeł.

Zależności. Cechy organizacji wyraźnie wiążą się z wyborem źródeł. Forma prawna wyznacza dostęp do składek, zasięg i sfera działań — do środków UE, grantów i dochodów własnych. Im większy budżet, staż i zatrudnienie, tym częściej organizacja korzysta ze środków UE, dotacji rządowych i działalności gospodarczej oraz tym szerszy ma portfel źródeł (od 2,6 do 5,7 źródła). Brak zabezpieczonych środków deklaruje 55,7% najmniejszych i 12,1% największych organizacji.

Wyniki wywiadów. Nie ma jednego modelu finansowania — wynika on z kombinacji cech organizacji. Barierą jest częściej zdolność do skorzystania ze źródła niż jego brak: czas, ludzie i kompetencje. Najtrudniejsze do sfinansowania są koszty zaplecza i pracy „pomiędzy" projektami. Organizacje uczą się finansowania stopniowo, a stabilność rozumieją jako możliwość planowania.

Weryfikacja hipotezy. Hipoteza została potwierdzona częściowo. Specyfika działań, skala i zasoby wyznaczają dostępne źródła i stabilność finansową organizacji. Wraz ze wzrostem organizacji wyzwania nie maleją jednak, lecz zmieniają charakter: ocena modelu finansowania jest podobnie krytyczna w małych i dużych organizacjach, a różnicują ją głównie lokal i forma prawna.

Wnioski. Organizacjom badanie podpowiada dobór źródeł do realnych zasobów, planowanie co najmniej roczne i przypisanie odpowiedzialności za finanse konkretnej osobie. Grantodawcom — finansowanie kosztów instytucjonalnych, proporcjonalne wymagania i finansowanie wieloletnie. Instytucjom wsparcia — rozwijanie kompetencji finansowych i wsparcie dopasowane do etapu rozwoju organizacji.

SUMMARY

Aim and method. The study „Mapping the Financing of Non-Governmental Organisations" was carried out by the Non-Governmental Institute of Civil Society and Partnership (Centrum PISOP) as part of a project funded by the PKO Bank Polski Foundation. It examined how NGOs plan their finances, raise funds and deal with financial challenges. The study combined an online survey (CAWI) completed by 214 organisations with 31 individual in-depth interviews. It tested the hypothesis that the level of fundraising challenges depends on an organisation's field of activity, scale of development, and human and organisational resources. The sample was not random, and half of the organisations operate in the Wielkopolska region.

Funding sources. Local government grants are the most common source (71.5% of organisations, on average 43.8% of their budget), followed by individual donations (50.9%) and membership fees (44.9%). Central government grants were used by 38.3% of organisations, EU funds and economic activity by 20.6% each. Community sources are widespread, but in a typical organisation they account for about 5% of the budget.

Scale and resources. The organisations differ greatly: 32.7% had a 2025 budget of up to PLN 50,000, while 17.8% exceeded PLN 1 million. 40.7% employ at least one person full-time. Volunteering is the backbone of their work (64.5%). Financial strategy is usually the responsibility of the president or the board; only 5.6% have a dedicated finance or development officer.

Planning and stability. 71.5% of organisations have no written financial strategy, and 68.2% plan their finances for one year at most or not at all. 38.3% have no secured funds. 54.7% run continuous activities without funding secured for more than a year. 55.1% rate their funding model as unsatisfactory, and 52.3% plan major changes or are looking for entirely new sources.

Relationships. Organisational characteristics are clearly linked to the choice of funding sources. Legal form determines access to membership fees; geographic reach and field of activity shape access to EU funds, private grants and earned income. The larger the budget, the longer the track record and the more staff, the more often organisations use EU funds, central government grants and economic activity, and the broader their funding mix (from 2.6 to 5.7 sources). No secured funds were reported by 55.7% of the smallest and 12.1% of the largest organisations.

Interview findings. There is no single funding model — it results from a combination of organisational characteristics. The barrier is more often the capacity to use a source than its absence: time, people and skills. Overhead costs and work „between" projects are the hardest to fund. Organisations learn to raise funds step by step and understand stability as the ability to plan ahead.

Hypothesis. The hypothesis was partly confirmed. Field of activity, scale and resources determine the funding sources available to an organisation and its financial stability. However, as organisations grow, their challenges do not diminish but change in nature: the funding model is rated equally critically by small and large organisations, and the assessment depends mainly on premises and legal form.

Implications. For NGOs: match funding sources to real capacity, plan at least a year ahead and assign responsibility for finances to a specific person. For funders: cover institutional costs, keep requirements proportionate and offer multi-year funding. For support organisations: build financial skills and tailor support to the organisation's stage of development.

BIBLIOGRAFIA

Calabrese, T. D. (2013). *Financial sustainability for nonprofit organizations: A review of the literature*. RAND Corporation. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf

INTRAC. (2016). *Models of NGO sustainability* (Briefing Paper 41). https://www.intrac.org/app/uploads/2016/09/Briefing-paper-41.-Models-of-NGO-Sustainability.pdf

Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2025). *Kondycja organizacji pozarządowych 2024*. https://kondycja.ngo.pl/ (dostęp: 08.10.2026).

Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2025, 14 lipca). *Fundraising w organizacjach*. Fakty o NGO. https://fakty.ngo.pl/fakt/fundraising-organizacji (dostęp: 08.10.2026).

Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2025, 16 lipca). *Finanse organizacji pozarządowych*. Fakty o NGO. https://fakty.ngo.pl/fakt/finanse-ngo (dostęp: 08.10.2026).

Surma, D. (2026, 14 września). *Zakładnicy systemu. Kiedy organizacje społeczne realizujące politykę publiczną stają się gwarantami jej ryzyka [Komentarz].* ngo.pl. https://publicystyka.ngo.pl/zakladnicy-systemu-kiedy-organizacje-spoleczne-realizujace-polityke-publiczna-staja-sie-gwarantami-jej-ryzyka-komentarz (dostęp: 08.10.2026).

Stowarzyszenie Centrum PISOP — Pozarządowy Instytut Społeczeństwa Obywatelskiego i Partnerstwa
ul. Słowiańska 59, 64-100 Leszno · www.pisop.org.pl

Projekt sfinansowany przez Fundację PKO Banku Polskiego