



FUNDACJA
IM. STEFANA BATOREGO



Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce

1. edycja

**Fundacja
im. Stefana Batorego**

Sapieżyńska 10a
00-215 Warszawa
tel. +48 22 536 02 00
fax +48 22 536 02 20
batory@batory.org.pl
www.batory.org.pl

Teksty udostępniane na licencji
Creative Commons.
Uznanie autorstwa
na tych samych warunkach.
3.0 Polska (CC BY 3.0 PL)

Recenzja metodologiczna: Jan Herbst
Recenzja naukowa: dr hab. Ewa Bogacz-
-Wojtanowska
Redakcja: Agnieszka Łodzińska
Korekta: Joanna Liczner
Projekt graficzny: Wojciech Wilk
Skład DTP: Tyrsa Sp. z o.o.
Autorzy zdjęć: u góry, z lewej – autor:
Bärbel Miemietz (Wikimedia Commons);
u góry, z prawej – autor: Kumar_B
(Pixabay); u dołu, z lewej – autor: Silar
(Wikimedia Commons); u dołu, z prawej –
autor: Frank Gärtner (Adobe Stock)

Warszawa 2026

Publikacja jest
rozpowszechniana bezpłatnie

ISBN 978-83-68802-14-6

Nota biograficzna

Filip Pazderski – prawnik i socjolog. Kierownik Programu Społeczeństwo Obywatelskie w Fundacji im. Stefana Batorego. Wcześniej przez 14 lat związany z Instytutem Spraw Publicznych, gdzie pełnił funkcję dyrektora programu Demokracja i Społeczeństwo Obywatelskie. Członek Komitetu Sterującego Europejskiego Forum Obywatelskiego (European Civic Forum) – sieci skupiającej ponad 100 organizacji obywatelskich z całej Europy. Specjalizuje się w dynamice społeczeństwa obywatelskiego, edukacji obywatelskiej, partycypacji publicznej oraz jakości instytucji demokracji i państwa prawa. Współpracował m.in. z Biurem Instytucji Demokratycznych i Praw Człowieka OBWE (ODIHR), Europejskim Komitetem Ekonomiczno-Społecznym (EKES), Radą Europy, International IDEA, Open Society European Policy Institute (OSEPI), National Democratic Institute, Kancelarią Senatu RP, Ministerstwem Pracy, Rodziny i Polityki Społecznej oraz Instytutem Badań Edukacyjnych.

Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce

1. edycja

Spis treści

Słowo od Fundacji Batorego	5
Wprowadzenie do Indeksu	9
Dlaczego powstał Indeks?	9
Czym jest?	10
Jak powstał Indeks?	13
Wyniki Indeksu	15
Ramy prawne	15
Zdolności organizacyjne oraz zasoby (ludzkie i finansowe)	21
Więzi społeczne	30
Uznanie roli społecznej organizacji i ich postrzeganie	37
Społeczny kontekst działalności obywatelskiej	46
Podsumowanie	55
Aneks – metodologia Indeksu	59
Założenia	59
Czego dotyczy analiza?	61
Indeks a inne podobne narzędzia	61
Wymiary analizy przyjęte w Indeksie	62
Dostępność danych do analizy i sposób opracowania wartości wskaźników	63



Panel ekspercki i zasady obliczania wartości Indeksu	63
Wymiary analizy i wskaźniki – omówienie	64
Podziękowania	101

Słowo od Fundacji Batorego



Edwin Bendyk

Większości osób, które zdecydują się sięgnąć po *Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, nie trzeba przekonywać o znaczeniu społeczeństwa obywatelskiego. Ujawnia się ono w pełni w czasach próby, kiedy rzeczywistość wymyka się codziennej rutynie. Na przykład wtedy, gdy z dnia na dzień trzeba dostosować się do reżimu wynikającego z pandemii. Albo kiedy sąsiedni kraj pogrąży się w wojnie i przez granicę zaczną napływać uchodźcy szukający bezpieczeństwa. Albo gdy gwałtowne ulewę spowodują powódź niszczącą całe miasta.

To tylko kilka przykładów wydarzeń, które w ostatnich latach dotyczyły Polskę i wymagały odpowiedzi, jakich często brakowało w podręcznikach i rutynach zarządzania kryzysowego. Od zdolności do wypracowania tych odpowiedzi często dosłownie zależy ludzkie życie. Przekonaliśmy się, że społeczeństwo obywatelskie – działające w formie zarówno spontanicznie mobilizujących się wolontariuszy, jak i organizacji społecznych – jest niezbędnym ogniwem mechanizmu, który decyduje o zdolności państwa i społeczeństwa do reagowania na kryzysy.

Mechanizm ten coraz częściej opisuje się pojęciem systemu odporności państwa i społeczeństwa, a do popularyzacji tego określenia przyczyniła się pandemia COVID-19. Rzecz nie tylko w większej skłonności do używania w czasie zagrożenia epidemiologicznego metafor odwołujących się do zdrowia. Pandemia ujawniła niedostatki praktyk zarządzania, zarówno w sferze publicznej, jak i w sektorze prywatnym, opartych na maksymalizacji efektywności. Gromadzenie masek i materiałów sanitarnych na czas masowego zagrożenia jest kosztowne, więc łatwo ulec pokusie i podążyć za głosem ekspertów wzywających do optymalizacji finansowej i rezygnacji z utrzymywania zapasów.

Zaskakujące konsekwencje znamy. Dziś w kontekście zagrożenia wojennego trwa dyskusja o niezbędnych wydatkach na utrzymanie sił zbrojnych oraz infrastruktury ochrony ludności. Zanim to zagrożenie ujawniło się z pełną siłą po 24 lutego 2022 roku, wydawało się, że na takich wydatkach można zaoszczędzić. Dziś wiemy, że odporność musi kosztować, i chodzi nie tylko o nakłady na infrastrukturę oraz utrzymanie profesjonalnych służb, jak siły zbrojne lub straż pożarna.

Doświadczenie z sytuacji kryzysowych w Polsce, a także doświadczenia ukraińskie pokazują, że źródłem odporności państwa i społeczeństwa jest współdziałanie różnych aktorów życia publicznego w ramach mechanizmów współpracy, umożliwiających jak najlepsze wykorzystanie zasobów każdego z tych aktorów. Jednym z nich, przypomnę, jest społeczeństwo obywatelskie i jego organizacje. Takie stwierdzenie prowadzi wprost do wniosku, że kondycja systemu odporności państwa w Polsce zależy także od stanu społeczeństwa obywatelskiego.

Dużo wiedzy na ten temat dostarczają badania realizowane regularnie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor i analizy zapewniane przez Główny Urząd Statystyczny. Dobrze opisują one stan organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz jego strukturę. To niezbędne źródło wiedzy o sektorze obywatelskim w Polsce. Czy jednak wystarczające, by odpowiedzieć na pytanie o potencjał organizacji społeczeństwa



obywatelskiego w ujęciu dynamicznym, umożliwiającym ocenę gotowości tych organizacji do skutecznego działania w sytuacjach nieprzewidzianych, często o kryzysowym charakterze?

Szukając odpowiedzi na to pytanie, stwierdziliśmy, że warto przeanalizować dostępne dane opisujące społeczeństwo obywatelskie, tak aby znaleźć między nimi połączenia, które pozwolą w sposób syntetyczny przedstawić nie tylko stan sektora obywatelskiego, ale także potencjał jego odporności.

Zdajemy sobie sprawę, że żaden pomiar nie opisze dokładnie rzeczywistości społecznej. Również *Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce* nie jest doskonałym instrumentem pomiarowym, tylko narzędziem mającym dostarczyć nowych argumentów w debacie o społeczeństwie obywatelskim w Polsce w kontekście wyzwań, z jakimi będą musiały się mierzyć nie tylko organizacje społeczne, ale też całe społeczeństwo i państwo.

Skoro odporność państwa i społeczeństwa zależy od odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego, to rozwój potencjału tej odporności musi być przedmiotem debaty publicznej i polityk publicznych, podejmowanym z nie mniejszą pilnością niż rozwój sił zbrojnych czy infrastruktury ochrony ludności. Niestety tej pilności ciągle brakuje, a głos organizacji obywatelskich jest marginalizowany przez przedstawicieli władz publicznych szczebla krajowego i samorządowego. Trudno o lepszy przykład niż sposób pracy nad aktami, które bezpośrednio mają dotyczyć społeczeństwa obywatelskiego, czego niedawnym przykładem jest rządowa strategia rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Przedstawiamy *Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce* z nadzieją, że wzmocni głos organizacji w debacie, której stawka jest znacznie większa niż przyszłość sektora obywatelskiego.

Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce proponuje nowy sposób oceny sytuacji tych podmiotów w Polsce. Przygląda się przygotowaniu organizacji społeczeństwa obywatelskiego na różnego rodzaju wydarzenia niespodziewane, w tym kryzysowe. Analizuje, na ile mają one zasoby i warunki pozwalające im kontynuować pracę w takich okolicznościach lub reagować na zmianę sytuacji i nowe potrzeby społeczne.

Indeks opiera się na 63 wskaźnikach podzielonych na pięć wymiarów:

- **stabilne i przyjazne ramy prawne,**
- **zasoby ludzkie i rzeczowe oraz stabilne i zróżnicowane źródła finansowania,**
- **stałe relacje/więzi z różnymi podmiotami z otoczenia,**
- **społeczne i instytucjonalne uznanie roli organizacji,**
- **sprzyjający działalności kontekst społeczny.**

Pierwsza edycja Indeksu dotyczy 2024 roku. Jego wartość, mierzona na skali 0–100 punktów, w aż czterech wymiarach wypada w przedziale umiarkowanym. Taki wynik nie nastraja optymistycznie.

Zaskoczeniem jest najniższy wynik tam, gdzie powinna leżeć największa siła organizacji – dotyczący ich więzi społecznych. Wynosi on 35,5 pkt, czyli umiarkowanie źle. Na ten rezultat składają się problemy organizacji z pozyskaniem ludzi do współpracy, mały odsetek posiadający stałe relacje z biznesem i lokalnymi instytucjami publicznymi oraz niskie usieciowienie. W efekcie organizacjom trudniej uzyskać wsparcie innych podmiotów z ich otoczenia, gdy coś się wydarzy i dojdzie do sytuacji nadzwyczajnych.

Drugim najsłabszym wynikiem jest ten dotyczący wizerunku i uznania społecznego – najważniejszego kapitału symbolicznego w codziennych działaniach organizacji. Osiąga wartość 44,8 pkt, tuż nad dolną granicą pola umiarkowanego. Uwagę zwracają negatywne postrzeganie i narracje towarzyszące organizacjom w sieci. Brak dochowania zasad transparentności przez znaczną grupę organizacji bardziej naraża je na ataki. Zmniejsza też potencjał społecznej aktywizacji, zniechęcając wiele osób do wspierania organizacji.

Prawo nie zawsze sprzyja organizacjom. Najgorzej wygląda przewlekłość rejestracji, zwłaszcza stowarzyszeń. Niepewność aktywności obywatelskiej zwiększa stosowanie przez instytucje publiczne oraz biznes narzędzi prawnych i administracyjnych wymierzonych przeciw organizacjom.

Dostosowanie się organizacji do zmian mogą utrudniać deficyty posiadanych zasobów. Chodzi nie tylko o brak licznej grupy stałych współpracowników, którzy są pod ręką w potrzebie, ale też o mało przyjazne środowisko pracy. Na te ostatnie wpływają niska konkurencyjność zatrudnienia oraz wypalenie kadry i osób zarządzających. A ponieważ liderzy często nie mają zastępstwa, organizacjom w kryzysie może brakować narzędzi, aby się z niego wydobyć.

Tylko jedna czwarta polskich organizacji dysponuje rezerwą finansową na trudne czasy. Mała część prowadzi działalność gospodarczą pozwalającą łatwiej zgromadzić kapitał zapasowy. A przestrzeni do tego nie daje dominujący w Polsce, mało elastyczny model finansowania aktywności obywatelskiej, oparty na środkach publicznych.

Indeks pokazuje jednak, że organizacje mają na czym wzmacniać odporność. Posiadają relatywnie duży kapitał w postaci uznania ich roli i zaufania społecznego. Dysponują też przestrzenią do rozwoju: znaczna część społeczeństwa jest gotowa do większego zaangażowania i uznaje je za ważne. Trzeba przekuć te deklaracje w codzienne postawy, które staną się normą społeczną.



Wprowadzenie do Indeksu

Dlaczego powstał Indeks?

Organizacje obywatelskie są ważne. Dla wielu osób może to brzmieć jak banał, ale wydarzenia ostatnich lat pokazują, jak istotną rolę w wielu aspektach życia odgrywają organizacje obywatelskie. Świadczą podstawowe usługi społeczne i zapewniają dostęp do różnorodnych aktywności czasu wolnego. Często realizują przy tym zadania publiczne, robiąc to skuteczniej, niż zajmuje się tym administracja. Kontrolują też działania władzy, by jak najlepiej reagowała na problemy mieszkających na danym terenie ludzi, efektywnie wykorzystując posiadane zasoby. Organizacje angażują się w procesy legislacyjne, aby stano- wione prawo lokalne i ogólnopolskie jak najtraf- niej odpowiadało na nasze potrzeby¹. Mają też do odegrania ważną rolę w systemie odpowiedzi na sytuacje kryzysowe.

Polskie organizacje wiele razy dowiodły już swe- go potencjału, jeśli chodzi o podejmowanie dzia- łań w zakresie odporności, szczególnie w czasie różnych kryzysów – humanitarnego, pande- micznego czy związanych z nagłymi zdarzeniami pogodowymi następującymi na skutek zmian klimatu. Niejednokrotnie jako pierwsze staway- ły w obronie najbardziej wrażliwych członków i członkiń poszczególnych społeczności². Często

robiły to pomimo braku odpowiednich zaso- bów, odkładając na bok swoją codzienną dzia- łałość i opierając się na dużym zaangażowaniu współpracujących z nimi osób. W wielu przypad- kach odbywało się to dużym kosztem, zarówno po stronie samych organizacji, jak i związanych z nimi ludzi³. We wszystkich tych sytuacjach or- ganizacje były też katalizatorami wzrastającej ak- tywności obywatelskiej. Wobec braku alternatyw to organizacje i grupy nieformalne, przynajmniej w pierwszych fazach kryzysu, odpowiadały też za koordynację działań pomocowych⁴.

Niezależnie od tego w latach rządów Prawa i Sprawiedliwości (2015–2023) organizacje mu- siały się zmagać z atakami o charakterze po- litycznym. Kampanie oszczerstw w mediach

2025, <https://www.batory.org.pl/publikacja/kiedy-peka-ja-tamy-o-panstwie-wspolnocie-i-zarzadzaniu-kryzysem/>; V. Tagueo i in., *The response of civil society organisations to face the COVID-19 pandemic and the consequent restrictive measures adopted in Europe*, European Economic and Social Committee, Brussels 2021, <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-02-21-011-en-n.pdf>; B. Charycka, M. Gumkowska, *Organizacje pozarządowe wobec pandemii. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2020, <https://api.ngo.pl/media/get/135421>.
3 B. Charycka, M. Gumkowska, *Organizacje pozarządowe wobec pandemii...*, dz. cyt., s. 36–39; B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 126–125.

4 Zob. m.in. K. Kalinowska i in., *Społeczeństwo łatwopalne. Praktyki pomagania uchodźcom wojennym z Ukrainy w roku 2022 w Polsce [A volatile society. Practices of helping war refugees from Ukraine in Poland in 2022]*, Collegium Civitas, Warszawa 2023, <https://civitas.edu.pl/wp-content/uploads/2015/03/spoleczenstwo-latwopalne-praktyki.pdf>.

1 B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce 2024*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2025, <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-2024-bkj>, s. 35–37 (dostęp w przypisach tu i dalej: 22 czerwca 2026).
2 Zob. m.in. M. Kotras, K. Kubala, D. Sześciło, *Kiedy pękają tamy. O państwie, wspólnocie i zarządzaniu kryzysem*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa



publicznych i prywatnych powiązanych z partią rządzącą, nadużywanie narzędzi prawnych i administracyjnych czy sił porządkowych – to wszystko dotyczyło zazwyczaj wybranych organizacji, grup nieformalnych lub indywidualnych osób aktywistycznych. Działania te, wykorzystujące strukturalne słabości organizacji społeczeństwa obywatelskiego, mogły się jednak odbijać na sytuacji całego sektora.

Wszystkie opisane wydarzenia z ostatnich lat wprowadziły wiele organizacji na trajektorię permanentnego kryzysu. Pilnie potrzebujemy rozwiązań, które pomogą im się z niego wydobyć.

Indeks pozwala przyjrzeć się bliżej temu, na ile organizacje społeczne w Polsce są przygotowane do takich zdarzeń. Umożliwia refleksję, **w jakim stopniu one same są odporne** i zdolne do wspierania innych? Czy mają odpowiednie zasoby, potrzebne do reagowania podczas kryzysów, w tym do zagospodarowania wzrostu aktywności obywatelskiej, ale też do utrzymania własnej działalności wobec najtrudniejszej próby? Czy wobec pojawiających się wyzwań są zdolne do łatwego przeorientowania swojej pracy, aby nie tylko przetrwać, ale wręcz zaadaptować się do nowych warunków i wyjść z opresji silniejsze? Czy są jakieś aspekty ich praktyk, w których może się pojawić przestrzeń do pogłębienia pęknięć i osłabienia potencjału organizacji? Co może zaszkodzić skuteczności pracy podmiotów obywatelskich i co należy zrobić, aby przeciwdziałać wystąpieniu tych zagrożeń? Chcielibyśmy, by Indeks pomagał w odpowiedzi na takie pytania dzięki dostarczaniu wiedzy pozwalającej wzmocnić odporność zarówno pojedynczych organizacji, jak i całego sektora obywatelskiego.

Czym jest?

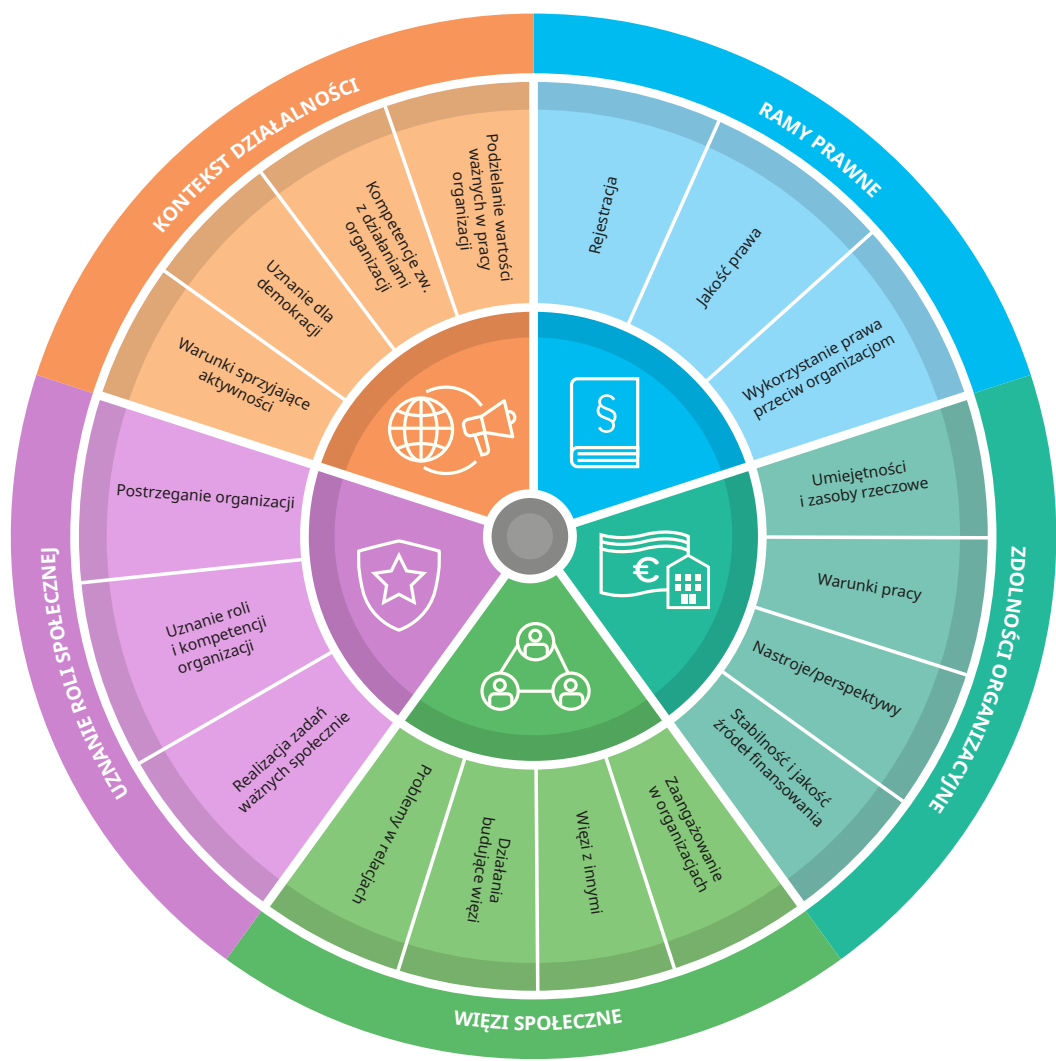
To propozycja nowego podejścia do oceny sytuacji organizacji obywatelskich. Indeks stara się przyjrzeć ich odporności na różnego rodzaju niespodziewane wydarzenia zewnętrzne i wewnętrzne, pozwalającej tym organizacjom kontynuować lub rozwijać działalność. Przyjmuje, że do użycia tej odporności organizacje społeczeństwa

obywatelskiego potrzebują sprzyjających warunków w pięciu obszarach:

- określających ich funkcjonowanie **stabilnych i przyjaznych ram prawnych**, które nie są stosowane w sposób nieprzyjazny czy szkodliwy dla organizacji przez administrację publiczną oraz podmioty prywatne;
- **zasobów ludzkich i rzeczowych**, pozwalających na reagowanie na pojawiające się potrzeby, oraz **źródeł finansowania**, które powinny być **stabilne i zróżnicowane**, tak by gwarantować względną niezależność od decyzji politycznych oraz pewne zabezpieczenie na wypadek wystąpienia nieoczekiwanych potrzeb;
- **stałych relacji/więzi z różnymi podmiotami** i jednostkami z ich otoczenia oraz różnego rodzaju wsparcia;
- **społecznego i instytucjonalnego uznania dla ich roli**, czego przejawem jest m.in. podejmowanie z nimi współpracy przez rozmaite podmioty w ich środowisku lokalnym oraz przez administrację centralną;
- **sprzyjającego ich funkcjonowaniu kontekstu społecznego** jako zestawu zasobów, po które można sięgnąć w razie potrzeby, w tym gotowości do zaangażowania się w działalność społeczną i uznania, że ma to sens, ale też społecznego zakorzenienia wartości demokratycznych, podstawowych dla aktywności społeczeństwa obywatelskiego; wreszcie **odporności społeczeństwa na tendencje zagrażające demokracji i funkcjonowaniu organizacji obywatelskich**, jak dezinformacja czy nastroje autorytarne.

Przyjęte wymiary analizy zostały luźno oparte na kryteriach odporności organizacyjnej wypracowanych w naukach z zakresu ekonomii i teorii zarządzania, a skupionych na czynnikach sprzyjających radzeniu sobie z sytuacjami kryzysowymi przez przedsiębiorstwa. W Indeksie przyjęto zatem, że odporność organizacyjna obejmuje zdolność danego podmiotu do dostosowywania

Wymiary i wydzielone w ich ramach obszary analizowane w Indeksie





się do zmieniających się warunków, tak aby mógł realizować swoje cele, przetrwać i rozwijać się, ale także przewidywać zagrożenia i możliwości wynikające z nagłych lub stopniowych zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym oraz odpowiednio na nie reagować. Zwiększenie odporności może być strategicznym celem organizacyjnym⁵.

Kiedy przyglądamy się możliwości osiągnięcia tego celu, musimy uwzględnić aspekty związane z posiadanymi zasobami – ludzkimi, finansowymi i rzeczowymi – czy też z budowaniem relacji z innymi podmiotami, jak i z odpornością ujmowaną jako proces obejmujący m.in. ciągłe uczenie się oraz adaptowanie do zmieniającej się sytuacji⁶. Wybór określonych kryteriów ważnych dla budowy odporności danego podmiotu czy ich grupy

zawsze zależy od specyfiki działania oraz środowiska, w którym funkcjonują.

Indeks zajmuje się przede wszystkim zinstytucjonalizowanymi formami działalności obywatelskiej – stowarzyszeniami (rejestrowymi i zwykłymi) oraz fundacjami. Stanowią one trzon aktywności obywatelskiej. Ocenę ich kondycji można więc potraktować jak papierek lakmusowy sytuacji i trendów w rozwoju wielopoziomowej i złożonej struktury, jaką jest społeczeństwo obywatelskie. Powody mają również charakter pragmatyczny – stowarzyszenia (bez ochotniczych straży pożarnych) oraz fundacje są objęte najbardziej pogłębionymi i, co równie ważne, regularnymi badaniami prowadzonymi przez Stowarzyszenie Klon/Jawor⁷ oraz Główny Urząd Statystyczny (SOF-1)⁸.

To, na jakiej części sektora organizacji obywatelskich w Polsce skupia się Indeks, pokazuje wykres na stronie 13. Natomiast źródło pochodzenia uwzględnionych na nim danych zostało wyjaśnione dokładniej w treści metodologii Indeksu.

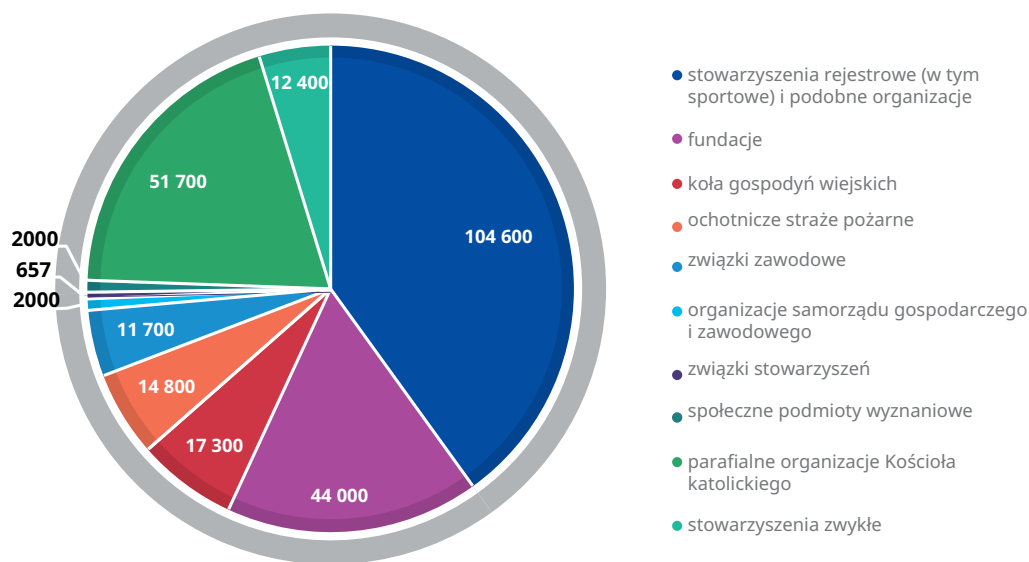
5 Jedną z bardziej rozpowszechnionych definicji zawiera opis normy ISO 22316:2017, zob. *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*, International Organization for Standardization, Geneva 2025, <https://www.iso.org/standard/50053.html>.

6 Zob. m.in. S. Zapłata, *Odporność organizacyjna: kontekst – czynniki pośredniczące – efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2025, nr 198 (2), s. 103–120; J. Tarapata, J. Woźniak, *Wprowadzenie. Kilka słów o „odporności” organizacji we współczesnym świecie*, w: *Odporność organizacji. Cyfryzacja, bezpieczeństwo, innowacje*, red. nauk. tychże, Warszawa 2022, s. 9–18; E. Skrzypek, A. Skrzypek, *Odporność organizacji i jej wyznaczniki*, „Problemy Jakości” 2023, nr 55, z. 2, s. 2–11; M. Matczak, *Co wpływa na odporność organizacji i jak ją rozwijać?*, HR Panorama, 23 czerwca 2025, <https://hrpanorama.pl/2025/06/23/co-wplywa-na-odpornosc-organizacji-i-jak-ja-rozwijac/>.

7 Zob. *Kondycja organizacji pozarządowych...* dz. cyt.

8 Tutaj zakres badanych organizacji jest szerszy niż w przypadku Klon/Jawor, ale węższy pozostaje przedmiot badania (brakuje danych do wielu wykorzystanych w Indeksie wskaźników), a pochodzące z niego dane są publikowane ze znacznym opóźnieniem (publikację wyników badania dotyczącego 2024 roku zaplanowano na jesień 2026) – zob. <https://form.stat.gov.pl/formularze/2025/passive/SOF-1.pdf> (warto odnotować, że to badanie uwzględnia szerszy katalog podmiotów, w tym OSP).

Liczba podmiotów odnotowanych w bazach publicznych (2024)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie REGON, GUS, ARMiR, ISKK, Klon/Jawor.
 * Dane dotyczące parafialnych organizacji Kościoła katolickiego odnoszą się do 2023 roku, a związków zawodowych do roku 2022 (w obu przypadkach są to najświeższe dostępne liczby).

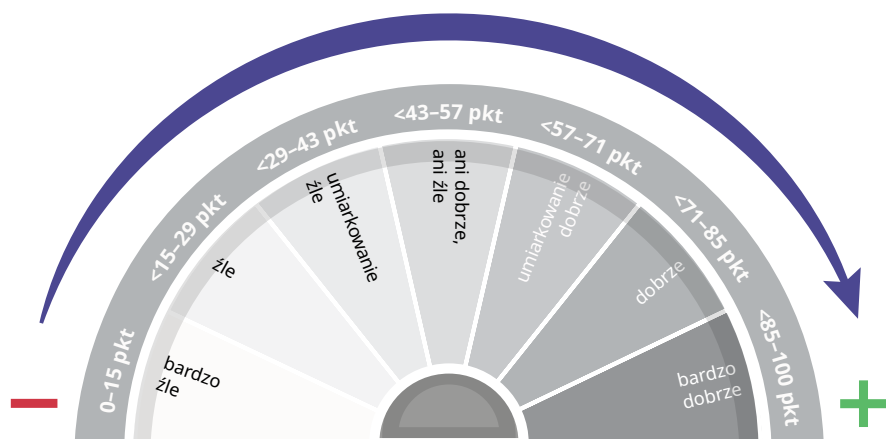
Jak powstał Indeks?

Indeks analizuje w pięciu wymiarach sytuację organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce w 2024 roku. W każdym przyjęto wartości 0–100 punktów, obliczane w oparciu o wynik wskaźników odnoszących się do dostępnych danych ilościowych lub publicznych. Wymóg oparcia się na zbieranych regularnie źródłach wiedzy stanowił

istotne ograniczenie przy opracowaniu wskaźników tego Indeksu.

Wyniki liczbowe poszczególnych wskaźników zostały zaokrąglone do pełnych wartości lub połówek punktów. Chcąc ułatwić przyswojenie prowadzonej analizy, w ramach poszczególnych wymiarów Indeksu wydzieliliśmy obszary tematyczne, dla których również obliczono średni wynik.

Zasady ustalania punktacji Indeksu odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w poszczególnych wymiarach oceny





Wyniki w wybranych wskaźnikach Indeksu zostały odwrócone w porównaniu do wartości danych bazowych – by odzwierciedlić ich znaczenie w odporności organizacji. W takich wypadkach liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe, to znaczy większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt.

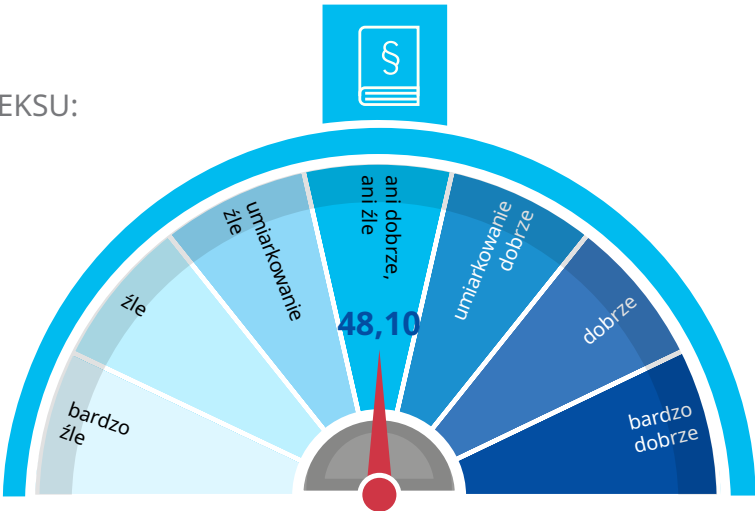
Więcej informacji o założeniach metodologicznych Indeksu oraz zestaw wszystkich uwzględnionych w analizie wskaźników wraz ze źródłami wiedzy wykorzystanej do ich opracowania zawiera aneks metodologiczny dołączony do tego raportu. Zawiera on też postulaty dotyczące wskaźników, o które warto uzupełnić Indeks w przyszłości – w miarę pojawienia się odpowiedniego, powtarzalnego źródła wiedzy na dany temat.



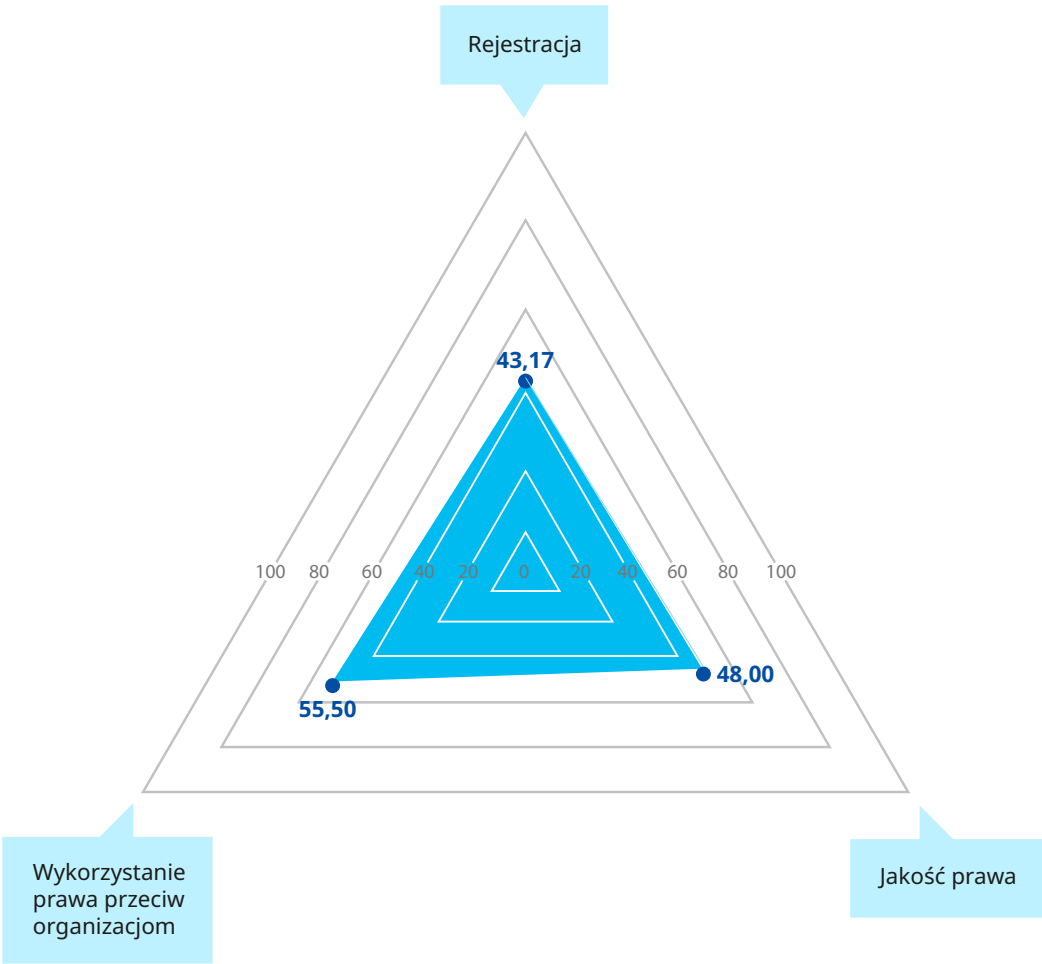
Wyniki Indeksu

Ramy prawne

WARTOŚĆ INDEKSU:



Ramy prawne – średnie wartości wskaźników w obszarach (pkt)





Pierwszy wymiar dotyczy wpływu obowiązującego prawa na funkcjonowanie organizacji społecznych. Temat ten jest analizowany w trzech obszarach:

- rejestracja nowych organizacji, w tym czas trwania tej procedury i szanse na jej pozytywny rezultat,
- jakość i stabilność prawa określającego działalność organizacji,
- wykorzystanie prawa lub narzędzi administracyjnych przeciw organizacjom.

Rejestracja – czas trwania i szanse na pozytywny rezultat

Przystępność procesu rejestracji nowych podmiotów stanowi próg wejścia do grupy organizacji obywatelskich oraz jeden z warunków wyboru tej formy prawnej do prowadzenia działalności. Do oceny tego procesu wykorzystano dane publiczne pochodzące z Ministerstwa Sprawiedliwości.

Tabela 1. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym rejestracji nowych organizacji

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
REJESTRACJA – czas trwania i szanse na pozytywny rezultat	1. odsetek spraw o rejestrację nowej organizacji (fundacji i stowarzyszeń) załatwionych powyżej 1 miesiąca	24,7%	33 ¹⁰
	2. odsetek spraw załatwionych pozytywnie	46,5%	46,5
	3. odsetek spraw odrzuconych lub umorzonych	1,6%	50 ¹¹
	Średnia wartość w obszarze:		43,17

Jedna czwarta spraw o rejestrację nowej organizacji trwa powyżej miesiąca. Można sądzić, że to nie jest tak dużo, ale w przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością – najczęściej stosowanej formy prawnej działalności gospodarczej (73 307 wniosków o nową rejestrację w 2024 roku) – było to tylko 3,5%. W przypadku spółek komandytowych

(1573 nowe wnioski w 2024 roku) to było 7,9%. W czasach dominacji komunikacji internetowej i szybko zmieniającego się przedmiotu naszego zainteresowania konieczność relatywnie długiego oczekiwania na decyzję dotyczącą rejestracji może być zniechęcająca, zwłaszcza w przypadku osób, które mają świadomość, że rejestracja

10 Dla uzyskania wyniku punktowego wskaźnika wartość bazową przeliczono na siedmiopunktową skalę logarytmiczną w oparciu o analizę wewnętrzną logiki danych źródłowych; więcej zob. *Aneks*. Wartość liczbowa wskaźnika **zapisano innym kolorem**, by uwidocznić gorszą sytuację w ujętym w nim aspekcie odporności organizacji (analogiczne rozwiązanie zastosowano w innych miejscach Indeksu).

11 Dla uzyskania wyniku punktowego wskaźnika wartość bazową przeliczono na siedmiopunktową skalę logarytmiczną w oparciu o analizę wewnętrzną logiki danych źródłowych; więcej zob. *Aneks*.

działalności gospodarczej zajmuje o wiele mniej czasu – pomogło w tym wprowadzenie szybkiej ścieżki rejestracji¹².

Jeszcze bardziej zniechęcająca jest liczba spraw o rejestrację nowego podmiotu, które zostały w danym roku załatwione pozytywnie. Okazuje się, że jest to mniej niż połowa postępowań – 44,7% spraw dotyczących stowarzyszeń i 48,3% fundacji. Za taką sytuację w dużej mierze odpowiada odsetek spraw, w których wnioskujących poproszono o uzupełnienie materiałów, natomiast wskaźnik spraw zakończonych odrzuceniem wniosku lub umorzeniem wynosi jedynie 1,6%. Większość stanowią zatem sprawy, których procedowanie w sądzie rejestrowym przeciągnęło się na skutek dodatkowych pytań czy wymagań zgłaszanych przez referendarzy.

Nie ma danych pozwalających ocenić, czy przyczynami takiej sytuacji są niska wiedza po stronie osób zakładających organizacje i przygotowanie przez nie nieodpowiedniej jakości dokumentów, czy niezrozumienie specyfiki działalności organizacji społecznych przez referendarzy sądowych, czy też brakuje dostatecznego doradztwa w zakresie zakładania nowych organizacji. Należy odnotować, że od lat obserwujemy problemy związane z brakiem jednolitych kryteriów oceny dokumentacji rejestrowej przez referendarzy pracujących w różnych częściach kraju. W rezultacie są miasta i regiony, w których trzeba bardzo długo czekać na decyzję, a w międzyczasie reagować na wiele dodatkowych szczegółowych wniosków¹³. Takie okoliczności zdecydowanie nie sprzyjają zaangażowaniu obywateli przez zakładanie organizacji obywatelskich.

12 Rejestrację nowych stowarzyszeń może przyspieszyć zaplanowane na 2028 rok wejście w życie nowelizacji wprowadzającej możliwość wykorzystania przy rejestracji stowarzyszeń wzorca statutu oraz wzorców uchwał o wyborze władz – zob. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20260000346>.

13 Zob. F. Pazderski, *Indeks Poziomu Rozwoju i Stabilności Organizacji Obywatelskich w Polsce w 2022 roku*, ISP/FHI, Warszawa–Waszyngton 2023, <https://www.isp.org.pl/pl/publikacje/2022-civil-society-organization-sustainability-index-1294>, s. 3–4.

Należy dodać obserwowany obecnie trend częstszego angażowania się w sposób niesformalizowany i poza organizacjami. Znaczna grupa osób deklaruje, że nadmierna biurokracja zniechęciła je do podjęcia współpracy z jakąś organizacją¹⁴. O wybieraniu mniej skomplikowanych form aktywności może też świadczyć postępujący w kolejnych latach wzrost liczby spraw o rejestrację nowej fundacji w porównaniu do liczby spraw o rejestrację organizacji o charakterze członkowskim (stowarzyszeń). W 2024 roku wszczęto 3807 spraw o rejestrację tych ostatnich, przy 6948 wnioskach dotyczących fundacji¹⁵. A więc stosunek wniosków o założenie nowego stowarzyszenia do wniosków o rejestrację fundacji wyniósł 0,55. Co więcej, korzystniejszy jest stosunek zarejestrowanych nowych fundacji do nowych stowarzyszeń – pierwszych było prawie dwa razy więcej.

Być może osoby decydujące się na założenie organizacji wybierają tę jej formę, która jest potem łatwiejsza w prowadzeniu, bo m.in. narzuca mniejsze wymogi związane z demokratyzacją procesów decyzyjnych, a daje te same możliwości działania. Ale można wskazać więcej możliwości wyjaśnienia tego zjawiska i warto się temu przyjrzeć z użyciem dodatkowego materiału empirycznego.

14 Zob. F. Pazderski, B. Walczak, *Społecznicy, profesjonalni działacze czy obywatelscy malkontenci? Formalna i nieformalna aktywność społeczna Polaków w świetle badań ogólnopolskich*, w: *Krajobraz społecznościowy – Polska 2014*, red. nauk. G. Chimiak, K. Iwińska, Collegium Civitas/Stowarzyszenie CAL, Warszawa 2015, <https://civitas.edu.pl/wp-content/uploads/2015/03/Krajobraz-spolesnosciowy-Polska-2014.pdf>, s. 137–165.

15 Dane publiczne z Ministerstwa Sprawiedliwości, operatora Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Podziękowania za pomoc w uzyskaniu dostępu do nich należą się Departamentowi Informatyzacji i Rejestrów Sądowych MS.



Jakość prawa określającego działalność organizacji

Tabela 2. Wskaźniki Indeksu w obszarze tematycznym dotyczącym jakości prawa wpływającego na działalność organizacji

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Jakość prawa określającego działalność	1. odsetek organizacji odczuwających nadmierne obciążenia administracyjne	55%	45
	2. odsetek organizacji odczuwających trudności w stosowaniu obowiązujących przepisów	49%	51
	Średnia wartość w obszarze:		48

Jak pokazują dane pochodzące z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, w przypadku wielu organizacji stosowanie obowiązującego prawa nie stwarza łatwych warunków do działania. Ponad połowa podmiotów (55%) przyznała, że podczas pracy odczuwa nadmierne obciążenia administracyjne, wynikające z rozbudowanej biurokracji lub formalności związanych z prowadzeniem organizacji. Niewiele mniejsza część badanych podmiotów (49%) stwierdziła, że ma trudności w stosowaniu przepisów, gdyż są one zbyt niejasne¹⁶.

Nie wiemy niestety, czy problemy te wynikają z jakości samego prawa, czy z braku kompetencji po stronie organizacji, w tym z niedostatku zasobów pozwalających na skorzystanie z profesjonalnej pomocy w tym zakresie. Niezależnie od przyczyn problemy te na pewno mogą wpływać na funkcjonowanie organizacji oraz pracę prowadzących je osób. Konieczność zmagania się z niejasnością przepisów może zwiększać zmęczenie działających w takich warunkach osób, a obawa przed konsekwencjami wynikającymi z naruszenia zasad mogą powstrzymywać organizacje przed podjęciem bardziej ryzykownych posunięć, w tym

związanych z przeciwdziałaniem nagle pojawiającym się przeciwnościom czy kryzysom.

Wykorzystanie prawa przeciw organizacjom

Znamy przypadki z lat 2015–2023 w Polsce, gdy władza atakowała wybrane, krytyczne wobec niej organizacje, grupy nieformalne i osoby aktywistyczne, wykorzystując do tego narzędzia prawne lub administracyjne¹⁷. Możliwość powtórzenia się takich wydarzeń jest ważnym czynnikiem wpływającym na odporność sektora obywatelskiego. Trudno jednak o dokładne dane, które mogłyby być podstawą dobrych wskaźników pokazujących tę sytuację w roku objętym analizą w Indeksie.

Przyjęte przez nas dane z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor tylko częściowo pozwalają ocenić, na ile sytuacja zmieniła się w 2024 roku. Wiemy, że 22% organizacji przyznało, iż w ciągu dwóch

¹⁷ Zob. m.in. M. Bakun, *RAPORT ObyPomoc – Dodatek. 11 kwietnia 2017 – 15 października 2023*, https://obywatelerp.org/wp-content/uploads/2024/01/Raport-ObyPomoc_dodatek_pelny_final_20231122.pdf; *Civic Space Report 2024: Poland, European Civic Forum*, Bruksela, <https://civic-forum.eu/wp-content/uploads/2024/05/CIVIC-SPACE-REPORT-2024-POLAND.pdf>.

¹⁶ B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 119.

Tabela 3. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym wykorzystania prawa przeciw organizacjom

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
wykorzystanie prawa przeciw organizacjom	1. odsetek organizacji zmagających się z nadmierną kontrolą	22%	78*
	2. liczba spraw typu SLAPP dotyczących osób aktywistycznych w latach 2021–2024	22 sprawy	33
Średnia wartość w obszarze:			55,5

* Liczba przyznanych w tym wskaźniku punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe.

lat poprzedzających badanie realizowane jesienią 2024 odczuły nadmierną kontrolę ze strony administracji publicznej. Nie są to pojedyncze przypadki, ale relatywnie duża grupa. Jednocześnie cztery piąte organizacji nie miało takich problemów. Uniknęły one potencjalnych negatywnych konsekwencji, które może wywołać nadmierna kontrola ze strony administracji publicznej – dodatkowych obciążeń powodujących zmęczenie kadry zarządzającej. Taka kontrola może też dodatkowo powstrzymywać organizacje przed wychodzeniem poza utarte schematy działania, gdy pojawi się nagła potrzeba reakcji na sytuację kryzysową.

Zasoby organizacji oraz poszczególne osoby padają też ofiarą stosowania wobec nich strategicznych powództw przeciwko udziałowi w debacie publicznej, czyli tzw. SLAPP-ów (*Strategic Lawsuit Against Public Participation*). Dostępne są jedynie ograniczone dane o tym zjawisku, ale warto je potraktować jako sygnał powagi sytuacji. Aby uchwycić zakres tego zjawiska, z bazy zebranej przez Coalition Against Slapps in Europe (CASE)¹⁸ wybrano sprawy dotyczące jedynie osób

18 SLAPPs Report 2024. SLAPPs in Europe. Mapping Trends and Cases, The Coalition Against SLAPPs in Europe, December 2024, s. 15, https://www.the-case.eu/wp-content/uploads/2024/12/CASE-2024-report-vf_compressed-1.pdf.

aktywistycznych i organizacji, które miały miejsce w Polsce w latach 2021–2024. Tak uzyskane dane zostały uzupełnione o sprawy zarejestrowane przez organizacje zajmujące się monitorowaniem takich postępowań w Polsce¹⁹.

Okazało się, że w 2024 roku na którymś z etapów postępowania mogły być 22 sprawy przeciw organizacjom i osobom aktywistycznym. To nie jest mało. Dodatkowo, jak pokazuje raport CASE, w Polsce została zidentyfikowana największa liczba spraw typu SLAPP wśród wszystkich państw objętych monitoringiem (choć raport obejmuje jedynie okres do 2023 roku)²⁰. Ponadto raporty polskich organizacji wspierających osoby aktywistyczne, dotyczące wydarzeń sprzed 2024 roku, pokazują, że zjawisko to może mieć o wiele większą skalę²¹. Aby uzyskać możliwość jego dokładniejszego monitorowania i skutecznego

19 Zob. przykład działania Sieci w takich sprawach w: Sieć Obywatelska Watchdog, *Wyroki w sprawach z art. 212 par. 2 k.k. w 2024 przez SOWP 4 kwietnia 2025*, <https://fedrowanie.siecobywatelska.pl/monitoringi/wyroki-w-sprawach-z-art-212-par-2-kk>.

20 Zob. A 2024 Report on SLAPPs in Europe..., dz. cyt.,
21 Zob. m.in. A. Jędrzejczyk, *Na celowniku. Władza kontra obywatele, Raport z projektu „Na celowniku” OKO.press i Fundacji Rafto prowadzonego od maja do grudnia 2021 roku*, Warszawa 2021, <https://oko.press/images/2021/12/Na-celowniku-SLAPP-polsku-31.12.2021.pdf>; M. Bakun, *Raport ObyPomoc...*,



przeciwdziałania mu, warto się zastanowić nad szerszą definicją spraw typu SLAPP, wychodzącą poza pozwy o ochronę dóbr osobistych (art. 23 i art. 24 k.c.) lub oskarżenia dotyczące przestępstwa zniesławienia (art. 212 k.k.) albo zniewagi (art. 216 k.k.). Szczególnie na poziomie lokalnym do uciszenia krytycznych głosów mogą być wykorzystywane m.in. inne postępowania z powództwa cywilnego czy sprawy administracyjne. Dodatkowe władze samorządowe są często najważniejszymi pracodawcami lub dostarczycielami zleceń publicznych w danej społeczności, co daje im kolejne narzędzia nacisku²².

Główne wnioski z analizy w wymiarze ram prawnych:

- Procedura rejestracji nowej organizacji trwa wyraźnie dłużej niż rejestracja innych

dz. cyt.; M. Gumkowska i in., *Efekt mroźący. O kondycji rzecznictwa organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2022, <https://fakty.ngo.pl/raporty/efekt-mrozacy-o-kondycji-rzeczniwa-organizacji-pozarządowych-2022>.

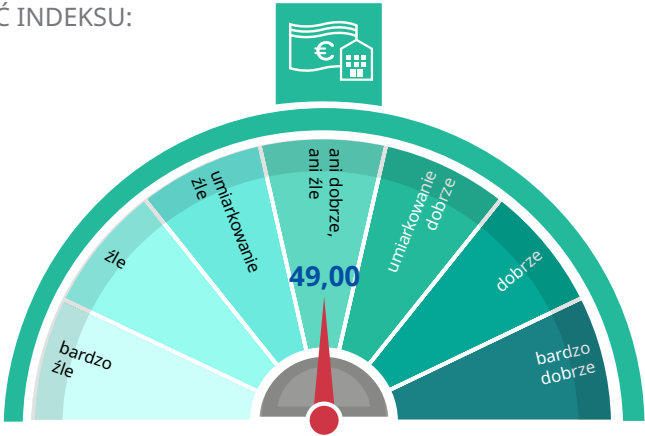
22 Niestety tych kwestii nie rozwiązuje procedowany w pierwszej połowie 2026 roku w parlamencie projekt ustawy o szczególnych środkach ochrony osób uczestniczących w debacie publicznej (Druk nr 2488), zob. <https://tiny.pl/5mvmxmh7s>.

podmiotów działających w gospodarce publicznej, co nie zachęca do podejmowania sformalizowanej aktywności obywatelskiej. Długi czas rozpatrywania spraw rejestrowych może też świadczyć o słabszym przygotowaniu do tej procedury osób próbujących założyć organizację, a brakuje odpowiednio dostępnego poradnictwa w tym zakresie.

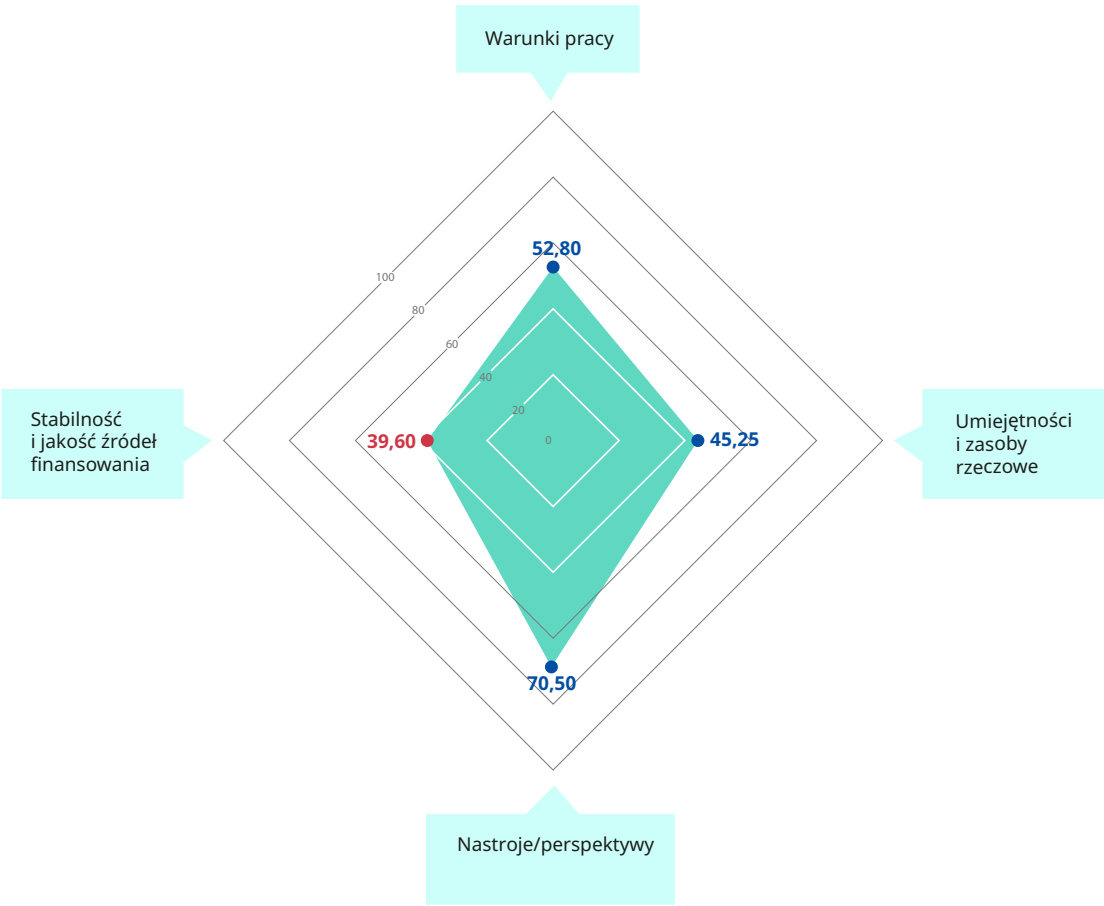
- Znacznej części organizacji w codziennym funkcjonowaniu przeszkadzają nadmierne formalności oraz niejasność dotyczącego ich prawa. Stanowi to dodatkowe obciążenie dla osób odpowiedzialnych za finanse i sprawozdawczość w organizacjach, utrudniając tym podmiotom sprawne działanie i elastyczne reagowanie na nowe potrzeby.
- Znacząca grupa organizacji odczuwa nadmiarową kontrolę ze strony administracji publicznej, a na niekorzystny klimat wokół organizacji wpływała też znaczna liczba postępowań typu SLAPP, skierowanych często przeciw oceniającym działania władz aktywistom i organizacjom. Nie buduje to klimatu zachęcającego do podejmowania takiej działalności.

Zdolności organizacyjne oraz zasoby (ludzkie i finansowe)

WARTOŚĆ INDEKSU:



Zasoby – średnie wartości wskaźników w obszarach (pkt)





Drugi wymiar Indeksu dotyczy posiadanych przez organizacje zasobów finansowych i ludzkich, które można wykorzystywać w reakcji na nieoczekiwane sytuacje. Obejmuje też kompetencje osób współpracujących z poszczególnymi organizacjami lub zarządzających nimi, jak również atrakcyjność środowiska pracy w organizacjach.

Są one podzielone na cztery obszary:

- warunki pracy i jakość zatrudnienia w organizacjach, w tym ich konkurencyjność w porównaniu do innych sektorów gospodarki,
- inwestowanie przez organizacje w umiejętności i narzędzia pomocne w odpowiadaniu na sytuacje kryzysowe,
- nastroje w sektorze obywatelskim i perspektywy dalszej działalności,

- stabilność i jakość źródeł finansowania.

Ogólna wartość Indeksu w tym wymiarze wypada w okolicach środka skali, ale nietrudno zauważyć słabsze wyniki w bardzo ważnych aspektach dotyczących warunków i możliwości działania organizacji społecznych. Najgorzej wypada wskaźnik dotyczący sytuacji finansowej organizacji – średnia wartości punktowych jest najniższa spośród analizowanych obszarów tematycznych. Jej wynik – 39,6 pkt – nakazuje określić sytuację jako „umiarkowanie złą”. A warto pamiętać, że to wartość uśredniona dla wielu, bardzo zróżnicowanych, również pod względem zamożności, podmiotów. Jest więc znaczna grupa organizacji, których sytuacja w tym obszarze jest znacznie gorsza, niż wskazuje to średnia dla całego sektora.

Warunki pracy i jakość zatrudnienia

Tabela 4. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym warunków pracy i jakości zatrudnienia

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Warunki pracy i jakość zatrudnienia	1. odsetek organizacji ze stałą grupą osób współpracujących (na podstawie umów o pracę i cywilnych)	38%	38
	2. konkurencyjność – stosunek średniego wynagrodzenia w sektorze pozarządowym i w gospodarce	0,61	33²³
	3. odsetek organizacji z trudnościami w utrzymaniu pracowników	44%	66*
	4. odsetek organizacji odczuwających wypalenie osób współpracujących	40%	60*
	5. odsetek organizacji, które dotyka kryzys kadry zarządzającej	33%	67*
Średnia wartość w obszarze:			52,8

* Liczba przyznanych w tych wskaźnikach punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe.

23 Dla uzyskania wyniku punktowego wskaźnika wartość bazową przeliczono na siedmiopunktową skalę logarytmiczną w oparciu o analizę wewnętrzną logiki danych źródłowych; więcej zob. *Aneks*.

Warunki zatrudnienia oraz jakość środowiska pracy w sektorze organizacji obywatelskich pozostawiają wiele do życzenia. Według badania Klon/Jawor jedynie w 38% organizacji są osoby stale współpracujące w oparciu o różnego rodzaju umowy. Jest to łączna liczba, obejmująca zatrudnienie na etat (pełny lub niepełny) oraz na podstawie innych umów niż umowa o pracę, ale w sposób stały i regularny. Ponadto średnie zarobki w organizacjach znacznie odbiegają od średniej w gospodarce. Wartość miesięcznych wynagrodzeń netto wśród stałych współpracowników organizacji (w przeliczeniu na pełen etat 3600 zł²⁴) stanowi trzy piąte (61%²⁵) średniego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2024 roku (po przeliczeniu do wartości netto). Warto też pamiętać, że średnią zarobków w gospodarce zawyża wąska grupa osób o bardzo wysokim wynagrodzeniu. Różnica w wysokości zarobków może wpływać na deklarowaną przez znaczną

grupę organizacji (44%) trudność w utrzymaniu personelu (i wolontariuszy).

Sytuacji w organizacjach nie poprawia wypalenie osób współpracujących. Z powodu braku danych nie znamy przyczyn tego zjawiska, ale może ono wynikać zarówno z przeciążenia obowiązkami i działaniem pod presją (czasu oraz psychiczną), jak i z wynagradzania poniżej średniej. Taka sytuacja najbardziej odbija się na osobach zarządzających organizacjami. One nie tylko powinny reagować na sytuację w kierowanym zespole, lecz także móc same poradzić sobie z obciążeniami. Tymczasem badanie Klon/Jawor pokazuje, że w przypadku jednej trzeciej organizacji następują wypalenia liderów w połączeniu z brakiem następców dla obecnie kierujących nimi osób. To nie wróży dużej możliwości poradzenia sobie przez te podmioty z problemami.

Umiejętności i zasoby rzeczowe

Tabela 5. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym umiejętności i zasobów rzeczowych przydatnych w zwiększaniu odporności

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Umiejętności i zasoby rzeczowe	1. odsetek organizacji zwiększających kompetencje pracujących	62%	62
	2. odsetek organizacji z dostępem do lokalu na spotkania i zajęcia	65%	65
	3. średnia liczba wykorzystywanych narzędzi internetowych	2	25 ²⁶
	4. odsetek organizacji korzystających z narzędzi AI	29%	29
	Średnia wartość w obszarze:		45,25

24 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 70.

25 Zob. *Obwieszczenie Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 21 maja 2026 r. w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w kwietniu 2026 r.*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2024-r,273,12.html> oraz <https://www.livecareer.pl/prawo-pracy/przecietne-wynagrodzenie>.

26 Dla uzyskania wyniku punktowego wskaźnika wartość bazową przeliczono na siedmiopunktową skalę logarytmiczną w oparciu o analizę wewnętrzną logiki danych źródłowych; więcej zob. *Aneks*.



W przygotowaniu do reagowania na sytuacje kryzysowe istotne jest wcześniejsze kształtowanie odpowiednich kompetencji oraz zdolności wykorzystania narzędzi, które mogą pomóc w adekwatnej reakcji na sytuacje nagłe lub zagrażające samej organizacji. Badanie Klon/Jawor pokazuje, że ponad trzy piąte organizacji wspiera współpracujące z nimi osoby w zwiększaniu potrzebnych im umiejętności. Nie wiemy niestety, o jakiego typu szkolenia chodzi, a więc w jakim stopniu mogą być przydatne w zwiększaniu odporności. Niezależnie od tego już samo umożliwienie osobom współpracującym rozwoju zawodowego może się przekładać na ich większe zaangażowanie i zadowolenie z pracy.

Ważnym zasobem może być posiadanie przez organizację dostępu do miejsca pozwalającego na spotkania – ze współpracownikami oraz osobami korzystającymi z ich działań. Taka przestrzeń może być istotnym narzędziem budowania relacji oraz zakorzenienia, jak również służyć do podejmowania namysłu nad wyzwaniem oraz do wypracowywania odpowiadających na nie rozwiązań. Ponadto można ją wykorzystać w razie sytuacji kryzysowej – np. do stworzenia sztabu kryzysowego, magazynu czy miejsca schronienia dla potrzebujących. Wyniki badania pokazują, że takimi przestrzeniami dysponuje dwie trzecie organizacji. To nie jest zły wynik. Należałoby się jednak przyjrzeć temu, czy pozostała jedna trzecia nie potrzebuje takiego miejsca, czy po prostu nie ma do niego dostępu w swoim pobliżu, a więc warto byłoby się zastanowić nad rozwiązaniem umożliwiającym organizacjom uzyskanie go.

Wreszcie ważnymi zasobami każdej organizacji są dobre imię oraz uznanie społeczne. Wiele dotychczasowych ataków na organizacje odwoływało się właśnie do wizerunku tych podmiotów²⁷. Dlatego też odkąd internet stanowi

główne źródło wiedzy (dominujące w przypadku ludzi młodych)²⁸, bardzo ważne są umiejętne komunikowanie się przez organizacje i wykorzystywanie różnorodnych narzędzi online. Niestety sytuacja nie jest najlepsza. Z zestawu 11 różnych aplikacji, o które pytano w badaniu, przeciętna organizacja wykorzystuje tylko dwie (nie wiemy niestety, jakie dokładnie)²⁹.

W ułatwieniu pracy organizacji zmagających się z wieloma niedoborami może pomóc właściwe wykorzystanie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji. Niestety tylko mniej niż jedna trzecia organizacji z nich korzysta, przy czym obejmuje to również użycie sporadyczne. Tymczasem wykorzystywanie AI może znacznie skrócić czas pracy, a więc umożliwić szybszą reakcję w oparciu o mniejsze zasoby ludzkie. Zwiększa też w rezultacie możliwość reagowania na sytuacje nagłe czy kryzysowe. Oczywiście trzeba pamiętać o negatywnych aspektach używania AI, takich jak możliwość naruszenia praw autorskich, wyciek danych wrażliwych, łatwość powielania treści bez namysłu nad ich znaczeniem i w efekcie możliwość upowszechniania nieprawdy. Są też dalej idące konsekwencje: potencjalne zmniejszenie znaczenia niektórych zawodów, a nawet obniżenie zatrudnienia (przynajmniej czasowe). Warto też pamiętać o zwiększonym zapotrzebowaniu na energię związanym ze wzrostem zastosowania sztucznej inteligencji, które może

i Telewizji w sprawie emisji na antenie telewizji publicznej krytycznych materiałów dotyczących działalności wybranych organizacji pozarządowych, 25 listopada 2016, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rpo-pisze-dokrritv-w-sprawie-emisji-na-antenie-telewizji-publicznej-materialow-dot-organizacji>.

28 Zob. S. Horonziak, F. Pazderski, współpraca B. Walczak, *Czas na zmiany. Czego oczekują Polki i Polacy w wybranych kwestiach społecznych oraz jak docierać do nieprzekonanych*, ISP, Warszawa 2024, <https://www.isp.org.pl/pl/publikacje/czas-na-zmiany-czego-oczekuja-polki-i-polacy-w-wybranych-kwestiach-spoecznych>, s. 28–29.

29 A. Belina, B. Charycka, J. Bednarek, *Nie tylko sztuczna inteligencja. Technologie cyfrowe w organizacjach pozarządowych [2025]*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, FRIS, Warszawa 2025, <https://fakty.ngo.pl/raporty/technologie-cyfrowe-w-organizacjach-pozarzadowych-bkj>, s. 12.

27 Zob. m.in. *Sytuacja z fundacjami musi zostać uporządkowana. Wywiad z Premier Beatą Szydło*, Tysol.pl, 19 listopada 2016, <https://tysol.pl/wiadomosci/premier-beata-szydlo-dla-ts-i-tysolpl-sytuacja-z-fundacjami-musi-zostac-uporzadkowana,2390>; w reakcji na serię materiałów w TVP działania podjął m.in. RPO, zob. *Rzecznik pisze do Przewodniczącego Krajowej Rady Radiofonii*

się przekładać na stan środowiska naturalnego. Jednak oddziaływanie tych negatywnych aspektów sztucznej inteligencji można przynajmniej

częściowo zniwelować poprzez budowanie kultury świadomego jej stosowania w drodze szkoleń i promocji wykorzystywania AI w pracy.

Nastroje w sektorze obywatelskim i perspektywy na przyszłość

Tabela 6. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym nastrojów/perspektyw na przyszłość

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Nastroje/perspektywy	1. ocena własnej kondycji organizacyjnej	4	60 ³⁰
	2. odsetek organizacji z perspektywą utrzymania/rozwoju działalności	81%	81
	Średnia wartość w obszarze:		70,5

Pod koniec 2024 roku nastawienie organizacji społeczeństwa obywatelskiego do własnej sytuacji było relatywnie dobre. Osoby poproszone o ocenę kondycji reprezentowanych podmiotów przeciętnie wystawiły notę 4 na skali od 1 do 6. Jest więc trochę do poprawy, ale generalnie organizacje nie mają poczucia znajdowania się w dramatycznej sytuacji. Jeszcze lepiej wygląda ocena planów na przyszłość. Aż cztery piąte organizacji planuje przynajmniej utrzymanie działalności na tym samym poziomie, jeśli nie jej istotny rozwój³¹.

Na możliwość mierzenia się z przeciwnościami wpływa nastawienie. Z jednej strony obejmuje ono rzetelną ocenę własnej sytuacji, a z drugiej – wiarę, że przyszłość nie przyniesie przynajmniej pogorszenia, a może nawet da jakąś poprawę. Gdy ma się poczucie, że sytuacja nie jest tragiczna, i nadzieję na jej poprawę, łatwiej podejmować

aktywności, które potem mogą się przełożyć na taką zmianę.

Należy też pamiętać, że nastroje są najczęściej odzwierciedleniem szerszych trendów i zmieniają się pod wpływem zewnętrznych wydarzeń. Przytoczone wyniki zostały zebrane w momencie, gdy utrzymywały się jeszcze relatywnie pozytywne emocje społeczne po ostatnich wyborach parlamentarnych³², a w środowisku organizacji mogła utrzymywać się wiara we wprowadzenie obiecanych przed wyborami zmian systemowych, które przełożą się na warunki ich pracy. Ponadto dane były gromadzone przed wycofaniem w 2025 roku finansowej pomocy międzynarodowej pochodzącej z Agencji Stanów Zjednoczonych ds. Międzynarodowego Rozwoju (United States Agency for International Development, USAID). Wydarzenie to mogło wpłynąć na zmianę nastrojów w sektorze obywatelskim.

30 Dla uzyskania wyniku punktowego wskaźnika wartość bazową przeliczono na siedmiopunktową skalę logarytmiczną w oparciu o analizę wewnętrznej logiki danych źródłowych; więcej zob. *Aneks*.
 31 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 133.

32 Zob. *Podziały, nadzieje i wyzwania. Polska rok po 15 października*, More in Common Polska, październik 2024, <https://www.moreincommon.pl/nasze-projekty/podziały-nadzieje-i-wyzwania-polska-rok-po-15-pazdziernika>.



Stabilność i jakość źródeł finansowania

Tabela 7. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym stabilności i jakości źródeł finansowania

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Stabilność i jakość źródeł finansowania	1. odsetek organizacji z rezerwą finansową	35%	35
	2. udział w budżecie organizacji przychodów prywatnych i z działalności własnej	49%	49
	3. odsetek organizacji zarejestrowanych jako prowadzące działalność gospodarczą	20%	20
	4. odsetek organizacji odczuwających problemy finansowe	48%	52*
	5. odsetek organizacji prowadzących fundraising	42%	42
	Średnia wartość w obszarze:		39,6

* Liczba przyznanych w tym wskaźniku punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe.

Badania prowadzone regularnie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor pokazują występowanie w ostatnim czasie pewnych trendów, które – jeśli się utrzymają – mogą wzmocnić stabilność finansową organizacji³³. Jednak są też w tym badaniu wyniki o mniej pozytywnym wydźwięku.

Kluczowe pytanie dotyczy zachowania stabilności finansowej w sytuacji kryzysowej, np. wspomnianego już zatrzymania dostępu do

stabilnych do tej pory środków z pomocy zagranicznej.

Warto pamiętać także o działaniach władz wybranych w wyborach w 2015 roku, które pokazały, jak łatwo może dojść do ograniczenia lub całkowitego wstrzymania finansowania określonych organizacji z polskich środków publicznych. To było szczególnie dotkliwe dla wielu podmiotów ze względu na znaczącą rolę odgrywaną przez te źródła finansowania w budżetach polskich organizacji.

Niestety wystąpienie analogicznej sytuacji w przyszłości może stanowić ogromne zagrożenie

33 Warto tylko pamiętać, że ostatnie dostępne badanie, obejmujące kondycję organizacji w 2024 roku, sytuację finansową analizuje w oparciu o dane z ostatniego zamkniętego roku sprawozdawczego, tj. 2023.

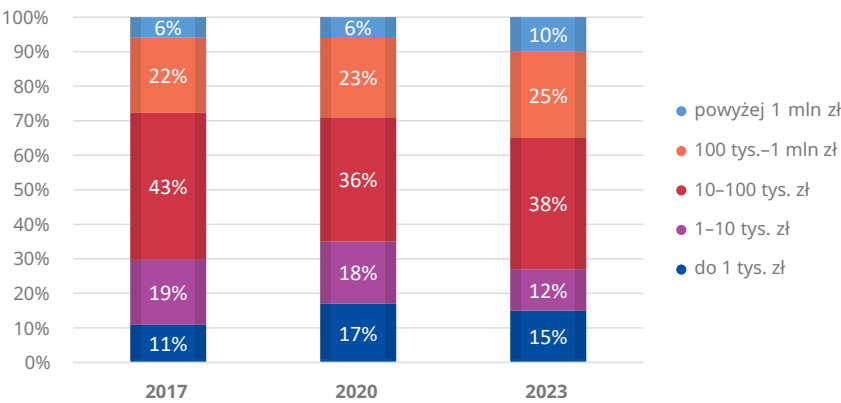
dla większości organizacji. Okazuje się, że tylko jedna trzecia z tych podmiotów ma rezerwę finansową na okres przekraczający trzy miesiące działalności. Mówimy tutaj o nieprzypisanych do konkretnych projektów środkach, które w takiej sytuacji mogą pozwolić na zachowanie ciągłości podstawowych działań organizacji, dając im czas na przeorganizowanie się i adaptację do nowych warunków.

Co ważne, ten odsetek dotyczy jedynie 75% organizacji posiadających roczny budżet wynoszący powyżej 10 tys. zł. W grupie tej znajdują się

podmioty nieprowadzące stałej działalności opartej na zatrudnieniu osób współpracujących, bo ich budżety są zbyt małe na stałe zatrudnienia.

Natomiast w badaniu nie uwzględniono podmiotów o jeszcze mniejszym budżecie rocznym, w przypadku których trudno mówić o możliwości odłożenia środków „na czarną godzinę” – one praktycznie nie mają ich na codzienne funkcjonowanie: 12% organizacji dysponuje budżetem rocznym w wysokości 1–10 tys. zł, a u dodatkowych 15% kwota budżetu wyniosła do 1 tys. zł³⁴.

Procent organizacji o określonych rocznych przychodach (dane z trzech edycji badania)



Źródło: Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Kondycja organizacji pozarządowych 2024*, s. 75.



Jeśli więc uwzględnimy wszystkie działające w kraju organizacje społeczne, okaże się, że odsetek posiadających jakiekolwiek zabezpieczenie finansowe, uruchamiane w sytuacji kryzysowej, stanowi maksymalnie jedną czwartą grupy. W pozostałych przypadkach zatrzymanie dostępu do źródeł ich finansowania może grozić przynajmniej zawieszeniem działalności. Nie oznacza to oczywiście automatycznego zniknięcia – pozostawanie w okresowej hibernacji może wręcz stanowić cechę charakteryzującą część sektora obywatelskiego (o nieznanej nam wielkości). Jednak nie zmienia to faktu, że skorzystanie z zasobów takich podmiotów w razie potrzeby może być utrudnione.

We wzmocnieniu finansowej niezależności organizacji pomogłoby zwiększenie puli środków pochodzących ze źródeł niezależnych od podmiotów publicznych. Dostępne dane wskazują, że w ich przypadku sytuacja jest umiarkowanie pozytywna. W uogólnionym budżecie sektora przychody ze źródeł prywatnych (niezależnych) i z działalności własnej – w tym darowizn prywatnych i korporacyjnych, zbiorów publicznych, działalności ekonomicznej z odsetek bankowych, majątku i dotacji od innego oddziału tej samej organizacji – stanowią 49%³⁵. Z tych obliczeń wyłączono składki członkowskie oraz środki z mechanizmu 1,5% PIT, bo z tych źródeł przychodów może skorzystać tylko część organizacji (mających charakter członkowski lub posiadających status organizacji pożytku publicznego, OPP).

Otrzymywanie darowizn indywidualnych lub korporacyjnych jest również uzależnione od posiadania przez daną organizację przychylności odpowiedniej grupy społecznej. Jej utrata może skutkować obniżeniem wpływów z tego źródła. Z takiej perspektywy bardziej stabilnym i niezależnym źródłem finansowania może być korzystanie z posiadanego majątku własnego, w tym z odsetek od kapitału. Jednak na to może sobie pozwolić tylko parę procent polskich organizacji (przekładają się one na nie więcej niż 3% wartości uogólnionego budżetu sektora).

Dlatego ważniejszym narzędziem generowania środków, jakimi można potem swobodnie dysponować do realizacji celów statutowych, jest własna działalność o charakterze ekonomicznym – przede wszystkim gospodarcza. Jednak jak pokazują dane z Krajowego Rejestru Sądowego, jedynie 20% fundacji i stowarzyszeń zarejestrowanych na koniec 2024 roku było jednocześnie wpisanych do Rejestru Przedsiębiorców w KRS³⁶.

Naturalnie nie każda organizacja powinna i może prowadzić taką działalność. Do tego potrzeba zasobów, zespołu i środków. W przypadku mniejszych podmiotów podjęcie działalności gospodarczej mogłoby się wiązać z koniecznością ograniczenia praktyk wynikających z założonej w statucie misji. Nie zmienia to faktu, że odsetek organizacji prowadzących teraz działalność gospodarczą jest bardzo mały.

Na brak niezależności finansowej większości polskich organizacji nakłada się odczuwanie przez połowę z nich problemów finansowych. Aż 48% podmiotów badanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor przyznało, że ma trudności w zdobywaniu funduszy niezbędnych do prowadzenia organizacji, a jednocześnie odczuwa problemy w utrzymaniu płynności finansowej. Jeśli uwzględnimy organizacje, których dotyczy tylko jedna z tych okoliczności, odsetek zwiększy się o dodatkowe 23%. Prawie trzy czwarte organizacji funkcjonuje więc w warunkach trudności w utrzymaniu stałości finansowania pozwalającego im pracować³⁷.

W uzupełnieniu budżetów organizacjom mogłoby pomóc prowadzenie aktywnej działalności skierowanej na pozyskanie środków od darczyńców prywatnych lub korporacyjnych, czyli tzw. fundraisingu. Ostatnie dostępne dane na ten temat pokazują, że w 2023 roku zajmowało się tym dwie piąte organizacji. To o 10% więcej niż w 2021 roku, kiedy w trakcie pandemii COVID-19 poziom tej aktywności był najniższy w historii. Jest to też o 4% więcej niż w 2018 roku.

36 Z danych mogliśmy skorzystać nieodpłatnie dzięki uprzejmości firmy MGBI sp. z o.o.

37 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 114.

35 Tamże, s. 83–84.

Można przyjąć, że po wahnieniu w dół w czasach lockdownu następuje powolny wzrost odsetka organizacji aktywnie szukających wsparcia finansowego. Optymistyczne jest to, że organizacje najczęściej opierają takie starania na relacjach osobistych z osobami czy podmiotami je wspierającymi³⁸. Badania poświęcone filantropii pokazują, że przyjęcie takiej perspektywy daje większe szanse powodzenia³⁹.

Główne wnioski z analizy w wymiarze zdolności organizacyjnych zasobów (ludzkich i finansowych)

- Możliwości reagowania na sytuacje nagłe i kryzysowe są zmniejszane przez brak w większości organizacji osób pracujących tam w oparciu o jakąkolwiek umowę oraz problem w utrzymaniu doświadczonej kadry. Osoby już zatrudnione mogą zaś nie być chętne do większego zaangażowania w takich sytuacjach ze względu na małą konkurencyjność zatrudnienia w sektorze oraz dotyczące wiele organizacji wypalenie w zespołach. W wyjściu z tej pułapki nie

pomaga kryzys kadry zarządzającej wielu organizacji – osoby te same odczuwają wypalenie, a nie widzą dla siebie zastępstwa.

- Odporność organizacji może być wzmacniana poprzez posiadanie przez większość z nich dostępu do lokalu na spotkania i korzystanie ze szkoleń zwiększających kompetencje pracowników. Wyzwaniem ciągle wydaje się słaby dostęp do szkoleń zwiększających umiejętności korzystania z nowoczesnych technologii i prowadzenie lepszej komunikacji.
- Niezależnie od problemów w codziennym funkcjonowaniu ważnymi zasobami zwiększającymi odporność wielu organizacji są raczej pozytywna ocena własnej kondycji i dostrzeganie perspektyw rozwoju w przyszłości.
- Tego pozytywnego nastawienia nie zmieniają mało korzystne warunki finansowe towarzyszące pracy znacznej części organizacji. Tylko jedna trzecia z nich ma jakiegokolwiek zabezpieczenie finansowe na wypadek kryzysu, a połowa odczuwa problemy finansowe. W uogólnionym budżecie sektora połowę stanowią środki, które uzależniają organizacje od decyzji innych podmiotów, przede wszystkim administracji publicznej. Na wzmocnienie odporności organizacji w obszarze ich finansowania może wpływać zwiększanie się skali prowadzonych przez organizacje działań fundraisingowych.

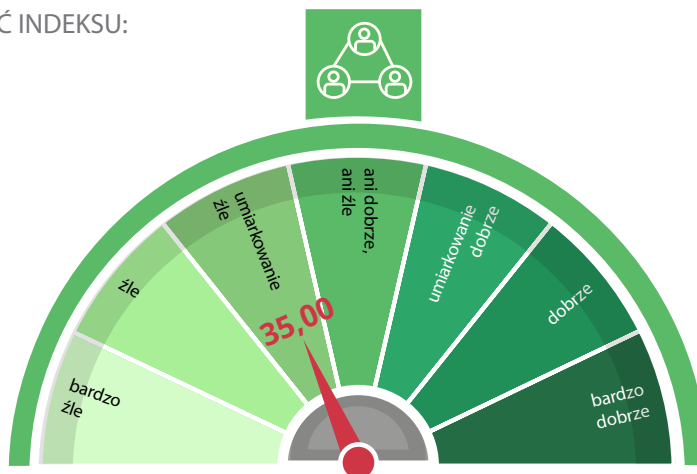
38 Tamże, s. 89–90.

39 Zob. m.in. *Dobroczynność. Zdaniem Polek i Polaków – co zachęca, a co jest barierą?*, czerwiec 2021, <file:///C:/Users/ISS/Downloads/Raport%20Dobroczynno%C5%9B%C4%87.pdf>; *Dobroczynność Polaków w dobie pandemii. Raport WWF i UNICEF*, 15 grudnia 2021, <https://www.wwf.pl/dobroczynnosc-polakow-w-dobie-pandemii>, s. 28.

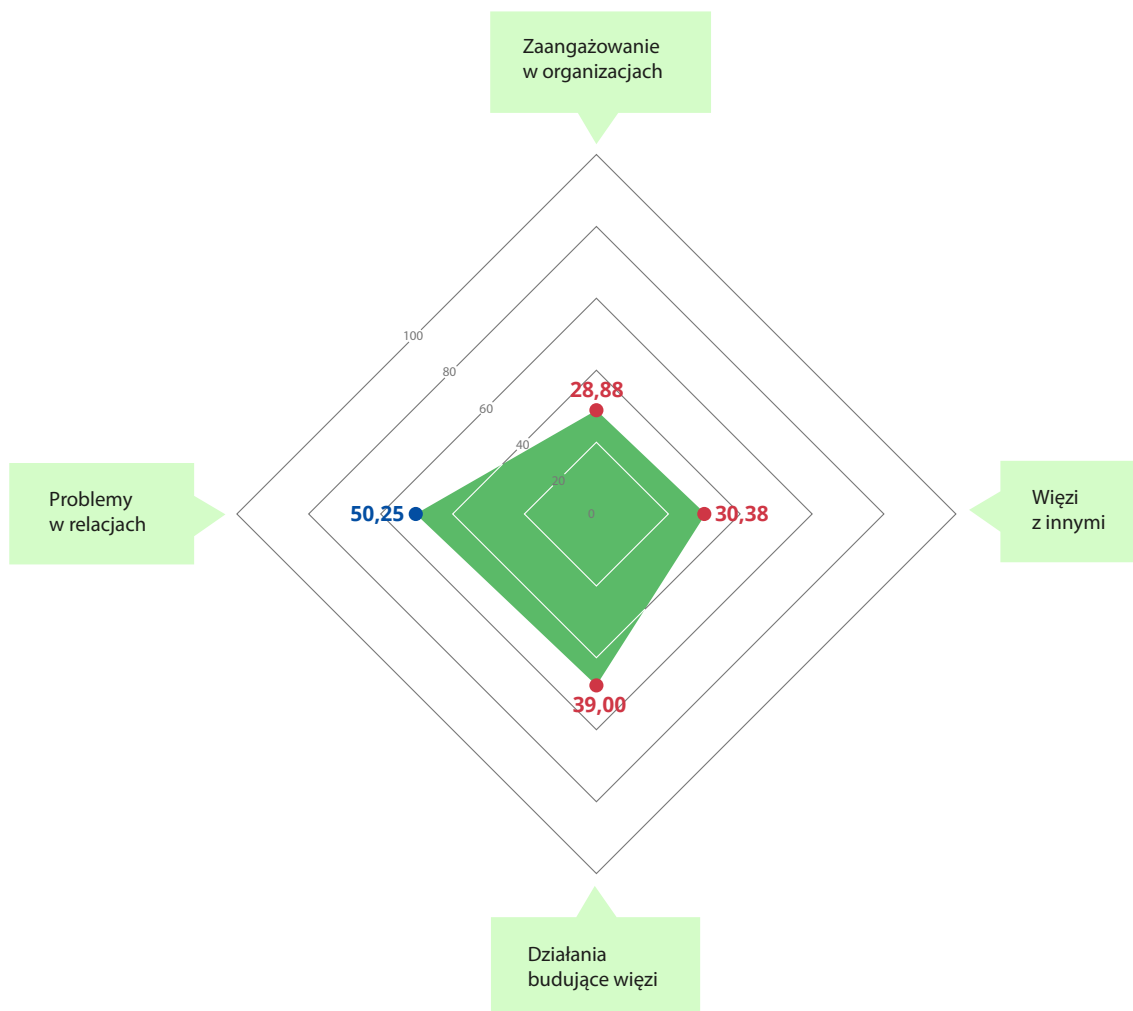


Więzi społeczne

WARTOŚĆ INDEKSU:



Więzi społeczne – średnie wartości wskaźników w obszarach (pkt)



Szanse zabezpieczenia się przez organizacje na wypadek nagłych, niespodziewanych wydarzeń mogą zostać zwiększone dzięki budowaniu przez nie relacji z różnymi podmiotami oraz przez ich zakorzenienie w społecznościach, w których działają. Istotne w tym kontekście są różnorodność i siła powiązań z innymi podmiotami oraz przełożenie tych relacji na wsparcie społeczne odczuwane przez organizacje. Splotowi różnych wątków związanych z tym aspektem funkcjonowania organizacji przyglądamy się w kolejnym wymiarze Indeksu, podzielonym na cztery obszary tematyczne, dotyczące:

- poziomowi i jakości zaangażowania społecznego, na jakie mogą liczyć organizacje,
- tworzonych przez nie więzi z innymi podmiotami,
- podejmowanych działań mogących prowadzić do tworzenia tych więzi,
- odczuwanych przez organizacje problemów w relacjach.

Warto podkreślić, że obliczona dla nich wszystkich łączna wartość Indeksu okazuje się najniższa ze wszystkich analizowanych.

Zaangażowanie w organizacjach

Tabela 8. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym zaangażowania w organizacjach

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Zaangażowanie w organizacjach	1. poziom zaangażowania społecznego w organizacjach	40%	40
	2. odsetek aktywnych członków w stowarzyszeniach	40%	40
	3. poziom aktywności wolontariackiej w organizacjach	10%	15*
	4. część wolontariuszy współpracujących regularnie	0,25	20,5**
Średnia wartość w obszarze:			28,88

* Panel ekspercki zdecydował, że należy wzmocnić ten wynik wagą +0,5 wartości wskaźnika (więcej zob. *Aneks*).

** Panel ekspercki uznał, że warto wzmocnić wartość tego wskaźnika poprzez nadanie wagi +0,25 jego wartości (więcej zob. *Aneks*).



Okazuje się, że zasoby służące do sformalizowanej aktywności obywatelskiej są relatywnie duże. W wydanej w 2024 roku edycji badania regularnie prowadzonego na ten temat przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) do zaangażowania w działalność różnych organizacji obywatelskich przez 12 miesięcy poprzedzających pomiar przyznało się 40% badanych, tyle samo co dwa lata wcześniej i o 3 punkty procentowe mniej niż w 2020 roku⁴⁰.

Warto pamiętać – chociaż nie uwzględniamy tego aspektu w Indeksie – że te liczby nie pokazują pełnej skali zaangażowania obywatelskiego Polek i Polaków. Według tego samego badania CBOS w działalność poza organizacjami – czyli w dobrowolną i nieodpłatną pracę na rzecz swojej społeczności lokalnej lub osób potrzebujących – w 2023 roku angażowało się 20% badanych (dwa lata wcześniej było to 16%)⁴¹. Jeśli połączymy oba wymiary aktywności, to okazuje się, że w 2023 roku społecznicy stanowili łącznie 44% dorosłych Polek i Polaków – praktycznie tyle samo, co dwa lata wcześniej, ale o 7 punktów procentowych mniej niż w 2019 roku (rekordowym pod tym względem)⁴².

Nieformalna działalność na rzecz lokalnej społeczności lub najbliższego otoczenia utrzymuje się praktycznie na tym samym poziomie, oscylującym wokół 20%, ze spadkiem do 16% tylko w środku pandemii COVID-19 w 2021 roku⁴³. Natomiast aktywność podejmowana za pośrednictwem orga-

nizacji wzrosła do ponad 30% w 2011 roku, w 2015 roku osiągnęła 37%, a dwa lata później już 40% i na tym poziomie utrzymywała się do ostatniego badania (z wahaniami w górę o 3 punkty procentowe w 2019 roku)⁴⁴. Może to świadczyć o tym, że organizacjom obywatelskim udało się przez ten czas uzyskać względną rozpoznawalność i uznanie, a także zbudować w społeczeństwie wzrastający nawyk bycia zaangażowanym. Ciągłe jednak prawie połowa osób deklarujących uznanie dla wartości współpracy z innymi faktycznie tego nie robi. Odsetek przekonanych do skuteczności współpracy utrzymuje się w okolicach 80% przez ostatnie dwie dekady⁴⁵.

Ważnym zasobem do wykorzystania przez organizacje są ich członkowie. Jak się jednak okazuje, w przeciętnym stowarzyszeniu w działania angażuje się średnio jedynie 40% należących do niego osób. Jeszcze inną formą zaangażowania się w pracę danej organizacji jest wolontariat, dotyczący też osób niebędących członkami danej organizacji. W tym przypadku dysponujemy jedynie ogólnymi danymi, wskazującymi, że w ciągu 12 miesięcy poprzedzających pomiar tylko 10% badanych miało takie doświadczenie. Jeszcze dalej idącą formą zaangażowania w aktywność danej organizacji i dowodem zbudowania przez nią więzi ze wspierającymi jest odsetek wolontariuszy regularnie z nią współpracujących. Dane pokazują, że dotyczy to tylko jednej czwartej wolontariuszy. Aktywności znacznej większości osób, z którymi mają styczność organizacje, nie udaje się utrzymać na dłużej, a w rezultacie ten potencjał, który mógłby okazać się pomocny w czasach kryzysowych, może być przynajmniej częściowo tracony.

40 *Aktywność w organizacjach obywatelskich*, opr. M. Feliksiak, Komunikat z badań, nr 28, marzec 2024, CBOS, Warszawa, s. 4, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_028_24.PDF.

41 *Czy chcemy pomagać innym?*, opr. M. Głowacki, Komunikat z badań, nr 27, marzec 2024, CBOS, Warszawa, s. 5, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_027_24.PDF.

42 *Aktywność w organizacjach obywatelskich...*, dz. cyt., s. 6.

43 *Czy chcemy pomagać innym?...*, dz. cyt., s. 5.

44 Tamże.

45 *Gotowość Polaków do współpracy*, opr. J. Scovil, z badań, nr 26, marzec 2024, CBOS, Warszawa, s. 2, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_026_24.PDF.

Więzi z innymi podmiotami

Tabela 9. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym więzi z innymi podmiotami

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Więzi z innymi podmiotami	1. odsetek podmiotów mających częste kontakty z innymi organizacjami	43%	43
	2. odsetek organizacji utrzymujących regularne kontakty ze społecznością	46%	46
	3. odsetek organizacji o regularnych relacjach z biznesem	15,5%	15,5
	4. odsetek organizacji współpracujących z instytucjami świadczącymi lokalnie usługi	17,4%	17
Średnia wartość w obszarze:			30,38

Tylko 43% podmiotów społeczeństwa obywatelskiego przyznaje się do utrzymywania częstych, regularnych kontaktów z innymi organizacjami z ich okolicy lub należącymi do tej samej branży (w ciągu dwóch lat poprzedzających badanie). Co ważne, mowa jest o utrzymywaniu takich kontaktów z podmiotami należącymi do przynajmniej jednej z tych kategorii, co oczywiście zwiększa grupę podmiotów posiadających jakieś powiązania. Niewiele większy odsetek organizacji (46%) utrzymuje regularne kontakty z własną lokalną społecznością czy z mieszkańcami okolicy, w której działa⁴⁶.

46 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 96.

Jeszcze rzadsze jest utrzymywanie częstych, regularnych relacji z biznesem lub prywatnymi przedsiębiorstwami. Takie kontakty ma jedynie 15,5% organizacji. Na podobnym poziomie sytuują się relacje organizacji z innymi instytucjami (najczęściej samorządowymi) świadczącymi usługi publiczne na poziomie lokalnym, w tym kulturalne, edukacyjne, socjalne czy zdrowotne. Do częstych, regularnych kontaktów przyznaje się 17,4% organizacji. Szczególnie te dwie ostatnie wartości mogą niepokoić. Bez podejmowania wysiłku tworzenia relacji z takimi podmiotami organizacje tracą możliwość budowania partnerstw międzysektorowych, które mogłyby zwiększać ich odporność i stanowić dodatkowe źródło pozyskiwania zasobów rzeczowych lub finansowych.



Działania tworzące więzi

Tabela 10. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym działań tworzących więzi

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Działania budujące więzi	1. odsetek organizacji należących do sieci (krajowych/międzynarodowych)	34,6%	35
	2. odsetek organizacji korzystających z różnych narzędzi komunikacyjnych online	55,4%	55
	3. odsetek populacji przekazującej darowiznę dla organizacji społecznych	27%	27
	Średnia wartość w obszarze:		39,00

Tylko niespełna 35% organizacji w Polsce należy, w sposób formalny lub nie, do krajowych albo międzynarodowych porozumień organizacji pozarządowych, związków stowarzyszeń, federacji, sieci itp.⁴⁷ Trochę lepiej wygląda sytuacja z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi komunikacyjnych online. Jeśli jednak tylko 55% organizacji przyznaje, że jednocześnie prowadzi profil w portalu społecznościowym (takim jak Facebook, X lub inny) oraz stronę internetową, to trudno ocenić taką sytuację pozytywnie. Prawie połowa podmiotów ciągle tego nie robi. Może to mieć wpływ na wynik kolejnego wskaźnika: 27% Polaków przekazało w 2024 roku darowiznę organizacji

dobroczynnej lub społecznej⁴⁸. Z badań poświęconych filantropii wiemy, że ludzie najchętniej angażują się na rzecz organizacji, w przypadku których dostrzegają bezpośredni wpływ swojej pomocy oraz potrzebę działania. Może im też pomagać uzyskanie wiedzy o tym, na co organizacja bezpośrednio przeznaczyła otrzymane środki⁴⁹. Taki przekaz najłatwiej jest sformułować właśnie na portalach społecznościowych czy generalnie w internecie.

48 *World Giving Report 2025*, <https://www.worldgivingreport.org/explore-the-data>.

49 Zob. D. Gogłóza i in., *Jak i dlaczego pomagam? Portret darczyńców w Polsce*, Fundacja Pomagam.pl, 2025, Warszawa, <https://pomagam.pl/dlaczego-pomagam>, s. 33.

47 Zob. tamże, s. 97.

Problemy w relacjach

Tabela 11. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym problemów w relacjach z innymi

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Problemy w relacjach	1. jakość relacji z innymi organizacjami (% odczuwających brak współpracy lub konflikty w środowisku organizacji)	19%	81*
	2. odsetek organizacji mających problem z pozyskaniem ludzi do współpracy	61%	19,5**
	Średnia wartość w obszarze:		50,25

* Liczba przyznanych w tym wskaźniku punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe.

** Liczba przyznanych w tym wskaźniku punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe. Dodatkowo panel ekspercki uznał, że uzyskany w pytaniu bazowym wynik świadczy o niższej odporności organizacji, niż wskazuje jego bazowa wartość %, i nadał tu wagę ujemną –0,5 wartości wskaźnika.

Wyniki w tym obszarze nie dają jednoznacznego obrazu sytuacji. Tylko jedna piąta analizowanych podmiotów twierdzi, że odczuwa brak współpracy lub konflikty w środowisku organizacji pozarządowych. Nawet jeśli problem dotyczy mniejszości, to jednak doskwiera on widocznej części organizacji, chociaż nie wiemy, na czym te konflikty polegają. Natomiast aż trzy piąte organizacji odczuwa brak osób gotowych zaangażować się w ich działania⁵⁰. Kwestia ta wydała się na tyle ważna osobom uczestniczącym w panelu eksperckim walidującym wyniki Indeksu, że zdecydowały się nałożyć na wartość tego wskaźnika wagę ujemną –0,5 jego punktów. Odczuwanie tego braku może stanowić poważną barierę rozwojową dla wielu organizacji.

Główne wnioski z analizy w wymiarze więzi społecznych:

- Organizacje nadal mogą wykorzystać niezagospodarowaną dotychczas energię obywatelską polskiego społeczeństwa oraz nieaktywne osoby formalnie będące ich członkami. Gorzej wygląda skala oraz regularność aktywności wolontariackiej w organizacjach. Wciąż jest też dużo do zrobienia w zakresie poprawienia stabilności aktywności obywatelskiej, która mogłaby stanowić dla organizacji ważny zasób zwiększający ich odporność.
- Organizacje potrzebują też dalszego wzmacniania więzi wewnątrz swojego sektora. Mniej niż połowa z nich utrzymuje regularne kontakty z innymi organizacjami, a jeszcze mniejsza część należy do sieci czy federacji. Większość nie utrzymuje też relacji ze społecznościami, w których działają. W efekcie mogą tracić możliwość szybkiego skorzystania z takiego wsparcia

50 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 119.



w razie potrzeby. Najsłabiej wyglądają relacje organizacji z podmiotami, które mogłyby wspierać je na poziomie lokalnym finansowo, rzeczowo lub kompetencyjnie – z biznesem i innymi instytucjami świadczącymi usługi społeczne.

- Szansę na wzmocnienie relacji organizacji z ich otoczeniem daje wykorzystanie przez większość z nich różnorodnych narzędzi

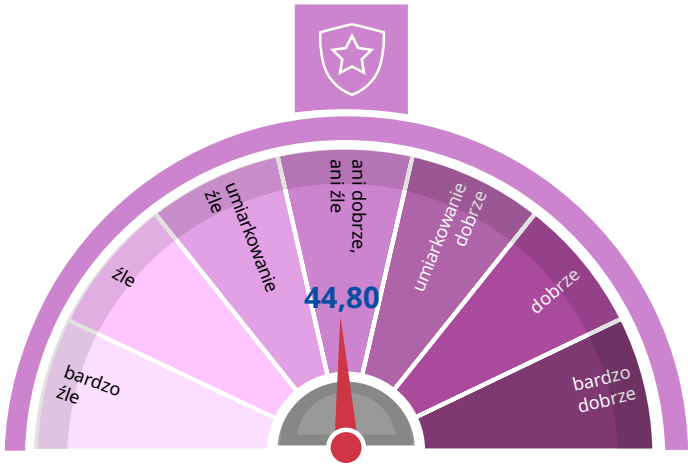
komunikacji w sieci. Na razie przekłada się to na wsparcie jakiejś organizacji darowizną tylko przez jedną czwartą społeczeństwa.

- Znacznej części sektora doskwierają konflikty z innymi organizacjami. Ponad połowie podmiotów obywatelskich brakuje osób chętnych do zaangażowania się w ich działania.

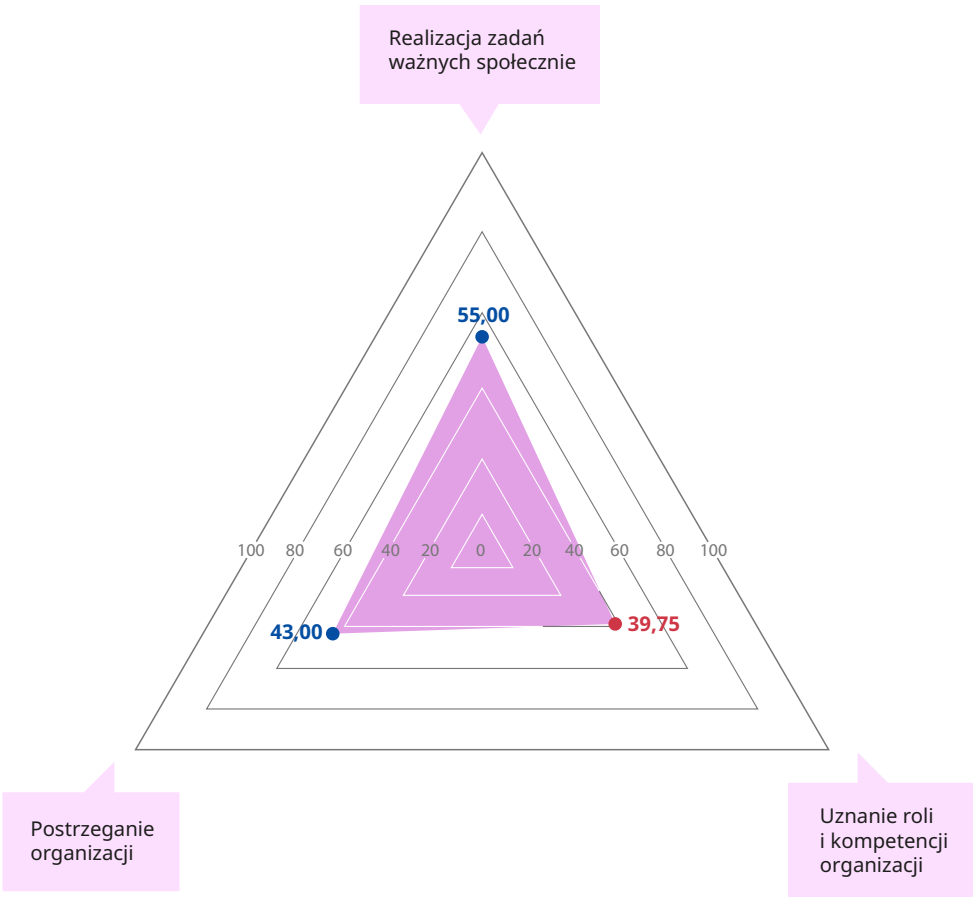


Uznanie roli społecznej organizacji i ich postrzeganie

WARTOŚĆ INDEKSU:



Uznanie i postrzeganie – średnie wartości wskaźników w obszarach (pkt)





Widoczna rola organizacji w różnorodnych obszarach życia społecznego, potencjał do angażowania do współpracy nowych osób, uznanie ze strony administracji publicznej i mediów oraz społeczny wizerunek to kwestie przekładające się na ważny dla nich kapitał symboliczny. Umożliwia on organizacjom prowadzenie regularnych działań, a w szczególnym stopniu przydaje się w momentach, gdy potrzebują szybko zareagować na nagłe wydarzenia. Tym bardziej za powód do niepokoju należy uznać, że Indeks w tym wymiarze przyjmuje wartość poniżej środka skali, praktycznie na pograniczu między sytuacją średnią

a umiarkowanie złą. Warto przyrzeć się bliżej temu, jak przyczynia się do tego sytuacja w poszczególnych obszarach tematycznych ujętych w tym wymiarze. Są to:

- zaangażowanie organizacji w realizację zadań ważnych społecznie,
- uznanie przez różne podmioty roli odgrywanej przez organizacje i posiadanych przez nie kompetencji,
- różne wymiary społecznego postrzegania organizacji.

Udział w realizacji zadań ważnych społecznie:

Tabela 12. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym udziału w realizacji zadań ważnych społecznie

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Udział w realizacji zadań ważnych społecznie	1. odsetek organizacji świadczących podstawowe usługi społeczne	27%	27
	2. odsetek organizacji angażujących się w sytuacjach kryzysowych	41,5%	62*
	3. odsetek organizacji działających w całym kraju i angażujących się w rzecznictwo/działania skierowane na zmianę prawa	75,9%	76
	Średnia wartość w obszarze:		55,00

* Panel ekspercki uznał, że uzyskany w pytaniu bazowym wynik świadczy o większej odporności organizacji, niż wskazuje wartość %, i nadał tu wagę +0,5 wartości wskaźnika.

Jako najważniejsze z pól swojej aktywności 27% organizacji wskazuje jedną z pozycji z listy obejmującej: edukację i wychowanie, ochronę zdrowia, usługi socjalne i pomoc społeczną, ratownictwo, bezpieczeństwo i obronność, rynek pracy, zatrudnienie i aktywizację zawodową⁵¹. Funkcjonowanie pozostałych organizacji koncentruje się w innych obszarach, co powoduje, że mogą mieć trochę gorsze perspektywy budowy zakorzenienia społecznego albo przynajmniej tracą na to szansę wynikającą ze świadczenia jednej z tych ważnych usług.

Większy odsetek organizacji (41,5%) zaangażował się w odpowiedź na różne sytuacje kryzysowe, jakie od 2020 roku dotknęły Polskę: pandemię COVID-19, jakąś katastrofę naturalną, kataklizm pogodowy (np. powodzie, pożary) lub kryzys humanitarny, uchodzić⁵². Osoby uczestniczące w panelu eksperckim odpowiedzialnym za walidację wyników Indeksu uznały tę okoliczność za na tyle istotną w kontekście budowy odporności organizacji, że zaproponowały tu

nadanie wagi dodatniej obejmującej 0,5 pkt wartości wskaźnika.

Relatywnie dobrze wypada wartość ostatniego ze wskaźników, dotyczącego organizacji podejmujących starania mające na celu wywarcie wpływu na jakość stanowionego prawa. W taką aktywność angażują się częściej podmioty działające przede wszystkim w skali ogólnokrajowej (to 14% wszystkich organizacji), w przypadku których bardziej naturalne może być działanie na styku z instytucjami publicznymi w charakterze podmiotów pośredniczących. Aż trzy czwarte takich organizacji przyznaje, że swoje cele realizuje poprzez rzecznictwo skierowane na osiągnięcie zmian prawnych czy systemowych⁵³.

Świadczenie przez organizacje podstawowych usług społecznych może je czynić bardziej odpornymi. Podobny wpływ mogą mieć zaangażowanie w sytuacjach kryzysowych oraz prowadzenie działań rzeczniczych, w których celem jest poprawa jakości stanowionego prawa.

51 Tamże, s. 35–37

52 Tamże, s. 121.

53 Tamże, s. 38–39 (uzupełnione o analizę własną danych źródłowych).



Uznanie roli i kompetencji organizacji

Tabela 13. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym uznania roli i kompetencji organizacji

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Uznanie roli i kompetencji organizacji	1. istnienie formalnych warunków do włączenia organizacji w tworzenie prawa przez rząd (% projektów rządowych ustaw z konsultacjami 0–7 dni)	36%	48*
	2. odsetek organizacji z regularnymi kontaktami z administracją samorządową	48,6%	49
	3. uznanie wiedzy i kompetencji organizacji przez administrację samorządową (% realizujących projekty z samorządem / zapraszanych do prac eksperckich)	41%	41
	4. odsetek organizacji posiadających regularne kontakty z mediami	21%	21
Średnia wartość w obszarze:			39,75**

* Liczba przyznanych w tym wskaźniku punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe. Ponadto panel ekspercki uznał, że uzyskany w pytaniu bazowym wynik świadczy o niższej odporności organizacji, niż wskazuje jego wartość %, i nadał tu wagę ujemną –0,5 wartości wskaźnika.

** Wskaźniki Indeksu w tym obszarze przyjmują umiarkowane wartości, a ich średnia ma wielkość najniższą z trzech obszarów analizy poświęconych wizerunkowi i uznaniu organizacji.

Raport Obywatelskiego Forum Legislacji podaje, że w pierwszym roku obecnej kadencji Sejmu (od listopada 2023 do końca października 2024 roku) przy ponad jednej trzeciej ustaw większość organizacji obywatelskich, podobnie jak innych podmiotów, była pozbawiona możliwości wywarcia realnego wpływu na treść stanowionego prawa, ponieważ etap konsultacji trwał jedynie od 0 do 7 dni⁵⁴. Nie oznacza to, że niektóre organizacje

nie przedstawiały swoich opinii. Mogły jednak sobie na to pozwolić tylko nieliczne i często odbywało się to kosztem odłożenia na bok innych bieżących spraw, w tym realizacji projektów, z których była finansowana praca osób w poszczególnych organizacjach.

Niestety brakuje nam danych ilościowych pozwalających ocenić, jaki był wpływ złożonych przez organizacje uwag na treść procedowanego dalej prawa. Jednak zaobserwowana sytuacja jest i tak

54 Zob. G. Kopińska, *Mały krok do przodu. XVI raport Obywatelskiego Forum Legislacji*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2025, <https://www.batory.org.pl/2025/12/15/>

[maly-krok-do-przodu-xvi-raport-obywatelskiego-forum-legislacji/](https://www.batory.org.pl/2025/12/15/).

na tyle poważna, że osoby uczestniczące w panelu eksperckim odpowiedzialnym za walidację wartości Indeksu zdecydowały się nadać temu wskaźnikowi wagę ujemną, obejmującą -0,25 pkt jego wartości.

A czemu to takie ważne? Dlatego że organizacje mogą wykazywać duże zainteresowanie udziałem w kształtowaniu treści nowego prawa, ale ich aktywność nie przełoży się na wiele, jeśli podmioty będące gospodarzami tych procesów nie stworzą warunków umożliwiających temu zaangażowaniu wywarcie jakiegoś wpływu. Co więcej, nieprzekładające się na realną zmianę zaangażowanie ze strony organizacji może wręcz prowadzić do zmęczenia działających w nich osób, a nawet czasem osłabiać wizerunek organizacji (skoro ich aktywność nie daje większych efektów). Brak otwartych dróg udziału w procesach decyzyjnych i wywierania realnego wpływu na treść stanowionego prawa jest też niezgodny z zasadami dobrego rządzenia i może pośrednio poprawić zaufanie do instytucji publicznych.

Większy odsetek organizacji – 48,6% – przyznaje się do utrzymywania regularnych, częstych kontaktów z jakąś jednostką na jednym ze szczebli administracji samorządowej⁵⁵. Nie wiemy niestety, do czego te regularne kontakty się sprowadzają ani czy mają przełożenie na uchwały i decyzje podejmowane przez JST.

Tym bardziej istotna jest skala nawiązania bardziej zaawansowanej współpracy między samorządem a organizacjami. Dwie piąte (41%) tych

ostatnich podmiotów realizowało w dwóch latach poprzedzających badanie bazowe wspólne projekty czy działania z jakąś jednostką samorządu terytorialnego. Odsetek ten obejmuje również udział w charakterze członków, obserwatorów, zaproszonych gości lub ekspertów w pracach komisji, grup roboczych i innych podobnych ciał dialogu obywatelskiego powoływanych przez samorząd⁵⁶.

Gorzej wygląda uznanie eksperckości organizacji przez media ogólnopolskie lub lokalne (telewizję, radio, gazety, czasopisma czy portale internetowe). Tylko jedna piąta organizacji miała częste, regularne kontakty chociaż z jednym takim podmiotem w ciągu dwóch lat poprzedzających badanie⁵⁷. Powody tej sytuacji nie wiążą się tylko z samymi organizacjami i dotyczą też kondycji, w jakiej znajdują się media.

Niezależnie od tego najważniejszy jest wpływ tego stanu na sytuację organizacji. Podmioty pozbawione stałych kontaktów z mediami nie mogą łatwo po nie sięgnąć, gdy pojawi się taka potrzeba. Z kolei mediom niemającym doświadczenia we współpracy z szerszą grupą organizacji może brakować wiedzy o specyfice ich pracy, a w rezultacie są bardziej podatne na powtarzanie zbudowanych przez ważnych graczy (np. polityków czy biznes) narracji niechętnych sektorowi obywatelskiemu czy też konkretnym wchodzącym w jego skład podmiotom.

55 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 95.

56 Tamże, s. 101.

57 Tamże, s. 95 (pogłębione o analizę własną danych źródłowych).



Postrzeganie organizacji

Tabela 14. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym postrzegania organizacji

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Postrzeganie organizacji	1. odsetek organizacji działających z zachowaniem podstawowych zasad transparentności	16%	16
	2. odsetek organizacji odczuwających niekorzystny wizerunek sektora	19%	81*
	3. wizerunek fundacji w wypowiedziach w najpopularniejszych kanałach komunikacji w SM (sentyment pozytywny + neutralny)	24%	24
	4. poziom zaufania społecznego do organizacji	44%	44
	5. % posiadających doświadczenie kontaktu z organizacjami	60%	60
	6. stosunek świadczących wolontariat formalny i nieformalny	0,44	33 ⁵⁸
	Średnia wartość w obszarze:		43,00

* Liczba przyznanych w tym wskaźniku punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe.

Tylko 16% organizacji przyznaje się do publikowania na swojej stronie internetowej lub profilu podstawowych dokumentów i informacji pozwalających zainteresowanym osobom lepiej poznać źródła ich finansowania i podmioty, z którymi współpracują. Chodzi tu o jednoczesne publikowanie zarówno sprawozdań finansowych, jak i informacji o sponsorach oraz źródłach finansowania organizacji. To mało, ale aż 37% wszystkich organizacji nie posiada nawet najprostszej strony internetowej, na której można coś opublikować w stałym miejscu. To zresztą sytuacja znana od dawna. Odsetki organizacji udostępniających (1) sprawozdania finansowe oraz (2) informacje o źródłach finansowania praktycznie nie zmieniły

się od poprzedniego badania Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2021 roku. Wtedy wynosiły one odpowiednio 23% i 53%, podczas gdy w ostatniej edycji z 2024 roku – 23% i 54%⁵⁹.

Zwiększenie odsetka podmiotów publikujących oba źródła informacji o ich działalności finansowej koreluje z korzystaniem z płatnej pracy oraz wiekiem organizacji. Jak wynika z danych

58 Dla uzyskania wyniku punktowego wskaźnika wartość bazową przeliczono na siedmiopunktową skalę logarytmiczną w oparciu o analizę wewnętrzną logiki danych źródłowych; więcej zob. *Aneks*.

59 B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych...*, dz. cyt., s. 109.

z 2024 roku, wśród organizacji działających dłużej niż 15 lat 30% publikuje sprawozdania finansowe, a 61% informacje o sponsorach. Udostępnianie tych informacji wyraźnie koreluje też z wielkością budżetu organizacji. Wśród tych najzamożniejszych, dysponujących kwotą powyżej 1 mln zł na rok, 60% publikuje sprawozdania finansowe, a 71% informacje o źródłach finansowania. Ciągłe jednak znaczna liczba organizacji, które nie udostępniają tych danych, traci możliwość nie tylko łatwiejszego angażowania ludzi w działania, lecz również wzmacniania swojego wizerunku społecznego i niwelowania zagrożenia atakiem opierającym się na podważaniu wiarygodności danej organizacji.

Organizacje mają jednak więcej narzędzi pozwalających im budować uznanie społeczne – przede wszystkim dostarczanie uważanych za istotne usług czy prowadzenie umiejętnych działań komunikacyjnych. Nie mają raczej problemu z niechętnym wobec nich stosunkiem społecznym. Tylko 19% w ciągu dwóch lat poprzedzających badanie odczuło wpływ niekorzystnego wizerunku organizacji w opinii publicznej lub w mediach czy braku zaufania do nich⁶⁰. To niezły wynik, chociaż i tak ciągle jest mowa o jednej piątej badanej grupy.

Podobną funkcję pełni wskaźnik odnoszący się do nastawienia oraz emocji towarzyszących mówieniu o organizacjach w sieci. W tym celu oparliśmy się na danych opracowanych na potrzeby Indeksu przez Fundację Res Futura⁶¹. Jej analitycy poddali analizie dominujący w sieci sentyment odnoszący się do najczęściej pojawiającej się online kategorii związanej z organizacjami obywatelskimi – „fundacji”. Kategoria ta została wybrana z grupy 10 kluczowych słów, których sposób występowania na przestrzeni 2024 roku zweryfikowała Res Futura. Wybrane słowo kluczowe dosłownie odnosi się oczywiście tylko do wycinka organizacji. Jednak komunikacja w sieci rządzi się własnymi prawami i kategorie ważne dla analityków niekoniecznie są tam odróżniane. W takim kontekście analizę występowania określenia „funda-

cja” można potraktować jako odzwierciedlenie podejścia do wszystkich organizacji. Często w takim znaczeniu występowało też w poddanej analizie komunikacji w sieci.

Okazało się, że tylko 18% wypowiedzi w najpopularniejszych kanałach komunikacji (przede wszystkim mediach społecznościowych i na forach internetowych) miało wydźwięk pozytywny, a 6% neutralny. Cała reszta przybrała charakter mniej lub bardziej negatywny, z czego wyraźnie negatywny sentyment dotyczył aż 61% wzmianek. Wizerunek fundacji jest w tej ostatniej grupie zdominowany przez skrajnie negatywny wydźwięk zakorzeniony w głębokim braku zaufania i przeświadczeniu o systemowej korupcji. Fundacje w tej narracji są postrzegane przede wszystkim jako narzędzia polityczne i finansowe służące do nielegalnych działań.

Najczęściej pojawiającymi się wątkami w najpopularniejszych dyskusjach o fundacjach są powiązanie ich z życiem politycznym i zarzuty o nadużycia finansowe (46% wypowiedzi) – 74% ma sentyment negatywny, 3% pozytywny, po 5% neutralny i mieszany, a 13% cechuje sarkazm/ironia. W odniesieniu do wypowiedzi o sentymencie negatywnym analitycy Res Futury zauważają, że „fundacje są tu jednoznacznie przedstawiane jako narzędzia do popełniania przestępstw finansowych, w tym prania brudnych pieniędzy, wyłudzenia dotacji i nielegalnego finansowania partii politycznych”.

Trzeba pamiętać o automatyzacji znacznej części ruchu w sieci⁶² i jego oparcia na niejasnych algorytmach ustalanych przez korporacje prowadzące te platformy. Te same algorytmy powodują,

62 Dostępne analizy pokazują, że już teraz większość treści online jest generowana przez sztuczną inteligencję, a są też opracowania eksperckie wskazujące, że w ciągu najbliższych lat ten odsetek może osiągnąć nawet do 90%; zob. B. Thompson i in., *A Shocking Amount of the Web is Machine Translated: Insights from Multi-Way Parallelism*, „Findings of the Association for Computational Linguistics: ACL” 2024, https://www.researchgate.net/publication/384215082_A_Shocking_Amount_of_the_Web_is_Machine_Translated_Insights_from_Multi-Way_Parallelism.

60 Tamże, s. 119.
61 Zob. opis metodologii ich analiz na <https://resfutura.pl/metodologia-analityczna-res-futura/>.



że wzmianki negatywne lepiej się „klikają”, a więc pojawia się ich więcej w sieci, nawet jeśli liczba zdarzeń negatywnych, do których się odnoszą, nie jest tak duża. Jednak z taką narracją o sobie muszą się zmierzyć organizacje, gdy zaczynają komunikować o swych działaniach w sieci. Na uwagi o takim wydźwięku najczęściej natrafiają też osoby szukające online informacji o organizacjach. Gdy ocenia się znaczenie tego zjawiska, warto pamiętać, że nawet ludziom świadomym skali manipulacji i dezinformacji w sieci trudno znaleźć czas na weryfikację wszystkich informacji. W rezultacie nie są w stanie w pełni obronić się przed wpływem takich komunikatów na sposób ich myślenia⁶³.

Jednocześnie badania realizowane na reprezentatywnych próbach, przeprowadzone wśród dorosłych Polek i Polaków, pokazują, że organizacje cieszą się relatywnie wysokim zaufaniem społecznym. W zestawieniach obejmujących różne instytucje życia publicznego organizacje społeczeństwa obywatelskiego znajdują się na czele podmiotów cieszących się największym zaufaniem. W połowie 2023 roku organizacje pod względem poziomu zaufania znajdowały się na trzecim miejscu, *ex aequo* z Rzecznikiem Praw Obywatelskich (RPO). Obie instytucje wyprzedziły w badanej próbie tylko Unia Europejska i władze samorządowe. W grupie najmłodszych badanych (w wieku 17–29 lat) organizacje cieszyły się nawet drugim co do wielkości poziomem zaufania, za Unią Europejską, wyprzedzając władze samorządowe⁶⁴. Analogiczne pytanie zadane półtora roku

po wyborach, w marcu 2025 roku, pokazało, że zaufanie do organizacji wzrosło w całym społeczeństwie o 3 punkty procentowe, choć jeszcze bardziej zwiększyło się zaufanie do RPO oraz do urzędników administracji publicznej⁶⁵.

Warto dodać, że w badaniu zrealizowanym w 2023 roku, w trakcie rządów Prawa i Sprawiedliwości, które poświęcono wyłącznie organizacjom społeczeństwa obywatelskiego i w którym respondenci mogli być bardziej wyczuleni na sytuację tych podmiotów, zaufanie do nich zadeklarował jeszcze większy odsetek badanych – 63%. Oznaczało to wzrost o 7 punktów procentowych w porównaniu z poprzednim analogicznym badaniem z 2020 roku⁶⁶. Podobny odsetek badanych (62%) uważał, że organizacje są w Polsce potrzebne. Można podejrzewać, że na tak znaczny poziom uznania dla organizacji wpływa to, że większość społeczeństwa ma z nimi bezpośredni kontakt. W tym samym badaniu, jedynym pochodzącym z 2023 roku (nie dysponujemy nowszym), do posiadania kontaktu z organizacjami pozarządowymi – osobistego lub zapośredniczonego przez media czy znajomych – przyznały się trzy piąte badanych. To o tyle ważne, że brak znajomości organizacji, w których aktywność można się włączyć, jest też powodem braku zaangażowania społecznego na rzecz własnej miejscowości lub lokalnej społeczności, wskazywanym szczególnie często przez osoby młode (w wieku 17–24 lat)⁶⁷.

Uznanie dla organizacji nadal nie przekłada się na zwiększenie zainteresowania aktywnością w ich ramach. Dane zgromadzone przez Główny Urząd

63 Zob. P. Mieczkowski, M. Kilian-Grzegorzczak, P. Figurska, *Dezinformacja oczami Polaków. Edycja 2024*, Fundacja DigitalPoland, Warszawa 2024, <https://digitalpoland.org/publikacje/pobierz?id=70f40c4e-3fe1-4abd-9a32-02a26c324f18>, s. 89; P. Sobiesiak-Penszko, F. Pazderski, *Dezinformacja wokół klimatu i polityki klimatycznej. Opinie Polek i Polaków*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2022, <https://www.isp.org.pl/pl/publikacje/dezinformacja-wokol-klimatu-i-polityki-klimatycznej-opinie-polek-i-polakow>, s. 53–58.

64 F. Pazderski, S. Horonziak, *Nastroje społeczne, aktywność publiczna i stosunek do demokracji zdaniem Polek i Polaków*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2023, <https://www.isp.org.pl/pl/publikacje/nastroje-spoeczne-aktywnosc-publiczna-i-stosunek-do-demokracji-zdaniem-polek-i-polakow>, s. 25–27.

65 Dane niepublikowane, pozostające w dyspozycji autora, pochodzące z badania ilościowego na zlecenie More in Common Polska, zrealizowanego przez pracownię Opinia24 metodami CAWI/CATI/CAWI (50/30/30) w dniach 4–10 marca 2025, N=1501, więcej wyników na <https://public.flourish.studio/story/2974700/>.

66 B. Charycka, J. Bednarek, M. Gumkowska, *Ufamy, ale... Polki i Polacy o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2023*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2023, <https://api.ngo.pl/media/get/207594>, s. 38–39.

67 F. Pazderski, S. Horonziak, *Nastroje społeczne, aktywność publiczna...*, dz. cyt., s. 15.

Statystyczny i dotyczące 2022 roku (najnowsze dostępne) pokazują, że odsetek osób świadczących wolontariat w ramach organizacji (w sektorze non profit) stanowi mniej niż połowę (0,44) odsetka osób angażujących się w wolontariat indywidualnie (poza grupą znajomych i przyjaciół)⁶⁸. Oznacza to, że osoby decydujące się na działalność społeczną robią to dwa razy częściej w sposób nieformalny. Fakt ten nie musi wynikać jedynie z oceny samych organizacji, lecz np. z braku zajmujących się daną kwestią podmiotów w pobliżu lub ze specyfiki danego obszaru zaangażowania. Jednak przynajmniej w części przypadków powodem może być chęć zachowania możliwości bardziej elastycznego funkcjonowania⁶⁹.

Główne wnioski z analizy w wymiarze uznania roli społecznej organizacji i ich postrzegania

- Okazją do zwiększenia uznania i zakorzenienia społecznego jest dla organizacji wykonywanie ważnych zadań przekładających się w widoczny sposób na jakość życia mieszkańców. Jednak większość organizacji nie podejmuje takich form aktywności, jak świadczenie jednej z podstawowych usług społecznych, angażowanie się w sytuacjach kryzysowych czy dbanie o jakość stanowiącego prawa.

68 K. Goś-Wójcicka, M. Kazimierowska-Wasiołek, A. Knapp, *Wolontariat w 2022 r.*, Analizy statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa–Gdańsk 2023, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5491/1/4/1/wolontariat_w_2022_roku.pdf, s. 42–44.

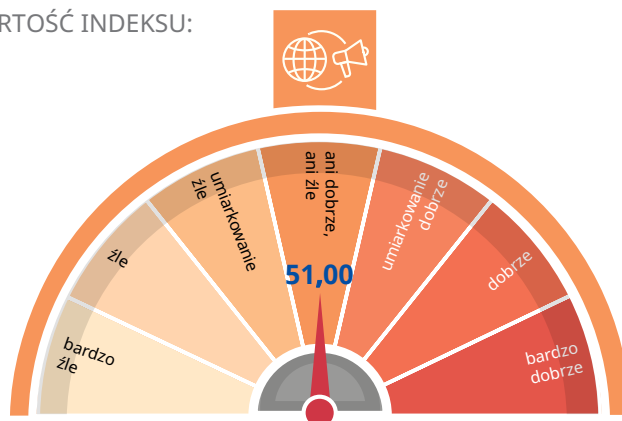
69 B. Walczak, F. Pazderski, *Społeczni aktywiści, profesjonalni pracownicy*, dz. cyt., s. 137–165.

- Do skutecznego działania organizacje potrzebują uznania ich kompetencji i wiedzy przez administrację publiczną. Powinna ona stwarzać jasne reguły włączania organizacji, tak by podejmowane przez nie przedsięwzięcia miały jakieś znaczenie. Tu sytuacja wygląda lepiej na poziomie samorządowym, na którym więcej organizacji jest traktowanych po partnersku i włączanych w procesy decyzyjne. Gorzej bywa z możliwością wywierania przez organizacje realnego wpływu na treść prawa na poziomie rządowym oraz z uznawaniem ich kompetencji przez media krajowe lub lokalne.
- Społeczne postrzeganie organizacji nie poprawia się też z powodu zbyt rzadkiego udostępniania przez nie przejrzystych informacji o ich pracy. Może to być pożywką dla praktyk pogarszających wizerunek organizacji w opinii publicznej lub w mediach. Wypowiedzi o wydzwieku negatywnym zdecydowanie przeważają w komunikacji w sieci, co bardzo utrudnia organizacjom przebicie się tam z własnymi narracjami.
- Niezależnie od takich uwarunkowań organizacje ciągle dysponują ważnym kapitałem symbolicznym, który może im pomagać na wypadek kryzysów czy innych sytuacji wymagających poszukiwania zewnętrznego wsparcia – cieszą się relatywnie dobrym zaufaniem społecznym, które w przypadku większości badanych jest oparte na stabilnych podstawach bezpośredniego kontaktu z jakimś podmiotem należącym do sektora.

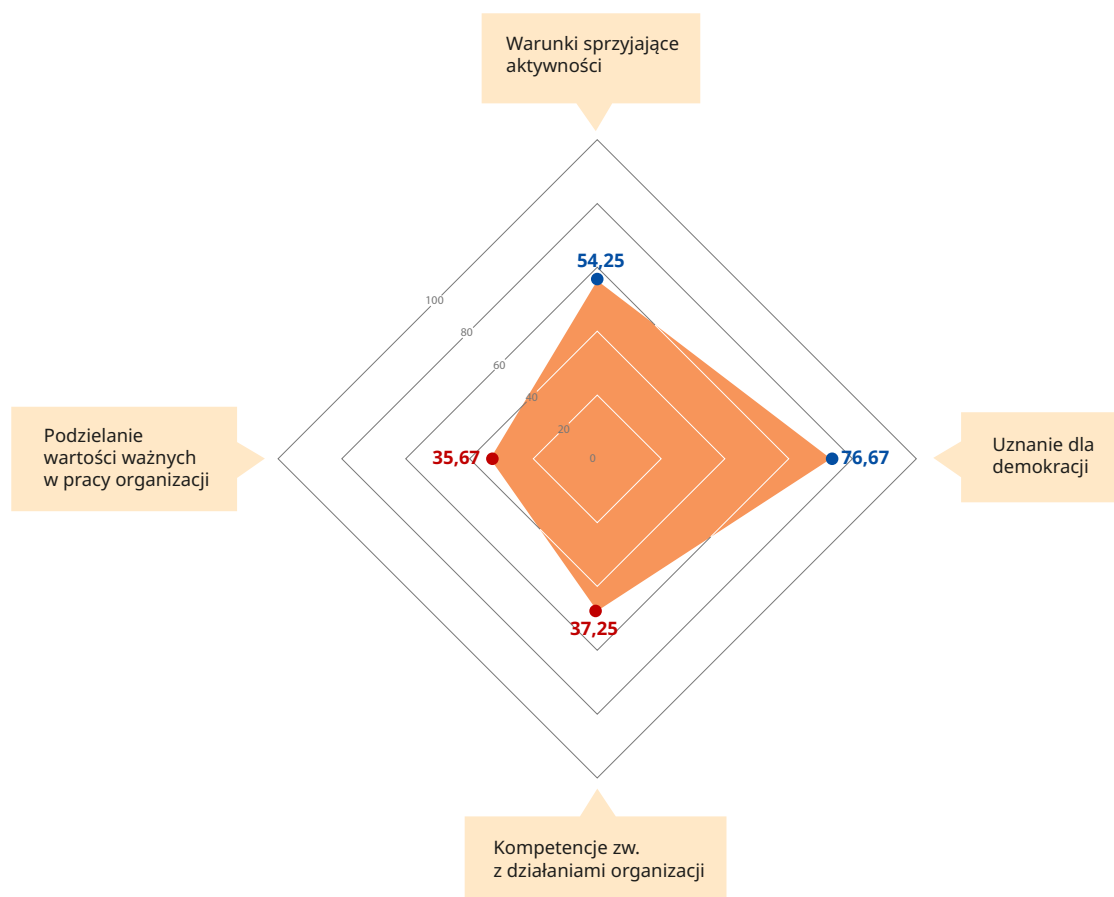


Spółeczny kontekst działalności obywatelskiej

WARTOŚĆ INDEKSU:



Kontekst – średnie wartości wskaźników w obszarach (pkt)



Ostatni wymiar Indeksu dotyczy warunków w otoczeniu społecznym organizacji, które mogą sprzyjać zwiększeniu możliwości ich działania na wypadek zagrożeń i sytuacji niespodziewanych, w tym kryzysowych.

Uwzględnione w tym kontekście zostały:

- cechy społeczeństwa polskiego, które mogą sprzyjać większej aktywności obywatelskiej,
- stosunek społeczny do demokracji oraz wartości będących podstawą jej liberalnej wersji,

- funkcjonowanie w społeczeństwie kompetencji związanych z pracą organizacji obywatelskich,
- zakorzenienie wartości ważnych z perspektywy działalności wielu organizacji, szczególnie tych zajmujących się wartościami istotnymi dla demokracji liberalnej.

Warunki sprzyjające aktywności obywatelskiej

Tabela 15. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym warunków sprzyjających aktywności

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Warunki sprzyjające aktywności obywatelskiej	1. odsetek populacji uznający wartość współpracy z innymi	79%	79
	2. poziom zaufania społecznego (indeks)	-0,67	33 ⁷⁰
	3. poziom zaufania w sferze publicznej (wskaźnik)	7,21	50 ⁷¹
	4. odsetek społeczeństwa przekazujący środki na cele społeczne (ogólnie)	55%	55
	Średnia wartość w obszarze:		54,25

70 Dla uzyskania wyniku punktowego wskaźnika wartość bazową przeliczono na siedmiopunktową skalę logarytmiczną w oparciu o analizę wewnętrzną logiki danych źródłowych; więcej zob. *Aneks*.

71 Dla uzyskania wyniku punktowego wskaźnika wartość bazową przeliczono na siedmiopunktową skalę logarytmiczną w oparciu o analizę wewnętrzną logiki danych źródłowych; więcej zob. *Aneks*.



Polacy niezmiennie deklarują dominujące przekonanie o skuteczności współpracy z innymi ludźmi, która ma przewagę nad działaniem w pojedynkę. W 2024 roku taką opinię podzielało 85% respondentów CBOS, co stanowi wzrost o 4 punkty procentowe od poprzedniego pomiaru z 2022 roku. Przez ostatnie dwie dekady odsetek przekonanych do skuteczności współpracy generalnie utrzymuje się w okolicach 80%⁷². Tylko trochę mniejsza jest wiara w skuteczność współpracy przy rozwiązywaniu problemów własnego otoczenia: w 2024 roku zadeklarowało ją 79% badanych, o 4 punkty procentowe więcej niż dwa lata wcześniej⁷³.

Deklaracje te nie zawsze przekładają się na faktyczne zaangażowanie w organizacjach obywatelskich – w 2023 roku robiło to 40% badanych, a więc około połowa doceniających

współdziałanie z innymi. Jednym z powodów tej sytuacji może być utrzymujący się niski poziom zaufania społecznego. Niezmiennie od 2002 roku jedynie około 20 lub ponad 20 procent respondentów przyznaje, że ogólnie rzecz biorąc, większości ludzi można ufać. Na początku 2024 roku zadeklarowało tak 24% badanych, czyli o 5 punktów procentowych więcej niż w 2022 i 3 punkty procentowe więcej niż w 2020 roku, ale w latach 2008–2010 myślało tak już 26% badanych⁷⁴.

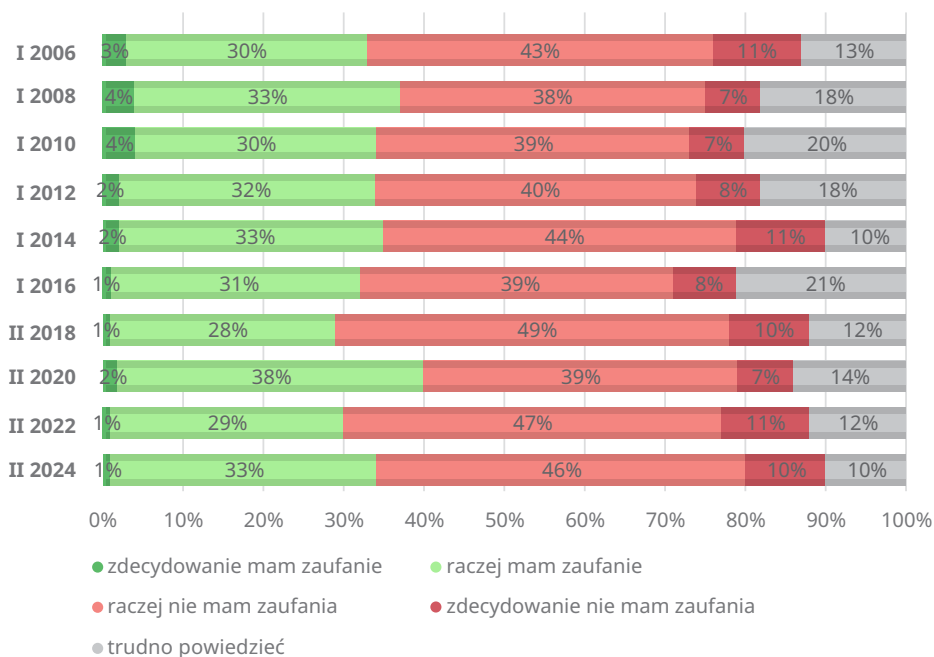
Posiadanie pewnego zaufania do nieznanym, z którymi stykamy się w różnych sytuacjach życiowych, na początku 2024 roku zadeklarowało 34% badanych – o 4 punkty procentowe więcej niż dwa lata wcześniej. Ale na samym początku 2020 roku, przed wybuchem pandemii, identyczną deklarację złożyło 40% respondentów (najwięcej w historii tego samego badania; zob. wykres).

72 Zob. *Gotowość Polaków do współpracy*, dz. cyt., s. 2.

73 Tamże, s. 5.

74 *Zaufanie społeczne*, opr. A. Cybulska, Komunikat z badań, kwiecień 2024, nr 40, CBOS, s. 2.

Poziom deklarowanego zaufania do nieznanym w polskim społeczeństwie



Źródło: CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań 2024, nr 40, s. 3.

Jednak nawet wtedy większa część próby nie miała zaufania – stwierdziło tak 46% badanych (w 2024 roku 56%)⁷⁵.

W oparciu o pytania dotyczące ogólnego zaufania do innych ludzi oraz zaufania do nieznanomych i partnerów w interesach CBOS utworzył syntetyczny wskaźnik zaufania, który wykorzystujemy w Indeksie. Pokazuje on uogólniony obraz postaw wobec innych ludzi w stosunkach społecznych. Przyjmuje wartości od -3 (bardzo duża ostrożność i nieufność) do +3 (bardzo duże zaufanie i otwartość). Średnia wartość tego wskaźnika wynosi -0,67. Jak zauważa autorka raportu CBOS, uzyskany ujemny wynik „oznacza, że Polacy w stosunkach międzyludzkich pozostają raczej nieufni, a przynajmniej w społeczeństwie nieufność ta jest silniej artykułowana niż postawy oparte na otwartości i zaufaniu”⁷⁶. Ale też wskaźnik ten pozostaje na podobnym poziomie od 18 lat, od kiedy CBOS bada te kwestie (a był nawet niższy w latach 2014–2018 i w 2022 roku).

Na gotowość do angażowania się może też wpływać zaufanie do instytucji aktywnych w życiu publicznym – to szczególnie istotne w przypadku działań, w których trzeba nawiązać z tymi instytucjami jakiś kontakt. Okazuje się, że z grupy 14 instytucji publicznych i organizacji międzynarodowych, do których należy Polska, mieszkańcy naszego kraju mają największe zaufanie do podmiotów związanych z bezpieczeństwem. Zdecydowana większość respondentów wyraża zaufanie do polskiego wojska i do NATO, około 70% deklaruje zaufanie do policji i władz lokalnych, a około 60% ufa urzędnikom administracji publicznej i Rzecznikowi Praw Obywatelskich. 55% badanych ufa Unii Europejskiej.

Natomiast w odniesieniu do pozostałych podmiotów, w tym najważniejszych instytucji naszej

demokracji przedstawicielskiej, dominuje nieufność. Polki i Polacy najmniej ufają aktualnemu Trybunałowi Konstytucyjnemu i partiom politycznym (negatywne do nich nastawienie ma ponad trzy piąte badanych). Więcej niż połowa ankietowanych nie ufa też prezydentowi, mediom oraz rządowi. Wszystkie opinie o ujętych w pytaniu instytucjach uwzględnia syntetyczny wskaźnik zaufania w sferze publicznej włączony do Indeksu. Wyraża on liczbę instytucji obdarzanych zaufaniem i przyjmuje wartości od 0 do 14. Jego średnia wartość wynosi 7,21, co oznacza, że przeciętny Polak ma zaufanie do trochę więcej niż co drugiej instytucji. Warto dodać, że w 2022 roku wartość wskaźnika była niższa i wynosiła 6,19⁷⁷.

W społeczeństwie zaufanie do innych ludzi i instytucji oraz wiara w ich dobre intencje może mieć wpływ na gotowość do wspierania celów społecznych, także finansowo. W Polsce zaś mamy do czynienia z angażowaniem się mimo braku zaufania, przynajmniej w wymiarze deklaratywnym. Zbiorczy wskaźnik obejmujący wsparcie dla organizacji i osób indywidualnych podawany przez *World Giving Report* pokazuje, że 55% Polek i Polaków było w 2024 roku darczyńcami⁷⁸. Jest to wartość wspólna, obejmująca trzy główne obszary wsparcia: darowizny dla organizacji dobroczynnej (27% badanych), przekazywane bezpośrednio osobom potrzebującym (22%) oraz za pośrednictwem instytucji czy organizacji religijnej (27%). Niestety dostępne dane nie pozwalają określić, o jaką formę, częstotliwość i wartość wsparcia chodzi. Niezależnie od tego jest to na pewno znaczny potencjał do zagospodarowania przez organizacje, ale jeśli chcą to zrobić, muszą się przeciwstawić wyzwaniom związanym z ich niekorzystnym postrzeganiem i słabymi zasobami.

75 Tamże, s. 3.

76 Tamże, s. 5.

77 Tamże, s. 11–12.

78 Charities Aid Foundation, *World Giving Report 2025*, London, <https://www.worldgivingreport.org/explore-the-data>.



Uznanie dla demokracji i jej wartości

Tabela 16. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym uznania dla demokracji i jej wartości

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Uznanie dla demokracji i jej wartości	1. uznanie dla ustroju demokratycznego	80%	80
	2. odrzucanie niedemokratycznych form rządu	62%	62
	3. uznanie, że bez wolności obywatelskich i praw człowieka możliwa jest demokracja	12%	88*
	Średnia wartość w obszarze:		76,67

* Liczba przyznanych w tym wskaźniku punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe.

Cztery piąte badanych przez CBOS przyznaje, że demokracja ma przewagę nad wszelkimi innymi ustrojami, a jedynie 11% jest przeciwnego zdania. To najlepszy wynik w historii od 1992 roku, kiedy zaczęto o to pytać⁷⁹. To znaczące, nawet jeśli wynik miał związek z czasem realizacji badania przez CBOS, czyli końcówką 2023 roku. Można uznać, że Polki i Polacy w coraz większym stopniu dostrzegają wartość demokracji, a przynajmniej uznają, że należy tak deklarować. Warto zaznaczyć, że CBOS nie dodaje do określenia żadnych przymiotników, więc odpowiedzi pozytywnej mogły udzielić osoby uznające bardzo różne sposoby rozumienia demokracji.

W tym samym badaniu CBOS odnotował również najwyższy w historii badań poziom osób niedopuszczających sytuacji, kiedy rządy niedemokratyczne mogą być bardziej pożądane niż demokratyczne. W listopadzie 2023 roku nie zgodziło się z tym 62% badanych, a opcję przeciwną

wybrało 23% (najmniej w historii)⁸⁰. Na skutek konstrukcji badania nie znamy przesłanek, które wpłynęły na wskazanie przez badanych rządów niedemokratycznych jako lepszych.

Możliwość dokładniejszego przyjrzenia się poziomowi zakorzenienia demokracji dają odpowiedzi na pytanie o zasady dla niej konstytutywne, bez których obowiązywania w państwie nie można go uznać za demokratyczne. Badani mogli tu wybrać spośród trzech zasad:

- wolne, powszechne wybory, dzięki którym można zmienić władzę;
- państwo dbające o potrzeby obywateli i wspierające ich w trudnej sytuacji;
- przestrzeganie wolności obywatelskich i praw człowieka.

Umożliwiono też wybór odpowiedzi wskazującej, że nie należy rezygnować z żadnej z zasad. Wobec takiej alternatywy najmniejszy odsetek badanych (12%) uznał, że państwo będzie demokratyczne nawet bez przestrzegania wolności obywatelskich i praw człowieka. O 2 punkty procentowe

⁷⁹ *Stosunek do demokracji i ocena jej funkcjonowania*, opr. M. Feliksiak, Komunikat z badań, grudzień 2023, nr 147, CBOS, s. 2, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2023/K_147_23.PDF.

⁸⁰ Tamże, s. 6–7.

większy odsetek wskazał na brak wolnych, powszechnych wyborów, co może dziwić, skoro wybór przedstawicieli politycznych przez obywateli jest podstawą demokracji, a ponad jedna czwarta (27%) wskazała, że o demokracji nadal można mówić bez funkcjonowania państwa opiekuńczego⁸¹. Największa grupa badanych (34%) uznała jednak, że w demokracji nie można zrezygnować z żadnej z tych zasad.

Kompetencje związane z działaniami organizacji społeczeństwa obywatelskiego

Tabela 17. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym kompetencji związanych z działaniami organizacji społecznych

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Kompetencje społeczne związane z działaniami organizacji	1. odsetek osób posiadających podstawowe kompetencje cyfrowe	44,3%	44
	2. odsetek osób poddających się dezinformacji	91%	9*
	3. odsetek osób podatnych na teorie spiskowe	50%	50
	4. odsetek osób uznających rolę nauki w codziennym życiu	54%	46*
	Średnia wartość w obszarze:		37,25

* Liczba przyznanych w tych wskaźnikach punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe.

Ważnym społecznym kontekstem są postawy w społeczeństwie i kompetencje pozwalające przeciwstawić się manipulacji przestrzenią komunikacyjną i praktykom podważającym znaczenie wartości ważnych w działaniach organizacji (zob. powyżej w tabeli zestawienie uwzględnionych wskaźników).

W 2024 roku Indeks Gospodarki i Społeczeństwa Cyfrowego (Digital Economy and Society Index; DESI), oceniający kompetencje cyfrowe osób w wieku 16–74 lat w pięciu obszarach:

(1) umiejętność korzystania z informacji i danych, (2) komunikacja i współpraca, (3) tworzenie treści cyfrowych, (4) bezpieczeństwo, (5) rozwiązywanie problemów, wyniósł dla Polski 44,30%⁸². Lokuje to nas prawie na końcu stawki wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej, jedynie przed Bułgarią (wartość wskaźnika 35,52%) i Rumunią (27,73%) oraz wyraźnie poniżej unijnej średniej wynoszącej 55,56%.

81 Tamże, s. 11.

82 Zob. Digital Economy and Society Indicator, <https://tiny.pl/4g8zp0rv2>.



Jest też wiele innych zjawisk, które mogą utrudniać codzienne funkcjonowanie organizacji, a ich znaczenie może się zwiększać w sytuacjach kryzysowych. Polskie społeczeństwo okazuje się bardzo podatne na dezinformację. Aż 91% ankietowanych powieliło co najmniej jedno z przedstawionych im przez Fundację Digital Poland 30 fałszywych stwierdzeń z obszarów: energetyki, zdrowia, klimatu, nowych technologii oraz polityki, które były obecne w przestrzeni publicznej⁸³.

Relatywnie znaczna jest też wśród Polaków i Polek podatność na teorie spiskowe. Aż 50% ankietowanych przez Eurobarometr mieszkańców naszego kraju zgodziło się ze stwierdzeniem: „wirusy są produkowane w laboratoriach rządowych w celu kontrolowania obywateli”⁸⁴. Większy odsetek pozytywnych odpowiedzi udzielili tylko mieszkańcy pięciu innych państw, a podobny wynik uzyskano w przypadku Węgier. Dodatkowo Polska znalazła się tu poniżej średniej unijnej wynoszącej 35%. Zakorzenienie takich opinii zwiększa

potencjał skuteczności dezinformacji i wskazuje, że może istnieć podatny grunt do szerzenia teorii spiskowych, uderzających też w organizacje.

Zniwelowanie oddziaływania tych kwestii może utrudniać jeszcze jedna charakterystyka polskiego społeczeństwa, która sytuuje je z kolei na przedostatnim miejscu (tuż przed Słowakami) co do częstotliwości podzielenia opinii: „w codziennym życiu nie jest ważne posiadanie wiedzy naukowej”. Odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam” wybrało 54% badanych w Polsce, przy unijnej średniej wynoszącej 36%. Niższe odsetki odpowiedzi pozytywnych odnotowano nawet we wszystkich uwzględnionych w badaniu państwach bałkańskich, w Turcji i Wielkiej Brytanii⁸⁵. Gdy ocenia się perspektywę skuteczności pracy organizacji, warto pamiętać o tych cechach odbiorców ich działań komunikacyjnych czy też „konsumujących” dyskurs na temat organizacji w sieci.

Podzielanie wartości ważnych w perspektywie funkcjonowania organizacji

Tabela 18. Wskaźniki Indeksu w obszarze dotyczącym podzielenia wartości ważnych dla działań organizacji

Obszar tematyczny	Wskaźniki	Wartości bazowe	Punkty
Podzielanie wartości ważnych dla działań organizacji społecznych	1. uznanie, że osoby migrujące/ uchodźcze chcą świadczeń socjalnych, nie pracy	54%	46
	2. odsetek deklarujących akceptację dla osób homoseksualnych	43%	43
	3. odsetek odczuwających zagrożenia wynikające z agresji Rosji w Ukrainie	82%	18*
Średnia wartość w obszarze:			35,67

* Liczba przyznanych w tych wskaźnikach punktów została określona jako odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe.

83 P. Mieczkowski, M. Kilian-Grzegorzczak, P. Figurska, *Dezinformacja oczami Polaków...*, dz. cyt., s. 20–21.

84 Eurobarometer 2024 – European citizens' knowledge and attitudes towards science and technology, Special Eurobarometer 557, European Union, Brussels, <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3227>, s. 46.

85 Tamże, s. 68.

Analizie poddano tu występowanie w polskim społeczeństwie opinii w kwestiach związanych z podstawami funkcjonowania demokracji liberalnej. Można to uznać za uzupełnienie omówionego wcześniej podejścia do wartości demokratycznych.

Ważne miejsce w polskiej debacie publicznej od ponad 10 lat zajmuje temat migracji. Porusza on i motywuje do działania wiele organizacji społeczeństwa obywatelskiego, które bywają za to atakowane przez swoich adwersarzy, a pojedyncze osoby niosące zgodną ze standardami międzynarodowymi pomoc ludziom w potrzebie spotykają szykany ze strony służb przymusu bezpośredniego oraz postępowania prokuratorskie⁸⁶. Przyzwolenie społeczne na takie praktyki, naruszające zasady funkcjonowania przestrzeni dla aktywności obywatelskiej (*civic space*), ma również oparcie w nastrojach społecznych. Znaczący jest w tym kontekście wynik badania *More in Common Polska* z końca 2024 roku. Aż 54% pytanych w nim osób zgodziło się (raczej lub zdecydowanie) z opinią, że osoby migrujące do przyjazdu motywuje chęć wykorzystania polskiego systemu zabezpieczenia społecznego⁸⁷.

Z kolei mimo ataków i narracji dehumanizujących, formułowanych przez polityków związanych z ugrupowaniem sprawującym w Polsce władzę do 2023 roku, na przestrzeni ostatnich lat wzrosła akceptacja dla osób homoseksualnych. CBOS regularnie bada to podejście, prosząc respondentów o określenie własnego stosunku do gejów i lesbijek, przy czym przyjmuje, że 1 oznacza dużą niechęć, a 7 pełną akceptację: w 2024 roku 43% badanych wybrało odpowiedzi 5–7 oznaczające generalnie akceptację⁸⁸.

86 Zob. m.in. K. Czarnota, J. Jagura, *Kryminalizacja solidarności. Raport z działań antyrepresyjnych*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Kolektyw Szpila, Warszawa, czerwiec 2025, <https://tiny.pl/sjvf7nyj8>, oświadczenie Grupy Granica dotyczące tzw. sprawy piątki z Hajnówki, w której akt oskarżenia wniesiono do sądu w 2024 roku, <https://tiny.pl/4rqh9bjwd>.
87 Zob. MinC Polska / Opinia24, CATI/CAWI, 24.10.–8.11.2024.
88 *Stosunek Polaków do gejów i lesbijek*, opr. J. Scovil, Komunikat z badań 2024, nr 88, CBOS, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_088_24.PDF.

Ważnym kontekstem dla funkcjonowania całego polskiego społeczeństwa, a więc i organizacji społecznych, jest agresja Rosji na Ukrainę. Zapytane w takich okolicznościach ponad cztery piąte (82%) badanych przyznaje, że wojna w Ukrainie zagraża bezpieczeństwu Polski⁸⁹. Można to uznać za przejaw realnej oceny sytuacji. Ale niezależnie od tego warto pamiętać o skutkach ubocznych, jakie funkcjonowanie w warunkach permanentnego stresu może wywoływać w społeczeństwie⁹⁰. Dochodzą wtedy do głosu takie zjawiska, jak „efekt skupienia się wokół flagi” (*rally 'round the flag effect*)⁹¹, przekładający się na wzrost zaufania i poparcia dla rządzących w nadziei na zapewnienie przez nich bezpieczeństwa. Funkcjonowanie w społeczeństwie znajdującym się pod wpływem takich okoliczności, często słabo uświadomionych, ma też przełożenie na możliwości i efektywność pracy organizacji.

Główne wnioski z analizy w wymiarze społecznego kontekstu działalności obywatelskiej:

- Zarówno w swojej codziennej aktywności, jak i w czasie sytuacji nagłych czy kryzysowych organizacje muszą mierzyć się ze sprzecznymi cechami społecznymi. Wprawdzie zdecydowana większość badanych docenia wartość współpracy z innymi, jednak tylko u połowy przekłada

89 *Polacy o wojnie w Ukrainie*, opr. J. Scovil, Komunikat z badań 2024, nr 130, CBOS, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_130_24.PDF.
90 Badania z zakresu neurobiologii i neuropsychologii wskazują, że długotrwałe funkcjonowanie w poczuciu dominującego w takiej sytuacji strachu zmienia sposób działania ludzkiego mózgu. W uproszczeniu: wyłącza on funkcje abstrakcyjnego myślenia (w tym empatię czy wrażliwość na prawa człowieka) i skupia się na zapewnieniu przetrwania, zob. m.in. D. Westen, *Mózg polityczny*, tłum. T. Bieroń, Zysk i S-ka, Warszawa 2014.
91 Zob. m.in. W.D. Baker, J.R. Oneal, *Patriotism or Opinion Leadership?: The Nature and Origins of the „Rally 'Round the Flag” Effect*, „The Journal of Conflict Resolution” 2001, t. 45, nr 5, Sage Publications, Inc., s. 661–687.



się to na realne zaangażowanie. Większość ludzi nie ufa innym i obdarza zaufaniem tylko połowę instytucji publicznych, ale nie przeszkadza to im w przekazywaniu środków na cele społeczne – za pośrednictwem organizacji i poza nimi.

- W polskim społeczeństwie dominuje uznanie dla ustroju demokratycznego oraz leżących u jego podstaw wolności obywatelskich i praw człowieka.
- Słabiej jest z zakorzenieniem w społeczeństwie kompetencji związanych z krytycznym myśleniem oraz pomagających w przeciwstawieniu się manipulacji przestrzenią informacyjną. To szczególnie duże wyzwanie dla organizacji w związku z trwającym po sąsiedzku konfliktem zbrojnym oraz towarzyszącymi mu narracjami szerzącymi mowę nienawiści

i nieprawdziwe informacje, dotyczące też wielu organizacji.

- Zagrożenia w przestrzeni informacyjnej wpływają też na zakorzenienie w społeczeństwie wartości istotnych w pracy wielu organizacji. Pogłębiają podziały oparte na obawach związanych z obecnością w kraju ludzi o pochodzeniu migracyjnym czy z wciąż niskim poziomem akceptacji dla osób LGTB+. Społeczeństwo polskie może być szczególnie wrażliwe na instrumentalizację obaw wobec mniejszościowych grup społecznych w czasie trwającej inwazji rosyjskiej w Ukrainie. Wywołuje ona u znacznej większości Polaków poczucie permanentnego zagrożenia, utrudniając dotarcie do nich z postulatami przez wiele organizacji, zwłaszcza zajmujących się prawami człowieka i grupami wrażliwymi.



Podsumowanie

Wyniki Indeksu wskazują, że jest jeszcze wiele do zrobienia w kwestii budowy odporności organizacji społecznych na wydarzenia nagłe i kryzysowe, ale też – szerzej – w sprawie utrzymania możliwości działania w niepewnych czasach. Są wymiary Indeksu, w których jego ogólna wartość uzyskała wielkości umiarkowane. Można zatem uznać, że sytuacja nie jest taka zła. Jednak nawet w tych przypadkach, jeśli przyrzeć się bliżej, są obszary, w których wartości punktowe wypadają poniżej przeciętnej, znajdując się w przedziale wskazującym na złą sytuację. Są też pojedyncze wskaźniki, których wartość przyjęła wyraźnie niższy poziom. Warto na te wszystkie kwestie zwrócić uwagę w refleksji nad rozwiązaniami, które pomogą zwiększyć odporność polskich organizacji.

Ze szczególną uwagą należy przyrzeć się wymiarom Indeksu, w których uzyskano najmniejsze wartości. Zaskoczeniem może być najniższy wynik tam, gdzie powinna leżeć największa siła organizacji – w przypadku ich więzi społecznych. Niewiele lepiej, chociaż przy dolnej granicy przedziału punktowego obejmującego umiarkowaną ocenę, wypadł wynik Indeksu odnoszący się do wizerunku i uznania społecznego organizacji, a więc najważniejszego kapitału symbolicznego, jakim dysponują na co dzień.

Niskie wartości uzyskano we wskaźnikach ważnych z punktu widzenia odporności organizacji. Prowadzenie przez nie stabilnej działalności zależy od warunków, jakie zapewniają im ramy prawne. W tym wymiarze najgorzej wypadła przewlekły okres rejestracji nowej fundacji lub stowarzyszenia, który znacznie odbiega od rejestracji podmiotów gospodarczych. Nie zachęca to

raczej do zakładania nowych organizacji, szczególnie o charakterze członkowskim, cechujących się bardziej demokratycznymi zasadami działania. To może być też jeden z powodów tego, że od pewnego czasu obserwujemy wzrost liczby nowych fundacji przy spadku nowych stowarzyszeń. Niepewność prowadzenia aktywności obywatelskiej zwiększa też fakt, że podmiotom o silniejszej niż w przypadku organizacji pozycji symbolicznej i finansowej – instytucjom publicznym i biznesowi – zdarza się wykorzystywać przeciw nim mechanizmy prawne i administracyjne, co nie ułatwia ich aktywności.

Istotnym aspektem odporności organizacyjnej jest posiadanie odpowiednich zasobów ludzkich oraz kierujących pracą tych zespołów liderów. Niestety organizacje społeczeństwa obywatelskiego nie posiadają licznej grupy stałych współpracowników, po których wsparcie mogą łatwo sięgnąć w razie potrzeby. A środowisko pracy jest mało sprzyjające dla wielu osób w nich zatrudnionych. Przyczynia się do tego niska konkurencyjność zatrudnienia w organizacjach, mierzona stosunkiem wartości średniego wynagrodzenia do odnotowywanego w gospodarce. Ponadto stosunkowo duży odsetek organizacji odczuwa wypalenie osób współpracujących z nimi, co często dotyczy też liderów, dla których dodatkowo nie widać zastępstwa. To powoduje, że pogrążonym w kryzysie organizacjom może brakować narzędzi, by się z niego wydobyć.

Na czas niepewności i możliwych kryzysów trzeba się odpowiednio przygotować. I o ile organizacje inwestują w kompetencje współpracujących z nimi osób, o tyle działania te mogą ograniczać



się do ogólnodostępnych szkoleń i nie dotyczą bardziej zaawansowanych umiejętności z zakresu zarządzania oraz wykorzystania nowych technologii. A szczególnie te ostatnie, w tym narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, przy ich świadomym wykorzystaniu i niwelowaniu potencjalnych zagrożeń, mogą stanowić ważne zasoby pozwalające na szybkie dostosowanie się do zmiennej rzeczywistości przy ograniczaniu poświęcanych na to zasobów.

W finansowaniu inwestycji w osoby współpracujące kluczową rolę odgrywa dostęp do źródeł finansowania – odpowiednio zbilansowanych i możliwie oderwanych od wpływu czynników zewnętrznych. Są one też potrzebne do gromadzenia innych zasobów, przydatnych do budowy odporności organizacji. W tym wypadku polskim organizacjom brakuje rezerwy finansowej na trudne czasy. Ale w zbyt małym stopniu prowadzą również aktywność, która pozwalałaby im gromadzić środki na zbudowanie takiej rezerwy, np. poprzez działalność gospodarczą. Przestrzeni do tego nie stwarza dominujący model finansowania aktywności obywatelskiej w Polsce, opierający się na środkach publicznych przyznawanych na podstawie zasad przewidzianych w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (UoDPPiW). Model ten nie daje organizacjom zajmującym się realizacją zadań zleconych elastyczności w decydowaniu o celach, na które wydatkują otrzymane środki.

Organizacje reagujące na wydarzenia kryzysowe muszą sięgać po wsparcie luźniej powiązanych z nimi osób. Niestety nie widać dużej chęci podejmowania aktywności wolontariackiej w organizacjach, a tylko mniejsza liczba osób, które nawiązały już współpracę z podmiotami obywatelskimi, robi to regularnie. Większość organizacji generalnie ma problem z pozyskaniem ludzi do współpracy. Nie dysponują także możliwością szybkiego oparcia się w czasach kryzysów na innych podmiotach z ich otoczenia – tylko mały ich odsetek ma stałe relacje z biznesem oraz z instytucjami publicznymi świadczącymi lokalnie usługi. Z racji niskiego usieciowienia nie mogą też sięgnąć po łatwą pomoc ze strony innych organizacji.

Niezależnie od tych problemów, w odpowiedzi na kryzysy dotyczące ich własnego środowiska czy społeczności, w których działają, organizacje mogą wykorzystywać swój potencjał (jak dobre imię, które wypracowały) do aktywizowania wokół siebie energii ludzkiej. Wiele razy w ostatnich latach dowiodły, że są do tego zdolne. Uzyskane wyniki Indeksu pokazują, że w polskim społeczeństwie jest wciąż przestrzeń do zwiększenia potencjału takiego oddziaływania organizacji. Może w tym pomóc wzrost odsetka podmiotów obywatelskich angażujących się w świadczenie podstawowych usług społecznych, przekładający się na wzmocnienie uznania społecznego dla roli odgrywanej przez organizacje. Aby do tego doszło, potrzeba zwiększenia świadomości społecznej, do czego może się przyczynić intensyfikacja kontaktów organizacji z mediami.

Ważną pracę należy wykonać w obszarze społecznego postrzegania organizacji i narracji towarzyszących im w sieci. Brak dochowania zasad związanych z transparentnością działania przez dużą grupę organizacji sprawia, że są one bardziej narażone na ataki, a ich potencjał do aktywizowania społeczeństwa jest mniejszy. To może zniechęcać wiele osób do angażowania się w ich działalność czy udzielania im wsparcia. Dzieje się tak szczególnie, gdy takie osoby natrafią na wyjątkowo negatywny wizerunek organizacji dominujący w sieci – gdzie są one przedstawiane jako podmioty nierzetelne i na pewno niedziałające na rzecz dobra wspólnego. Towarzyszy im też wyobrażenie podmiotów, których prowadzenie jest skomplikowane i obciążone nadmiernymi wymogami administracyjnymi. W efekcie wiele osób woli się angażować bezpośrednio, poza organizacjami, co może obniżać potencjał aktywności tych ostatnich.

Są jednak pozytywne trendy i szanse na poprawę sytuacji. Organizacje społeczeństwa obywatelskiego mają na czym budować i wzmacniać swoje zasoby przydatne do reagowania w razie potrzeby. Posiadają relatywnie znaczne zasoby symboliczne w postaci uznania ich roli oraz zaufania do nich. Mają też przestrzeń do rozwoju: znaczna część społeczeństwa jest gotowa do większego zaangażowania się i uznaje taką aktywność za

wartościową. W ostatnich latach nadzwyczajne okoliczności doprowadziły do wręcz skokowego wzrostu aktywności obywatelskiej: gdy potrzebna była pomoc dla osób uciekających z Ukrainy czy w związku z powodzią na południu kraju. Nadal jednak brakuje nam bardziej regularnego zaangażowania poza nagłymi kryzysami, tak by deklaracje składane w badaniach przekładały się na postawy okazywane na co dzień i stające się normą społeczną. Wiemy również, że wciąż znaczna część społeczeństwa ogranicza się do deklaracji, co nie oznacza podejmowania realnej aktywności. Może się do tego przyczyniać utrzymujący się niezmiennie od lat niski poziom zaufania społecznego.

W społeczeństwie osób często uznających, że inni ludzie w relacjach z nimi nie mają dobrych intencji, duże zagrożenie stanowią praktyki manipulujące przestrzenią informacyjną. W rozbrajaniu ich wpływu nie pomaga wysoka podatność polskiego społeczeństwa na dezinformację. Może ona padać na podatny grunt w społeczeństwie żyjącym pod presją dużego zagrożenia związanego z agresją zbrojną w sąsiednim kraju. Takie negatywne emocje mogą się przekładać na pracę organizacji, chociażby dlatego, że ograniczają ich możliwość aktywizowania ludzi wokół spraw odwołujących się do bardziej abstrakcyjnych wartości, w tym związanych z ochroną praw człowieka, demokracji czy praworządności.

Podczas pracy nad wzmocnieniem odporności społecznej i starań o wpisanie organizacji społeczeństwa obywatelskiego w system przeciwdziałania zagrożeniom naturalnym lub spowodowanym przez człowieka, warto odpowiedzieć na przedstawione strukturalne słabości po stronie organizacji. Pomoże to też w ustabilizowaniu dalszego rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Może temu służyć podjęcie działań idących w następujących kierunkach:

I. Wprowadzenie rozwiązań systemowo wzmacniających działanie organizacji, takich jak:

- reforma systemu finansowania organizacji, w tym wprowadzenie nowych, bardziej elastycznych trybów zlecania organizacjom

zadań publicznych oraz podejmowania przez administrację publiczną współpracy z organizacjami w ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie;

- upowszechnienie innych niż publiczne źródeł finansowania, w tym ułatwienie i promocja prowadzenia aktywności o charakterze ekonomicznym oraz podjęcie na szeroką skalę działań rozwijających filantropię indywidualną i korporacyjną;
- ułatwienie procesu rejestracji nowych organizacji oraz wprowadzenie instytucji pozwalających na szybkie reagowanie i wsparcie dla podmiotów obywatelskich, które zmagają się z wykorzystaniem przeciw nim narzędzi prawnych i administracyjnych. Warto wykorzystać przy tym niezbędną synergię między różnymi dokumentami strategicznymi dotyczącymi społeczeństwa obywatelskiego na poziomie europejskim⁹² i krajowym.

II. Naprawienie niedociągnięć czy wręcz braków w systemie dialogu obywatelskiego na poziomie administracji centralnej oraz lokalnej. Teraz utrudniają one organizacjom starania zmierzające do wykorzystania posiadanej wiedzy, aby wpłynąć na poprawę jakości stanowionego prawa. Należy skończyć z sytuacją, w której znaczna część ustaw rządowych jest procedowana bez etapu mających jakiegokolwiek znaczenie konsultacji publicznych, a gdy nawet uwagi zostaną złożone, to często nikt się do nich nie odnosi (niezależnie od charakteru ich rozpatrzenia). Należy także nadać realne znaczenie funkcjonującym przy różnych instytucjach administracji publicznej ciałom dialogu obywatelskiego. Obecnie często mają jedynie nominalną rolę, a i tak bywają pomijane w procesie decyzji podejmowanych przez jednostki administracji, które je powołały.

92 Zob. m.in. unijną strategię na rzecz społeczeństwa obywatelskiego: *EU Strategy for Civil Society*, Brussels, 12 listopada 2025, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2025/0790/COM_COM\(2025\)0790_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2025/0790/COM_COM(2025)0790_EN.pdf).



III. Poprawa środowiska pracy w organizacjach przez:

- wprowadzenie rozwiązań umożliwiających im wykorzystanie części pozyskiwanych środków na działania z zakresu rozwoju indywidualnego i dobrostanu osób współpracujących z organizacjami;
- zmniejszenie obciążeń podatkowych czy kosztów zatrudnienia w organizacjach, np. podmiotowe zwolnienie wszystkich organizacji z podatku CIT (na wzór obowiązującego zwolnienia dotyczącego organizacji posiadających status OPP) oraz obniżenie kosztów obciążeń pracodawcy z tytułu zatrudnienia w organizacjach na umowach o pracę;
- upowszechnienie świadomości (w społeczeństwie, a zwłaszcza w administracji publicznej), że za pracę w organizacjach należy się godziwe wynagrodzenie;
- wprowadzenie narzędzi lub programów wzmacniania kompetencji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w kadrze kierowniczej organizacji.

IV. Rozbudowa umiejętności i kompetencji organizacji społeczeństwa obywatelskiego:

- w zakresie pozyskiwania wsparcia rzeczowego i finansowego od osób prywatnych (poprzez programy edukacyjne i doradcze rozwijające umiejętności fundraisingowe oparte na dywersyfikacji stosowanych narzędzi) oraz zdolności tworzenia trwałych relacji z darczyńcami indywidualnymi i biznesowymi;
- upowszechnienie standardów przejrzystości, rozliczalności i komunikacji, tak aby działania organizacji obywatelskich były bardziej czytelne dla potencjalnych darczyńców, natomiast efekty ich pracy – lepiej widoczne, a w rezultacie by zwiększały się ich wiarygodność w oczach społeczeństwa i zaufanie do nich;

- budowa w organizacjach kompetencji dotyczących myślenia i planowania strategicznego, w tym w oparciu o różne możliwe scenariusze przyszłych wydarzeń (np. z wykorzystaniem metody foresightu strategicznego);
- wzmacnianie w organizacjach kompetencji miękkich, w tym związanych z zarządzaniem zespołem i dbaniem o dobrostan należących do nich osób, jak również upowszechnianie powstawania oraz wdrażania polityk wewnętrznych zwiększających standardy jakości środowiska pracy;
- wzmacnianie w organizacjach umiejętności wykorzystania nowych technologii oraz sztucznej inteligencji, połączone z uwrażliwieniem na związane z nimi zagrożenia.

V. **Podniesienie świadomości społecznej** o specyfice różnych form działalności obywatelskiej, zwłaszcza podejmowanej w ramach organizacji, oraz o płynących z tego korzyściach – poprzez praktyki edukacyjne przeznaczone dla osób w różnym wieku oraz kampanie społeczne skierowane do całego społeczeństwa. Warto przy okazji zastanowić się nad dodatkowymi rozwiązaniami systemowymi, które będą zachęcać do wolontariatu czy filantropii. Przykładowo mogą to być programy wolontariatu długoterminowego, adresowane też do osób pracujących, czy rozbudowa zachęt podatkowych do przekazywania darowizn (oraz upowszechnienie wiedzy o nich) w postaci udoskonalonych odpisów podatkowych dla osób fizycznych i prawnych.

To tylko wybrane, bardziej kierunkowe propozycje rozwiązań. Jeśli zgadzamy się co do roli odgrywanej przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego i potrzeby zwiększenia ich odporności, warto potraktować ten zestaw rekomendacji jako zachętę do dalszej dyskusji. Powinna być ona okazją do pogłębionego namysłu nad niezbędnymi rozwiązaniami, ułożeniem ich na skali potrzeb i nadaniem priorytetów działaniom, z podjęciem których nie można dłużej czekać.

Aneks – metodologia Indeksu

Założenia

Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego ma pomagać w ocenie sytuacji organizacji społeczeństwa obywatelskiego (z ang. *civil society organisations*, CSOs) w Polsce. W tym celu przygląda się przede wszystkim systemowym i społecznym aspektom funkcjonowania zorganizowanych form aktywności obywatelskiej, a także analizuje, jak te uwarunkowania mogą wpływać na stabilność działania organizacji oraz ich zdolność do odpowiadania na aktualne wyzwania.

W Indeksie opisano wewnętrzne warunki działania podmiotów obywatelskich, jak również zasoby materialne i niematerialne, z których te podmioty mogą korzystać. Jednocześnie przedmiotem analizy jest otoczenie, w którym funkcjonują organizacje społeczeństwa obywatelskiego, w tym społeczny wizerunek tworzących je podmiotów oraz wsparcie, na jakie mogą liczyć, zarówno ze strony innych podmiotów prawnych, jak i osób indywidualnych.

Punktem odniesienia dla Indeksu jest sytuacja w 2024 roku – to ostatni rok kalendarzowy objęty dostępnymi badaniami na temat organizacji społecznych.

Głównym źródłem wiedzy są dane zastane o charakterze ilościowym, pochodzące z prowadzonych regularnie badań oraz gromadzone przez administrację publiczną. Kryterium wyboru danych były ich powtarzalność oraz odnoszenie się do sytuacji w roku, którego dotyczy analiza – w przypadku tego wydania Indeksu: 2024. W oparciu o zgromadzone w ten sposób dane opracowano wskaźniki Indeksu i obliczono wartość każdego z nich. Średnia arytmetyczna posłużyła natomiast do uzyskania wartości punktowej Indeksu w każdym z analizowanych wymiarów.

Nie poprzestano na tym. W ocenie znaczenia każdego ze wskaźników oraz wzajemnych zależności skorzystano m.in. z wiedzy osób zajmujących się różnymi aspektami sektora obywatelskiego. Sformułowano panel ekspercki, którego uczestnicy brali udział w opracowywaniu poszczególnych wymiarów analizy oraz składających się na nie wskaźników. Na kolejnym etapie eksperci przyjrzeni się uzyskanym wcześniej wynikom poszczególnych wskaźników oraz całych wymiarów. Ich zadaniem była wówczas ocena skali wpływu poszczególnych

wskaźników na ogólną sytuację odporności sektora organizacji społeczeństwa obywatelskiego. W trakcie takiej analizy osoby wchodzące w skład panelu mogły też podjąć decyzję o przyznaniu wag poszczególnym wskaźnikom. Na podstawie uzyskanych wielkości ustalono propozycję wartości Indeksu na każdym z ujętych w nim wymiarów analizy (tzw. subindeksów). Dokładniejsze wytyczne do pracy panelu znajdują się w dalszej części tego tekstu. Poszczególne spotkania na kolejnych etapach przygotowania Indeksu odbywały się zaś w różnym składzie osobowym.

Co jest przedmiotem analizy w Indeksie?

W Indeksie przyglądamy się przede wszystkim sytuacji dwóch form prawnych, w jakich prowadzona jest działalność zaliczana do obywatelskiej, pozarządowej czy też nienastawionej na zysk – fundacjom i stowarzyszeniom. Do tej ostatniej grupy zaliczamy zarówno stowarzyszenia rejestrowe, jak i stowarzyszenia zwykłe oraz kluby sportowe (obie formy są ujęte jedynie w ewidencji starosty powiatowego).

Fundacje i stowarzyszenia stanowią trzon organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Obejmują je też dwa główne, powtarzalne źródła wiedzy, dostarczające najbardziej rozbudowanych danych o aktywności organizacji społecznych w Polsce – badania Stowarzyszenia Klon/Jawor (*Kondycja organizacji pozarządowych*) oraz Głównego Urzędu Statystycznego (SOF-1, czyli *Sprawozdanie z działalności fundacji, stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych*). O ile w obu badaniach deklaruje się skupienie uwagi na tych samych podmiotach, o tyle trochę różnią się przyjęte w nich założenia dotyczące doboru próby badawczej. Wpływa to na wielkość grupy podmiotów, którym się przyglądają. Indeks opiera się na danych zastanych (w tym w znacznej mierze tych z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor), dlatego ważne jest dla nas zrozumienie, jak zostały zebrane i skąd mogły się wziąć pewne różnice w wynikach.

Jako podstawę w obu badaniach przyjęto krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej REGON prowadzony przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Dlatego dla obu istotna jest liczba uwzględnionych tam podmiotów. Na koniec 2024 roku w tej bazie było zarejestrowanych 161 tys. organizacji społecznych – stowarzyszeń (bez ochotniczych



straży pożarnych¹) i fundacji. Obowiązkowi wpisu podlegają tu wszystkie osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej. Dlatego wymieniona liczba organizacji obejmuje też stowarzyszenia zwykłe, które podlegają jedynie wpisowi do ewidencji u właściwego starosty powiatowego, ale nie posiadają zdolności prawnej. Nie oznacza to jednak, że mamy w Polsce faktycznie taką liczbę działających organizacji.

Przyjęcie za punkt odniesienia bazy REGON to główny element łączący oba badania. Sposób jej dalszego wykorzystania w każdym z nich już trochę się różni. Inaczej buduje się też próbę badanych podmiotów. W rezultacie raporty prezentujące ich wyniki uwzględniają różną wielkość analizowanych kategorii. Powoduje to pewne trudności w porównaniu wyników obu badań i trochę komplikuje jednoznaczną odpowiedź na pytanie: jak duża grupa organizacji społecznych łącznie została objęta każdym z nich? Sprawę utrudnia dodatkowo jakość danych publicznych, w tym bazy REGON – na skutek braku prawnego obowiązku wyrejestrowania nieaktywnych organizacji pozostają w nim uwzględnione podmioty, które faktycznie od dawna nie działają.

Wyraźnie odwołuje się do tego Stowarzyszenie Klon/Jawor, które na samym początku raportu ze swojego badania wyjaśnia przyjęte założenie (oparte na wcześniejszych analizach samego GUS), że prawdopodobnie nawet ponad 50% organizacji zarejestrowanych w REGON nie działa. A ponieważ niefunkcjonujące organizacje nie mogą wziąć udziału w badaniu, można przyjąć, że wyniki Klonu dotyczą tylko tej liczby organizacji, które faktycznie działają (a nie ponad 161 tys. zarejestrowanych). Badaczk Klon/Jawor oceniają na tej podstawie, że objęta ich analizą grupa liczy około 75 tys. podmiotów². Natomiast jeśli chodzi o sposób realizacji samego badania od strony praktycznej, to podmioty włączane do próby badawczej są losowane z bazy organizacji posiadanej przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (to z niej pochodzą organizacje, które zaprasza się do udziału).

Natomiast inaczej swoje badanie realizuje GUS. Ten podmiot wykorzystuje własną bazę REGON, z której losuje organizacje do udziału w badaniu. W tej bazie są też organizacje nieaktywne, dlatego w razie braku odpowiedzi z ich strony są do losowywane kolejne podmioty, aż do otrzymania zakładanej próby. W rezultacie GUS szacuje, ile organizacji może nie być aktywnych (m.in. ocenia liczbę zaproszeń do udziału w badaniu statystyki publicznej objętym obowiązkiem prawnym, które pozostały bez odpowiedzi).

Według ostatnich dostępnych danych zgromadzonych przez GUS w badaniu poświęconym podmiotom non profit (SOF-1) w 2024 roku w Polsce działało 113,1 tys. organizacji społecznych. Do tej grupy badania statystyki publicznej zaliczają

stowarzyszenia, fundacje, stowarzyszenia sportowe, koła gospodyń wiejskich, ochotnicze straże pożarne i inne podmioty, stanowiące ok. 1% całej kategorii. Wszystkie zrzeszały w 2024 roku 7,6 mln osób³.

W analizie GUS ujęto więc szerszy katalog podmiotów niż grupa organizacji społecznych objęta badaniem Stowarzyszenia Klon/Jawor, które odwołuje się jedynie do stowarzyszeń i fundacji uwzględnionych w bazie REGON. Ale GUS podaje też w swoim opracowaniu, że stowarzyszenia i fundacje stanowią największą część analizowanego przez tę instytucję sektora (odpowiednio 29% i 19,8%), a zaraz po nich pod względem liczebności są stowarzyszenia sportowe (17,8%). Razem te trzy kategorie stanowią ponad 75,3 tys. aktywnych podmiotów. Zbliżałoby to do siebie dane z obu źródeł wiedzy – badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, odwołującego się do danych REGON (skorygowanych o liczbę nieaktywnych organizacji), ale opartego na bazie kontaktów do organizacji znajdującej się w dyspozycji Stowarzyszenia Klon/Jawor, oraz badania sektora non profit prowadzonego przez sam GUS i opartego na danych z bazy REGON.

W tej liczbie mieszczą się też stowarzyszenia zwykłe ujęte w REGON. Niestety, włączając je do swojej analizy dotyczącej sektora non profit, GUS nie jest w pełni konsekwentny. O ile w przypadku całej badanej grupy stowarzyszeń podaje liczbę aktywnych podmiotów, o tyle odnosząc się konkretnie do stowarzyszeń zwykłych, wskazuje ogólną liczbę zarejestrowanych organizacji. Opierając się na danych od starostw powiatowych i z urzędów miast na prawach powiatu, GUS podaje, że w 2024 roku w Polsce było zarejestrowanych 12,4 tys. stowarzyszeń zwykłych⁴. Nie mamy na ten temat danych, ale można domniemywać, że tylko część tej grupy pozostaje na co dzień aktywna. Podmioty te uwzględnia też w swoim badaniu Klon/Jawor (w całej wykorzystywanej tu próbie stanowią prawie 9%).

Niestety nie posiadamy równie dokładnych źródeł wiedzy o innych podmiotach, które są zaliczane do form aktywności obywatelskiej, m.in. związków zawodowych (11,7 tys. w 2022 roku), kołach gospodyń wiejskich (według GUS w 2024 roku działało ponad 17,3 tys. tych podmiotów⁵), ochotniczych strażach pożarnych (według GUS ponad 14,8 tys. podmiotów w 2024⁶), organizacjach samorządu gospodarczego i zawodowego (2 tys.) oraz społecznych podmiotach wyznaniowych (2 tys.) czy związkach stowarzyszeń (657 podmiotów zarejestrowanych w KRS pod koniec 2024). Tylko część z nich w swoim badaniu uwzględnia GUS, przy czym zebrane przez niego dane dotyczące 2024 roku nie były jeszcze dostępne w chwili zakończenia pracy nad Indekssem. Ponadto szereg ujętych w tym narzędziu kwestii podlega

1 Najczęściej działają w formie prawnej stowarzyszeń, ale podlegają odrębnej rejestracji i zasadom działania.

2 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce 2024*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2025, <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-2024-bkj>, s. 28. Dalej w tekście jako: *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor (dostęp tu i dalej: 21 czerwca 2026).

3 GUS, *Działalność organizacji pozarządowych w 2024 r.*, Warszawa 2025, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/3/11/1/dzialalnosc_organizacji_pozarządowych_w_2024_r_.pdf, s. 1.

4 Tamże, s. 2.

5 Na koniec stycznia 2026 roku w Krajowym Rejestrze Kół Gospodyń Wiejskich było już zarejestrowanych ponad 19 tys. podmiotów, zob. Krajowy Rejestr Kół Gospodyń Wiejskich, <https://www.gov.pl/web/arimr/przegladaj-rejestr-krkgw>.

6 GUS, *Działalność organizacji pozarządowych w 2024 r.*, dz. cyt., s. 2.

jedynie badaniu Stowarzyszenia Klon/Jawor, które w rezultacie stanowi w wielu miejscach podstawę analizy.

Oczywiście aktywność obywatelska przejawia się też w mniej sformalizowany sposób. Do już wymienionych form można dodać nierejestrowane podmioty aktywności obywatelskiej. Wśród nich największą grupę stanowią parafialne organizacje Kościoła katolickiego (według ostatnich dostępnych danych Instytutu Statystyki Kościoła Katolickiego w 2023 roku na terenie kraju działało ich 51,7 tys.⁷, co oznaczałoby spadek ich liczebności o prawie 14 tys.⁸ od poprzedniego badania z 2018)⁹. Dokładna skala innych przejawów działalności, stałej czy skupionej na krótkotrwałej realizacji danego celu, niepodlegających żadnej rejestracji, jest wręcz niemożliwa do obliczenia.

Dysponujemy ograniczoną wiedzą na temat wszystkich tych dodatkowych form aktywności obywatelskiej, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia objęcie ich opracowywanym Indekssem. Dotyczy to też w dużej mierze grup nieformalnych czy ruchów miejskich. Ale w Indeksie starano się uwzględnić też różne formy zaangażowania indywidualnego, w miarę dostępności odpowiednich (powtarzalnych) danych empirycznych odnoszących się do 2024 roku¹⁰ – przede wszystkim dotyczące udziału w aktywności lub wspierania zorganizowanych form społeczeństwa obywatelskiego. Analiza obejmuje też różne aspekty uznania przez Polki i Polaków roli angażowania się i gotowości do jej podjęcia, ponieważ obie kwestie stanowią istotny kontekst dla działalności organizacji.

Czego dotyczy analiza?

Wymieniona w tytule Indeksu „odporność” odnosi się do możliwości długofalowego funkcjonowania poszczególnych organizacji i grup nieformalnych (tylko w przypadku dostępności danych), niezależnie od zmieniających się okoliczności zewnętrznych. Oznacza ona także **możliwości reagowania**

przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego na różnego rodzaju sytuacje nagłe czy kryzysowe – zarówno mające charakter polityczny (w tym geopolityczny), jak i humanitarny, epidemiologiczny czy naturalny. Takie ujęcie odporności obejmuje również zdolność organizacji do elastycznego reagowania na nowe pojawiające się potrzeby społeczne oraz wyzwania. Ważne w takim działaniu są zasoby społeczne, jakimi dysponują organizacje lub po które mogą sięgnąć w razie zaistnienia takiej potrzeby – to m.in. skłonność społeczeństwa do zaangażowania się/wsparcia organizacji, społeczny wizerunek tych podmiotów czy zaufanie do nich.

Indeks jest narzędziem opracowywanym regularnie (co dwa-trzy lata), a to pozwala na obserwację zmiany sytuacji następującej w czasie. Za punkt wyjścia i okres objęty pierwszą analizą (bazową) przyjęto rok 2024, czyli ostatni z zamkniętym pełnym okresem sprawozdawczym w momencie opracowania Indeksu.

Indeks a inne podobne narzędzia

Indeks zajmuje się obszarem, na którym operuje już kilka podobnych narzędzi, przyjmujących często szerszą perspektywę porównawczą (międzynarodową). Warto w tym kontekście wymienić opracowywany przez organizację Civicus globalny *State of Civil Society Report*¹¹, wydawany przez europejską sieć organizacji obywatelskich European Civic Forum *Civic Space Report*¹² czy *Civil Society Participation Index*¹³ szwedzkiego V-Dem (Varieties of Democracy). Ponadto do 2023 roku Agencja Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID) wydawała *Indeks Stabilności Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego (Civil Society Organization Sustainability Index, CSOSI)*, który nadal stanowi duży zasób informacji o trendach w sektorze organizacji obywatelskich z prawie trzech ostatnich dekad w dużej części świata¹⁴. Pewne, aczkolwiek ograniczone informacje o sytuacji organizacji społeczeństwa obywatelskiego zawiera też opracowywane przez Komisję Europejską *roczne Sprawozdanie na temat praworządności*¹⁵.

Indeks Fundacji im. Stefana Batorego odróżnia się od tych narzędzi. Po pierwsze, starano się odejść od spotykanej często w innych raportach czy podobnych opracowaniach jakościowej metodologii zbierania i analizy danych. Po drugie, skupiono się na sytuacji w jednym kraju – Polsce. Po trzecie, przyjęto możliwie kompleksowe ujęcie i starano się przyglądać wieloaspektowo sytuacji organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

7 Tamże.

8 Por. Główny Urząd Statystyczny. Obszary tematyczne: Gospodarka społeczna, wolontariat, Gospodarka społeczna. Trzeci sektor, Partnerzy dialogu społecznego – związki zawodowe i organizacje pracodawców. Wyniki wstępne w 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/sektor-non-profit-w-2022-roku,1,9.html>

9 Więcej o tych podmiotach zob. W. Okrasa, J. Herbst, *Rodzaje uczestnictwa. Instytucje społeczne Kościoła i jednostki parafialne w świetle badań statystyczno-socjologicznych*, Warszawa 2016.

10 W odniesieniu do lat 2023–2024 zob. m.in. J. Scovil, *Gotowość Polaków do współpracy*, Komunikat z badań, nr 26, CBOS, Warszawa 2024, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_026_24.PDF; M. Głowacki, *Czy chcemy pomagać innym?*, Komunikat z badań, nr 27, CBOS, Warszawa 2024, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_027_24.PDF; M. Feliksiak, *Aktywność w organizacjach obywatelskich*, Komunikat z badań, nr 28, CBOS, Warszawa 2024, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_028_24.PDF; A. Cybulska, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań, nr 40, CBOS, Warszawa 2024, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_040_24.PDF; M. Feliksiak, *Stosunek do demokracji i ocena jej funkcjonowania*, Komunikat z badań, nr 147, CBOS, Warszawa 2023, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2023/K_147_23.PDF; More in Common Polska, badanie CAWI/CATI/CAWI, realizacja 4–10 marca 2025.

11 Zob. A. Firmin, I.M. Pousadela, M. Tiwana, 2025 *State of Civil Society Report*, Civicus, marzec 2025, <https://publications.civics.org/publications/2025-state-of-civil-society-report/>.

12 Zob. European Civic Forum, *Civic Space Report 2025*, <https://civicforum.eu/civicspace25>.

13 Zob. Our World in Data, *Civil Society Participation Index*, 2025, 17 marca 2026, <https://ourworldindata.org/grapher/civil-society-participation-index>.

14 Zob. USAID, *CSO Sustainability Index Explorer*, <https://csosi.org/>.

15 Zob. Komisja Europejska, *2025 Rule of law report – Communication and country chapters*, https://commission.europa.eu/publications/2025-rule-law-report-communication-and-country-chapters_en.



Po czwarte – i może najważniejsze – zaproponowano nowe podejście do oceny sytuacji tych podmiotów: analizowano ich odporność na różnego rodzaju wydarzenia zewnętrzne i wewnętrzne, pozwalającą organizacjom kontynuować lub rozwinąć działalność.

Wymiary analizy przyjęte w Indeksie

Zanim przystąpiono do analizy, przyjęto założenie, że do uzyskania odporności organizacje społeczeństwa obywatelskiego potrzebują sprzyjających warunków w pięciu obszarach. Stawia one odrębne wymiary Indeksu i obejmują:

- **stabilne i przyjazne ramy prawne**, które określają funkcjonowanie organizacji społeczeństwa obywatelskiego, a nie są stosowane w sposób nieprzyjazny czy szkodliwy dla organizacji przez administrację publiczną oraz podmioty prywatne;
- **zasoby ludzkie, rzeczowe i finansowe** – powinny one obejmować kompetencje w zespołach, pozwalające na niezakłócone ich wykorzystywanie w działalności organizacji oraz na reagowanie na pojawiające się potrzeby; źródła finansowania powinny natomiast być odpowiednio **stabilne i zróżnicowane**, tak by zapewnić względną niezależność od decyzji politycznych oraz zabezpieczenie w razie pojawienia się nieoczekiwanych potrzeb;
- **stałe relacje/więzi z różnymi podmiotami** i jednostkami z otoczenia organizacji oraz różnego rodzaju wsparcie;
- **społeczne i instytucjonalne uznanie dla roli organizacji**, przejawiające się też w podejmowaniu współpracy przez rozmaite podmioty w związku z odgrywaniem różnorodnych ról we własnym środowisku lokalnym oraz w relacji z administracją centralną;
- **sprzyjający działalności kontekst**, oferujący zestaw zasobów, z których organizacje mogą skorzystać w razie takiej potrzeby; dotyczy to zarówno gotowości do zaangażowania się w działalność społeczną i uznania, że ma to sens, jak i zakorzenienia wartości demokratycznych, podstawowych dla aktywności społeczeństwa obywatelskiego; kontekst działalności obejmuje też odporność społeczeństwa na tendencje zagrażające demokracji oraz funkcjonowaniu organizacji społeczeństwa obywatelskiego, jak dezinformacja czy autorytaryzm.

Przy formułowaniu tych wymiarów odwołano się do kryteriów odporności organizacyjnej wypracowanych w naukach z zakresu ekonomii i zarządzania, które analizują czynniki sprzyjające radzeniu sobie przez przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych. Nie ma jednak wypracowanego spójnego rozumienia odporności organizacyjnej. Jedną z bardziej rozpowszechnionych definicji jest opis normy ISO 22316:2017 *Security and*

resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. Wskazuje się tam m.in., że odporność organizacyjna obejmuje „zdolność organizacji do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia, aby móc realizować swoje cele, przetrwać i rozwijać się”¹⁶. Obejmuje to też posiadanie umiejętności przewidywania zagrożeń oraz identyfikacji możliwości związanych z nagłymi lub stopniowymi zmianami w otoczeniu danego podmiotu, jak również odpowiednie reagowanie na nie.

W analizie możliwości osiągnięcia tak pojmowanej odporności uwzględnia się aspekty statyczne (związane z posiadanymi zasobami – ludzkimi, finansowymi i rzeczowymi – czy też umożliwiające zbudowanie relacji z innymi podmiotami) oraz dynamiczne, w przypadku których odporność jest ujmowana jako proces obejmujący m.in. ciągłe uczenie się i adaptowanie do zmieniającej się sytuacji. Określane są przy tym różne zestawy wymiarów odporności czy też czynników jej sprzyjających. Natomiast punkty wspólne wśród nich odnoszą się do:

- zrozumienia środowiska, w jakim funkcjonuje organizacja, świadomości stojących przed nią zagrożeń i wewnętrznie przyswojonej strategii działania obejmującego zarządzanie ryzykiem;
- inwestycji w zasoby ludzkie i budowę kompetencji oraz w adaptacyjne i wspierające przywództwo;
- wspierania ciągłego uczenia się i adaptowania do zachodzących zmian;
- kształtowania wewnętrznej kultury wspierającej odporność organizacyjną, budowanej na wzajemnym zaufaniu;
- uwzględnienia w działaniach miejsca dla relacji z innymi podmiotami i budowy partnerstw międzysektorowych;
- zapewnienia zasobów niezbędnych do wprowadzania ciągłych zmian, kierowanych tam, gdzie są w danym momencie potrzebne, co dotyczy środków finansowych i zasobów technologicznych – w tym ostatnim aspekcie znaczące miejsce może zajmować wykorzystanie technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji, które pomagają zapewnić elastyczność działania organizacji i podnieść jej mobilność¹⁷.

16 Zob. ISO 22316 [2017], *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*, International Organization for Standardization, Genewa, marzec 2017, <https://www.iso.org/standard/50053.html>.

17 Zob. m.in. ISO 22316 [2017], *Security and resilience...*, dz. cyt.; S. Zapłata, *Odporność organizacyjna: kontekst – czynniki pośredniczące – efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2025, nr 198(2), s. 103–120; J. Tarapata, J. Woźniak, *Wprowadzenie. Kilka słów o „odporności” organizacji we współczesnym świecie*, w: *Odporność organizacji. Cyfryzacja, bezpieczeństwo, innowacje*, red. nauk. J. Tarapata, J. Woźniak, Warszawa 2022, s. 9–18; E. Skrzypek, A. Skrzypek, *Odporność organizacji i jej wyznaczniki*, „Problemy Jakości” 2023, nr 55, z. 2, s. 2–11; M. Matczak, *Co wpływa na odporność organizacji i jak ją rozwijać?*, HR Panorama, 23 czerwca 2025, <https://hrpanorama.pl/2025/06/23/co-wplywa-na-odpornosc-organizacji-i-jak-ja-rozwijac/>.

Wybór określonych kryteriów koniecznych do budowy odporności danego podmiotu czy grupy podmiotów zawsze zależy od specyfiki ich działania oraz środowiska, w którym funkcjonują.

Do analizy uzyskanych w ten sposób wymiarów odporności organizacji wykorzystano wskaźniki oparte na wybranych danych zastanych.

Dostępność danych do analizy i sposób opracowania wartości wskaźników

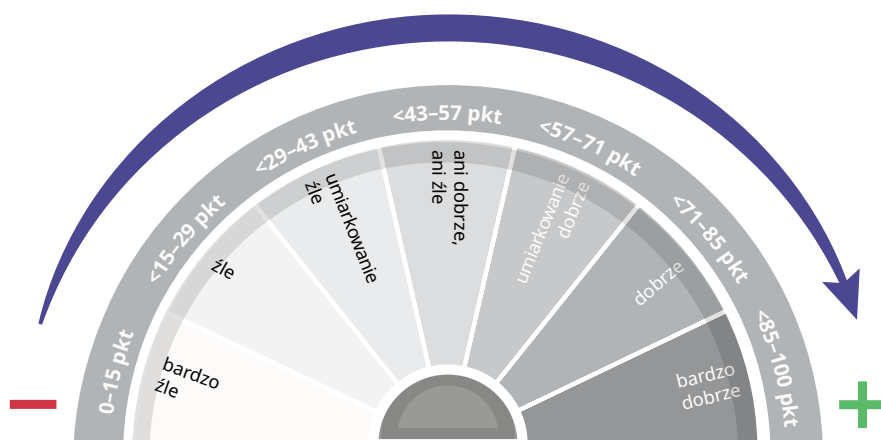
Warto w tym miejscu zaznaczyć, że przyglądanie się opartej na tak szerokich założeniach odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego jest dużym wyzwaniem. Niestety jeszcze nie dysponujemy pełnymi źródłami wiedzy o wszystkich aspektach, które warto tutaj uwzględnić. Pracę nad tym narzędziem traktujemy jednak jako zadanie długofalowe, pragnąc, by była ona też inspiracją do rozbudowy dostępnych źródeł wiedzy.

Dzięki takiemu podejściu można uznać Indeks za narzędzie o charakterze rzeczniczym, pozwalające formułować rekomendacje dotyczące projektowania nowych działań badawczych i poszukiwania dodatkowych źródeł wiedzy.

Opierający się na takich założeniach Indeks analizuje sytuację organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce w pięciu wymiarach, przy czym w odniesieniu do każdego z tak konstruowanych subindeksów przyjmuje wartość 0–100 punktów (zob. wykres poniżej). Wartość liczbową Indeksu w każdym z wymiarów jest obliczana na podstawie wyniku wskaźników odnoszących się do dostępnych danych ilościowych.

Większość z tych danych zastanych bazuje na procentowej skali ciągłej (0–100%), co pozwalało na ich automatyczne przeliczenie na punktację Indeksu. Czasem mieliśmy jednak do czynienia z danymi nieciągłymi. W takich przypadkach wykorzystano analizę wewnętrznej logiki danych i zostały one przeliczone na punkty w skali logarytmicznej.

Zasady ustalania punktacji Indeksu odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce w poszczególnych wymiarach oceny



Trzeba zaznaczyć, że w prezentowanym Indeksie wykorzystano specyficzną metodę doboru danych do analizy. Został on bowiem oparty na różnych bazach danych, pozwalających uzyskać wiedzę niezbędną do poznania sytuacji w przyjętych wymiarach Indeksu. Zaletą tego rozwiązania jest możliwość zestawiania różnych zbiorów danych. Pozwala to przyjrzeć się sytuacji wieloaspektowo.

Skonstruowany w ten sposób Indeks nie podlega jednak weryfikacji w oparciu o testy statystyczne. Nie można użyć go też do analiz krzyżowych między poszczególnymi wskaźnikami uwzględnionymi w opracowaniu, ponieważ przy przyjętej metodologii konstrukcji tego narzędzia nie dysponujemy nową cechą na poziomie jednostki analizy, np. poddanej spójnemu badaniu próby organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Obliczenie wartości wskaźników odbyło się na pierwszym etapie opracowania Indeksu. Na kolejnym specjalnie w tym celu

sformułowany **panel ekspercki** zajął się walidacją wartości poszczególnych wskaźników, a w rezultacie też zagregowanych wartości subindeksów dotyczących każdego z analizowanych wymiarów.

Panel ekspercki i zasady obliczania wartości Indeksu

Ostatni etap ustalania wartości poszczególnych wskaźników oraz złożonych z nich wymiarów Indeksu odbył się podczas panelu eksperckiego odpowiedzialnego za walidację wyników. W trakcie dyskusji osoby uczestniczące w panelu mogły zdecydować o nadaniu wag (dodatnich lub ujemnych) wybranym wskaźnikom. Co do zasady wszystkie przyjęte do opracowania Indeksu wskaźniki mają taką samą wagę (znajdują się na poziomie 0). Jeśli eksperci odpowiedzialni za walidację wyników Indeksu stwierdzili, że wpływ danego wskaźnika na sytuację



organizacji społeczeństwa obywatelskiego w danym wymiarze oceny w analizowanym roku był większy, mogli zdecydować o podwyższeniu jego wartości liczbowej o wielkość wynoszącą jej $\frac{1}{4}$ lub połowę ($i_w + 0,25i_w$ albo $i_w + 0,5i_w$, gdzie i_w oznacza bazową wartość wskaźnika). W podobny sposób panel ekspercki mógł obniżyć wartość wskaźnika, który uznano za mniej ważny w kontekście odporności organizacji lub wpływający na jej większe osłabienie (wówczas obniżano wartość wskaźnika o $\frac{1}{4}$ lub o połowę).

Wartość Indeksu w każdym z wymiarów została obliczona jako średnia arytmetyczna wartości wszystkich wskaźników składających się na ocenę sytuacji organizacji społeczeństwa obywatelskiego w każdym z analizowanych wymiarów ich odporności (z uwzględnieniem wartości powstałych na skutek ewentualnego ważenia wybranych wskaźników).

W skład panelu eksperckiego odpowiedzialnego za walidację wyników Indeksu weszły osoby posiadające wiedzę i/lub doświadczenie praktyczne dotyczące różnych aspektów funkcjonowania organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Przy pracy nad pierwszą edycją Indeksu do grupy tej Fundacja im. Stefana Batorego zaprosiła 10 osób.

W kolejnych edycjach Indeksu skład panelu będzie uzupełniany metodą delficką – z pewną wyjściową pulą ekspertek i ekspertów uznanych w obszarze działalności organizacji społeczeństwa obywatelskiego; następnie już uczestniczące w panelu osoby będą mogły nominować do włączenia w skład grupy innych uznanych przez siebie ekspertów. Możliwość zmian w zakresie składu panelu eksperckiego zachowa też organizator procesu.

W trakcie pracy panel ekspercki opierał się na co do zasady zamkniętym zestawie wcześniej opracowanych wskaźników. W pierwszej edycji Indeksu istniała jednak możliwość zaproponowania alternatywnego sposobu pomiaru sytuacji w ramach wybranych wskaźników. Takie zmiany dotyczyły tylko kilku indyktorów spośród pierwotnie zaproponowanego zestawu.

Uzyskany w rezultacie zestaw wymiarów analizy oraz wpisujących się w nie wskaźników jest przedstawiony w dalszej części opisu metodologii Indeksu (zob. rozdział *Wymiary analizy i wskaźniki*). W spisie znalazły się też wskaźniki, do których nie ma obecnie dostępnych idealnych (dostatecznie zobiektywizowanych) źródeł wiedzy. Zostały uwzględnione nie tylko po to, by zarekomendować nowe prace badawcze, ale też dla odzwierciedlenia w metodologii możliwie wyczerpującej koncepcji odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Liczymy na to, że w kolejnych edycjach Indeksu będzie możliwe zastąpienie tych danych mocniejszymi. Pragniemy zachęcić podmioty zajmujące się eksploracją sektora obywatelskiego do zastanowienia się nad możliwością włączenia do prowadzonych przez siebie badań odpowiednich pytań.

Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce został opracowany tak, by zapewnić komplementarność prezentowanego w nim wycinka rzeczywistości z innymi podobnymi narzędziami tworzonymi w Fundacji Batorego, mimo że opierają się one o częściowo mające odmienny charakter źródła

wiedzy. Przede wszystkim dotyczy to *Indeksu codziennej demokracji lokalnej*¹⁸ oraz *Indeksu dobrego rządzenia*¹⁹. Dla uzyskania pełnego oglądu sytuacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce warto czytać wyniki tych raportów łącznie.

Wymiary analizy i wskaźniki – omówienie

Ramy prawne

Pierwszy z wymiarów analizy dotyczy podstaw funkcjonowania organizacji, czyli tego, jak wpływa na nie obowiązujące prawo. W szczególności w Indeksie poddano analizie, jak na umiejętność dostosowywania się w działaniu organizacji i ich odporność wpływają przejrzystość, brak nadmiernego skomplikowania oraz stabilność regulacji prawnych określających ramy funkcjonowania organizacji obywatelskich.

Zajęto się też metodami stosowania prawa przez administrację publiczną, w tym odpowiedziano na pytanie, czy jej działania są jasne i przewidywalne dla organizacji. Ponadto przyjrano się temu, czy prawo nie jest przypadkiem wykorzystywane przez podmioty publiczne i prywatne w sposób wskazujący na ich negatywne nastawienie do podmiotów obywatelskich, a procedury administracyjne nie służą nadmiernej czy wręcz uporczywej ingerencji w działalność organizacji lub do ich kontroli.

Analiza zaczyna się od kwestii podstawowej, czyli przystępności utworzenia nowej organizacji. To bowiem, jak łatwo można założyć, a potem prowadzić organizację społeczeństwa obywatelskiego, wzmacnia zainteresowanie podjęciem takiej działalności. Wzrost takiego zainteresowania wpływa również na zwiększenie zasobów do aktywności, z których może czerpać cały sektor obywatelski. To z kolei może się przekładać na jego odporność.

Tak określony zakres zainteresowania dzielimy na trzy obszary tematyczne, dotyczące: rejestracji nowych organizacji, w tym czasu trwania procesu i szans na jego pozytywny rezultat, jakości prawa określającego działalność organizacji oraz wykonywania prawa przeciw organizacjom. W każdym z tych obszarów zostały zidentyfikowane dwa-trzy wskaźniki pozwalające śledzić sytuację.

Obszar 1: Rejestracja – czas trwania i szanse na pozytywny rezultat

Przebieg procesu rejestracji nowych podmiotów można uznać za kryterium wejścia do systemu. Jeśli łatwo założyć nową organizację, a cały proces trwa relatywnie krótko, przy okazji nie

18 B. Martela i in., *Indeks codziennej demokracji lokalnej*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2026, <https://www.batory.org.pl/publikacja/indeks-codziennej-demokracji-lokalnej/>.

19 K. Dzieniszewska-Naroska i in., *Indeks Dobrego Rządzenia. Ocena funkcjonowania rządu w latach 2014, 2018 i 2022*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2024, <https://www.batory.org.pl/publikacja/indeks-dobrego-rzadzenia-ocena-funkcjonowania-rzadu-w-latach-2014-2018-i-2022/>.

odbiegając długością od rejestracji innych form prawnych, należących do pozostałych sektorów gospodarki, to można uznać, że będzie to zachęcało do podjęcia działalności w formie organizacji obywatelskiej. A przynajmniej nie będzie do tego zniechęcało. W tym obszarze wykorzystano dwa wskaźniki.

Źródło wiedzy: **dane publiczne pochodzące z Krajowego Rejestru Sądowego**.

Obszar 2: Jakość prawa określającego działalność organizacji

Gdy już uda się założyć nową organizację i tym samym sformalizować działalność, na odporność nowego podmiotu mogą mieć wpływ określające jego pracę regulacje. Ważne może się okazać, na ile obowiązujące prawo jest zrozumiałe i stabilne. Jego częsta zmienność i nieprecyzyjność sformułowań, które sprawiają, że ludzie są niepewni, w jaki sposób to prawo stosować, może nie tylko zwiększać potrzebne zasoby ludzkie, jakie trzeba zaangażować do prowadzenia działalności od strony formalnej, ale może też zwiększać presję na osoby kierujące organizacją, a nawet bardziej obciążać je psychicznie. W skrajnych sytuacjach takie prawo może być wykorzystane przeciw organizacji, szczególnie przez działające w złej wierze osoby z administracji publicznej. Niestety nie mamy idealnych danych pozwalających na ocenę takich aspektów funkcjonowania organizacji.

Źródło wiedzy: **badanie *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor**.

Obszar 3: Wykorzystanie prawa przeciw organizacjom

Na stabilność funkcjonowania samej organizacji, a także stan psychiczny prowadzących ją osób mogą też wpływać zarówno zamierzone, jak i nieświadome działania władz administracyjnych, stosujących prawo w sposób niekorzystny dla organizacji czy wręcz mających na celu zagrożenie jej aktywności. W tej edycji Indeksu proponujemy wstępny zestaw (tabela 1), który warto w przyszłości poszerzyć o dodatkowe dane.

Do podobnych konsekwencji może prowadzić jeszcze jedno zjawisko, które zostało uwzględnione w analizie. Ma ono, co prawda, węższą skalę zastosowania (dotyczy mniejszej grupy organizacji), ale oddaje też atmosferę towarzyszącą przynajmniej części organizacji. Wpisuje się ponadto w ważne kryterium otwartości przestrzeni aktywności obywatelskiej (*civic*

space)²⁰ – możliwości udziału w debacie publicznej i ochrony osób aktywistycznych. Chodzi o stosowanie strategicznych powództw przeciw udziałowi w debacie publicznej, czyli tzw. SLAPP-ów (od ang. *Strategic Lawsuit Against Public Participation*). Są to pozwy sądowe składane przez korporacje, polityków lub instytucje publiczne do uciszenia głosów wobec nich krytycznych. W pierwszej kolejności SLAPP-y dotyczą dziennikarzy, ale bywają również wykorzystywane przeciwko aktywistom i aktywistom obywatelskim.

Dokładne obliczenie spraw tego typu nie jest możliwe, nie tylko ze względu na brak pełnej dostępności danych o wynikach postępowań sądowych, ale też z uwagi na nieistnienie w polskim porządku prawnym legalnej definicji tego zjawiska (w momencie zamknięcia pracy nad tekstem Indeksu). Przy jego ocenie możemy się posługiwać ograniczonym zestawem danych, co warto potraktować jako sygnał powagi sytuacji. Wykorzystano przy tym dane zgromadzone przez Coalition Against Slapps in Europe (CASE) na potrzeby *A 2024 Report on SLAPPs in Europe*²¹. Z tej bazy interesują nas głównie sprawy typu SLAPP dotyczące osób aktywistycznych i organizacji toczące się w Polsce w latach 2021–2024. Dane te uzupełniliśmy o przypadki odnotowane przez organizacje zajmujące się monitorowaniem pozwów tego typu w Polsce.

Źródło wiedzy: ***A 2024 Report on SLAPPs in Europe: Mapping Trends and Cases***²² oraz **baza spraw typu SLAPP monitorowanych przez Stowarzyszenie Watchdog Polska**²³.

Wszystkie wskaźniki włączone do analizy sytuacji w pierwszym wymiarze Indeksu zawiera tabela 1. Można w niej znaleźć informacje o źródle pochodzenia danych bazowych, wartości przyjętej do analizy oraz wyjaśnienie metody jej przeliczenia na wynik punktowy danego wskaźnika.

20 Zob. m.in. Guidance Note of the Secretary-General, *Transitional Justice. A Strategic Tool for People Prevention and Peace*, wrzesień 2023, s. 5–10, <https://www.ohchr.org/en/documents/tools-and-resources/guidance-note-secretary-general-transitional-justice-strategic-tool>.

21 *A 2024 Report on SLAPPs in Europe: Mapping Trends and Cases*, <https://www.the-case.eu/resources/a-2024-report-on-slapps-in-europe-mapping-trends-and-cases/>, s. 15.

22 Tamże.

23 Zob. przykład działania Sieci w takich sprawach w: Sieć Obywatelska Watchdog, Wyroki w sprawach z art. 212 par. 2 k.k. w 2024 przez SOWP 4 kwietnia 2025, <https://fedrowanie.siecobywatelska.pl/monitoringi/wyroki-w-sprawach-z-art-212-par-2-kk>.



Tabela 1. Wskaźniki wykorzystane do analizy w pierwszym wymiarze Indeksu

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR I.1: Rejestracja – czas trwania i szanse na pozytywny rezultat						
1.	Odsetek spraw o rejestrację nowej organizacji (stowarzyszenia i fundacje łącznie) w KRS załatwionych powyżej 1 miesiąca – czas trwania postępowania od daty pierwszej rejestracji sprawy do dnia wydania orzeczenia kończącego postępowanie	Oficjalne dane z KRS (porównywalne rok do roku)	Wskaźnik na 7-punktowej skali przyjmujący wartości od 0 b. źle do 100 b. dobrze: powyżej 30% b. źle (0 pkt); 25,1–30% źle (16,5 pkt); 20,1–25% umiarkowanie źle (33 pkt); 15,1–20% umiarkowanie (50 pkt); 10,1–15% umiarkowanie dobrze (66,5 pkt); 5,1–10% dobrze (83 pkt); poniżej 5% b. dobrze (100 pkt)	24,7%	33 pkt	Omówienie metody obliczenia wartości wskaźnika – zob. pod tabelą
2.	Odsetek rozpatrywanych w danym roku spraw dotyczących rejestracji nowych stowarzyszeń i fundacji załatwionych pozytywnie	Oficjalne dane z KRS (porównywalne rok do roku) ⇒ Część spraw uwzględnionych w całości lub w części pozytywnie w liczbie spraw, które wpłynęły lub pozostały z poprzedniego roku – uśredniona wartość dla stowarzyszeń i ich jednostek terenowych + dla fundacji	Wskaźnik na skali przyjmujący wartości od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba punktów jest równa wartości odsetka spraw załatwionych w danym roku	46,5%	46,5 pkt	
3.	Odsetek spraw o rejestrację nowych organizacji (dane uśrednione dla stowarzyszeń i fundacji łącznie) złożonych w ciągu roku, zakończonych odrzuceniem lub umorzeniem	Oficjalne dane z KRS (porównywalne rok do roku)	Wskaźnik na 7-punktowej skali przyjmujący wartości od 0 b. źle do 100 b. dobrze: powyżej 3% b. źle (0 pkt); 2,51–3% źle (16,5 pkt); 2,1–2,5% umiarkowanie źle (33 pkt); 1,51–2% umiarkowanie (50 pkt.); 1,01–1,5% umiarkowanie dobrze (66,5 pkt); 0,51–1% dobrze (83 pkt); poniżej 0,5% b. dobrze (100 pkt)	1,6%	50 pkt	Omówienie metody obliczenia wartości wskaźnika – zob. pod tabelą

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR I.2: Jakość prawa określającego działalność						
4.	Odsetek organizacji odczuwających nadmierne obciążenia administracyjne / biurokrację	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? Problemy związane z prowadzeniem organizacji: odp. 1. Nadmierne rozbudowana biurokracja, formalności związane z prowadzeniem organizacji	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	55%	45 pkt	
5.	Odsetek organizacji odczuwających trudności w stosowaniu obowiązujących przepisów	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? Problemy związane z prowadzeniem organizacji: odp. 2. Niejasność przepisów regulujących działania organizacji	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	49%	51 pkt	



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indexu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR I.3: Wykorzystanie prawa przeciw organizacjom						
6.	Odsetek organizacji napotyających problemy administracyjne / zmagających się z nadmierną kontrolą lub nieprzychylną im interpretacją prawa	Klon/Jawor: 75. PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? ⇒ Problemy związane z otoczeniem organizacji: odp. 5. Nadmierna kontrola ze strony administracji publicznej	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	22%	78 pkt	
7.	Liczba spraw typu SLAPP dotyczących osób aktywistycznych i organizacji toczących się w Polsce w latach 2021–2024	Dane zgromadzone na potrzeby <i>2024 Report on SLAPPs in Europe</i> + CASE-2024-report-vf_compressed-1.pdf (dane na s. 15), uzupełnione o sprawy odnotowane przez organizacje zajmujące się monitorowaniem spraw typu SLAPP	Wskaźnik na 7-punktowej skali przyjmujący wartości od 0 b. źle do 100 b. dobrze: powyżej 30 b. źle (0 pkt); 25–30 źle (16,5 pkt); 20–24 umiarkowanie źle (33 pkt); 15–19 umiarkowanie (50 pkt); 10–14 umiarkowanie dobrze (66,5 pkt); 5–9 dobrze (83 pkt); poniżej 5 b. dobrze (100 pkt)	22 sprawy	33 pkt	Omówienie metody obliczenia wartości tego wskaźnika – zob. pod tabelą

Dodatkowe wyjaśnienia dotyczące obliczenia wartości wybranych wskaźników

WSKAŹNIK I.1. „Odsetek spraw o rejestrację nowej organizacji (fundacji i stowarzyszeń) załatwionych powyżej 1 miesiąca”, wartość 33 pkt – dla uzyskania wyniku punktowego wartość bazową przeliczono na 7-punktową skalę logarytmiczną z wykorzystaniem analizy wewnętrznej logiki danych źródłowych. Za punkt wyjścia przyjęto, że sytuacja jest bardzo zła, gdy w ponad 30% przypadków proces rejestracji trwa dłużej niż miesiąc.

Dla porównania zbadano, jaka część spraw trwa tak samo długo w przypadku zakładania działalności o charakterze gospodarczym. Przy najczęściej wykorzystywanej formie prawnej – spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (73307 nowych spraw o rejestrację w 2024 roku) – tylko 3,5% z nich była procedowana dłużej niż miesiąc. W przypadku drugiej pod względem częstotliwości wykorzystania formy spółek komandytowych (1573 nowe sprawy) było to 7,9%.

Jeśli chodzi o zakładanie pozostałych form działalności gospodarczej, ten sam odsetek był mniejszy (niż w przypadku ostatniego z wymienionych rodzajów spółek). Ponadto w celu obliczenia wartości wskaźnika dotyczącego odsetka spraw o rejestrację stowarzyszeń i fundacji procedowanych dłużej niż miesiąc pozostały przedział 0–30% spraw podzielono na sześć równych części, którym nadano odpowiednie wartości punktowe. W rezultacie w przypadku osiągnięcia wartości bazowej bliżej 30% spraw rozpatrywanych dłużej niż miesiąc przyznawana jest niższa wartość liczbową, a gdy ten odsetek się zmniejsza, nadaje się wzrastającą liczbę punktów. Przedziały te wraz z przyznanymi im wartościami punktowymi zawiera odpowiednia komórka powyższej tabeli.

WSKAŹNIK I.3. „Odsetek spraw o rejestrację nowych organizacji złożonych w ciągu roku, zakończonych odrzuceniem lub umorzeniem”, wartość 50 pkt – również w tym przypadku wartość bazową przeliczono na 7-punktową skalę logarytmiczną z wykorzystaniem analizy wewnętrznej logiki danych źródłowych. Okazuje się, że uśredniony dla wszystkich form prawnych działalności gospodarczej odsetek spraw zakończonych odrzuceniem lub umorzeniem wynosił 0,8% – największy był w przypadku spółek jawnych (1,4%), a najmniejszy w przypadku spółek z o.o. i komandytowych (w obu sytuacjach 0,5%). Uśredniony odsetek odrzuconych lub umorzonych spraw dotyczących stowarzyszeń i fundacji wyniósł 1,6% i okazało się, że mało odbiega od dotyczącego spółek jawnych. Dlatego możliwą skalę poszerzono w tym wypadku do 3%, ponieważ uznano, że sytuację należy ocenić jako bardzo złą (równą 0 pkt) w przypadku odrzucenia przez sądy większego odsetka spraw. Trzeba tu zauważyć, że na wartość bazową dotyczącą organizacji społecznych wpłynął relatywnie duży odsetek odrzuconych lub umorzonych postępowań odnoszących się do stowarzyszeń (2,2%). W przypadku fundacji liczba ta była znacznie mniejsza (0,9%).

WSKAŹNIK I.7. „Liczba spraw typu SLAPP dotyczących osób aktywistycznych i organizacji toczących się w Polsce w latach 2021–2024”, wartość 33 pkt – należy zauważyć, że to najbardziej niedoskonały ze wskaźników, które wchodzi w skład całego Indeksu. Zjawisko, do którego się odnosi, jest tak ważne dla funkcjonowania nie tylko dotkniętych nim organizacji, lecz również ogólnego klimatu wokół aktywności obywatelskiej, że wskaźnik ten ostatecznie został

włączony do analizy. Z powodu braku legalnej definicji postępowań typu SLAPP (wedle stanu na czas opracowania Indeksu) nie mamy danych publicznych na temat liczby takich spraw.

Można było oprzeć się jedynie na danych uzyskanych w ramach europejskich monitoringów porównawczych poświęconych występowaniu analizowanego zjawiska oraz zgromadzonych przez zajmujące się tematem polskie organizacje. Jednak te dane opierają się przede wszystkim na zgłoszeniach pochodzących od samych dotkniętych SLAPP podmiotów lub od dziennikarzy czy badaczy, których wiedza na ten temat może nie wyczerpywać skali zjawiska. Na jej kształt mogą też wpływać zainteresowania osób zbierających dane – np. w dotyczącej Polski części europejskiej bazy SLAPP uwzględnionej w analizie znaczna liczba spraw dotyczy mediów i pojedynczych dziennikarzy, bo z tym środowiskiem była związana jedna z osób dostarczających dane. Ponadto analizy tego typu mają swoje ograniczenia, jeśli chodzi o zasięg uwzględnianych zjawisk – zazwyczaj koncentrują się na sytuacji na poziomie krajowym.

Natomiast z pola ich uwagi często umykają sytuacje zachodzące niżej, w społecznościach lokalnych. Stosowane tam metody uciszenia osób aktywistycznych czy organizacji mają też inny charakter, często nie spełniają bowiem przesłanek przepisu Kodeksu karnego służącego przeciwdziałaniu pomówieniom (art. 212 kk). W tej perspektywie przyjęte za podstawę analizy źródło wiedzy potraktowano jako wskaźnik ważnego zjawiska, z pełną świadomością, że jego skala, a więc i potencjał wpływu na odporność organizacji obywatelskich mogą być znacznie większe.

Jeszcze jedną słabością tego wskaźnika jest dłuższy od przyjętego w całym Indeksie okres referencyjny. Niestety europejska baza postępowań typu SLAPP obejmuje wydarzenia mające miejsce do 2023 roku włącznie. Dlatego uzupełniono ją o sprawy odnotowane w tym oraz kolejnym roku przez polskie organizacje oraz przyjęto założenie, że przewody sądowe toczą się zazwyczaj długo, więc oddziaływanie tych trwających w 2023 roku mogło mieć ciągle miejsce w kolejnym roku, co potwierdzają wydarzenia związane z głośniejszymi medialnie postępowaniami, także innego typu – np. sprawa tzw. piątki z Hajnówki, będąca przykładem kryminalizacji pomocy humanitarnej, znalazła finał dopiero w marcu 2026 roku²⁴.

Obliczenie wpływu wartości bazowej na wynik wskaźnika zostało wykonane analogicznie jak przy wcześniejszych omówionych tu wskaźnikach. Przeliczono ją na 7-punktową skalę logarytmiczną z wykorzystaniem analizy wewnętrznej logiki danych źródłowych. Ponieważ w przyjętej za podstawę analizy europejskiej bazie SLAPP liczba spraw zidentyfikowanych w Polsce była największa wśród wszystkich objętych analizą państw, uznano, że zidentyfikowana w naszym kraju sytuacja jest poważna i musi przekładać się na niską wartość liczbową wskaźnika. Dla uzyskania jego wartości dolnej zaokrąglono liczbę postępowań odnotowanych w Polsce do pełnej dziesiątki (30 spraw) i przyjęto, że taka wartość będzie dolną granicą, aby uznać sytuację w ramach tego wskaźnika za bardzo złą. Następnie cały przedział 0–30 trwających spraw typu SLAPP podzielono na

24 Zob. m.in. *Piątka z Hajnówki prawomocnie uniewinniona. Pomoc humanitarna to nie przestępstwo*, Amnesty International, 20 marca 2026, <https://www.amnesty.org.pl/piatka-z-hajnowki-prawomocnie-uniewinniona/>.



sześć równych części i każdej z nich przyznano odpowiednie wartości punktowe.

UWAGA: Na zakończenie trzeba podkreślić, że część wskaźników uwzględnionych w tym fragmencie analizy nie jest doskonała. Dotyczy to szczególnie wskaźników odnoszących się do wykorzystywania narzędzi prawnych i administracyjnych przeciw organizacjom (w sposób świadomy lub nie). Ważne były jednak unaocznienie tego zjawiska i podkreślenie jego destrukcyjnego wpływu na funkcjonowanie części organizacji społecznych oraz odporność całego ich środowiska. W kolejnych edycjach Indeksu będzie możliwe uzupełnienie analizy o dane dokładniej pokazujące skalę i wpływ zjawiska.

Zdolności organizacyjne oraz zasoby (ludzkie i finansowe)

Kluczowym aspektem funkcjonowania organizacji, który pozwala im zachować odporność wobec nieplanowanych sytuacji, są posiadane zasoby – finansowe i ludzkie – oraz kompetencje osób współpracujących z poszczególnymi organizacjami lub zarządzających nimi. Ważne jest nie tylko to, czy osoby współpracujące z organizacją posiadają odpowiednie kompetencje i umiejętności, ale również to, czy organizacja ma potrzebne jej osoby w swoim otoczeniu (współpracujące na różnych zasadach) oraz czy kluczowi dla organizacji ludzie dysponują odpowiednimi możliwościami działania.

Nie ma co ukrywać, że podstawową rzeczą niezbędną do funkcjonowania większości organizacji są środki finansowe. W ich przypadku do zwiększania odporności mogą przyczyniać się różnorodność i stabilność źródeł finansowania, jak również zdolność do mobilizowania nowych funduszy, a w rezultacie przygotowanie na ewentualne zmiany w dostępności poszczególnych rodzajów finansowania.

Wydarzenia z początku 2025 roku, gdy nowa administracja USA zamroziła wydatkowanie środków przeznaczonych na wiele działań wspieranych w ramach pomocy międzynarodowej na całym świecie, pokazały, że takie załamanie może dotyczyć nawet źródeł przez lata uznawanych za pewne. W tym wypadku chodziło o środki przeznaczone m.in. na pomoc humanitarną, zdrowie, wsparcie dla najbardziej wrażliwych grup w poszczególnych społeczeństwach (np. osób migrujących), przeciwdziałanie dyskryminacji czy wzmocnienie zasad demokratycznych i praw człowieka. Wydarzenie to wpłynęło również mocno na sytuację polskich organizacji, w tym szczególnie zaangażowanych w pomoc dla osób uchodźczych i migrujących docierających do Polski z Ukrainy czy w działania prodemokratyczne²⁵.

25 Zob. m.in. R. Rzeplińska, S. Rębowksi, Z. Lutkiewicz, *Jak wstrzymanie amerykańskiej pomocy zagranicznej zmienia finansowanie działań społecznych w Polsce*, MamPrawoWiedzieć, 18 lutego 2025, <https://mamprawowiedziec.pl/czytelnia/artikul/jak-wstrzymanie-amerykanskiej-pomocy-zagranicznej-zmienia-finansowanie-dzialan-spoecznych-w-polsce>; M. Łojkowska, *Wstrzymanie finansowania z USA. Trudna sytuacja polskich organizacji społecznych i zadania na przyszłość*, ngo.pl, 18 czerwca 2025, <https://publicystyka.ngo.pl/wstrzymanie-finansowania-z-usa-trudna-sytuacja-polskich-organizacji-spoecznych-i-zadania-na-przyszlosc-tau>.

Jeśli chodzi o kwestie związane z odpornością, to analiza w tym wymiarze została podzielona na cztery obszary. Sytuację organizacji społeczeństwa obywatelskiego weryfikujemy w nim, wykorzystując 16 wskaźników.

Obszar 1: Warunki pracy i jakość zatrudnienia

Na odporność funkcjonowania poszczególnych organizacji wpływa zarówno posiadanie potrzebnych im do działania zasobów ludzkich, jak i zadowolenie angażujących się osób. Jeśli chodzi o stały personel – stałą grupę osób współpracujących na podstawie umowy o pracę lub umów cywilnoprawnych – to korzysta z niego tylko dwie piąte organizacji, a 34% opiera się wyłącznie na pracy społecznej²⁶. Ważna jest też jakość tego zatrudnienia, która przekłada się na zadowolenie ludzi pracujących w organizacjach.

Słabe warunki pracy mogą dawać w efekcie poczucie zmęczenia. Jest to najpoważniejsze wtedy, gdy wypalenie dotyczy osób mających nadawać całej organizacji kierunek. Splotowi tych kwestii przyglądamy się, wykorzystując sześć wskaźników odwołujących się do badania Klon/Jawor (zob. tabela 2).

Wszystkie te kwestie nie tylko mogą wpływać na jakość pracy czy poziom zaangażowania osób współpracujących z organizacjami, lecz budują też pewien klimat wpływający na warunki zaangażowania w całym sektorze. Jeśli ten poziom w sposób znaczący odbiega od sytuacji w innych sektorach gospodarki, to część osób może się zniechęcić do budowania ścieżki zawodowej w sektorze obywatelskim. Oczywiście istnieją motywacje wykraczające poza poziom wynagrodzenia czy jakości zatrudnienia, ale to możliwość zapewnienia sobie warunków godnego życia i zaspokojenia podstawowych potrzeb jest najważniejszym kryterium wyboru pracy deklarowanym przez młodych ludzi²⁷.

Jeśli więc podmioty należące do sektora obywatelskiego nie będą postrzegane jako dobrzy pracodawcy w takim rozumieniu, może to skutkować negatywną selekcją do pracy w organizacjach oraz uciekaniem z sektora osób, które na początkowym etapie kariery nabyły kompetencje doceniane w innych sektorach gospodarki²⁸. To z kolei osłabia możliwości działania poszczególnych organizacji oraz potencjał rozwojowy całego ich sektora. Osoby zmęczone pracą w niekorzystnych warunkach, odczuwające frustrację poziomem zarobków odbiegającym od średniej na rynku i myślące raczej o zmianie nie są dobrym

26 B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych 2024*, dz. cyt., s. 66–67.

27 K. Gagatęk, U. Karaś, J. Kelsz, *Stan młodych 2025*, Fundacja ważne sprawy, Warszawa, <https://waznesprawy.org/wp-content/uploads/2025/04/stan-mlodych-2025-raport.pdf>, s. 57–58.

28 Na temat kompetencji nabywanych podczas aktywności obywatelskiej – zob. m.in. E. Bacia i in., *Kształtowanie kompetencji społecznych i obywatelskich przez organizacje pozarządowe w Polsce*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015, <https://kwalifikacje.edu.pl/ksztaltowanie-kompetencji-spoecznych-i-obywatelskich/>.

zasobem w sytuacji kryzysu. Co więcej, wystąpienie takiej sytuacji może pogłębić ich zmęczenie i frustrację.

W Indeksie zanalizowano te kwestie z wykorzystaniem pięciu wskaźników, dla których podstawę stanowią wybrane wyniki badania Stowarzyszenia Klon/Jawor. By ocenić znaczenie wskazywanego tam średniego wynagrodzenia w organizacjach, zestawiono je z wysokością rocznego średniego wynagrodzenia w gospodarce podawanego przez Główny Urząd Statystyczny.

Źródła wiedzy: **badanie *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor oraz dane GUS.**

Obszar 2: Umiejętności i zasoby rzeczowe

W kolejnym obszarze skupiono się na wewnętrznej sytuacji określającej możliwości funkcjonowania poszczególnych organizacji. Poza wpływającymi na to ogólnymi warunkami tworzącymi kontekst działania oraz nastawienie do tej aktywności współpracujących osób ważną rolę odgrywają zwiększenie kompetencji i przygotowanie narzędzi pomocnych w reakcji na sytuacje kryzysowe.

Źródło wiedzy: **badanie *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor.**

Obszar 3: Nastroje w sektorze obywatelskim i perspektywy na przyszłość

Na możliwość mierzenia się z przeciwnościami wpływa też nastawienie. Z jednej strony obejmuje ono rzetelną ocenę własnej sytuacji, a z drugiej – wiarę, że przyszłość nie przyniesie pogorszenia, a może nawet da jakąś poprawę. Gdy ma się poczucie, że sytuacja nie jest tragiczna, i nadzieję na jej poprawę, łatwiej podejmować działania, które potem mogą się przełożyć na taką zmianę. Rolę tych aspektów psychologicznych dobitnie pokazuje przykład Ukrainy. Społeczeństwa tego kraju, mimo pogarszających się warunków geopolitycznych, gospodarczych i życiowych oraz przedłużających się działań zbrojnych, coraz mocniej odbijających się na jakości życia codziennego, wykazuje się wyjątkowym hartem ducha i wręcz wzrastającą wiarą w pozytywny finał zmagania²⁹. W takim kontekście warto przywrócić się temu, jak organizacje oceniają własną sytuację oraz jak są nastawione do przyszłości, co ma wpływ na możliwość działania przez te podmioty.

Źródło wiedzy: **badanie *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor.**

Obszar 4: Stabilność i jakość źródeł finansowania

Znaczna grupa organizacji radzi sobie bez środków finansowych – nie wiadomo tylko, dla jakiej części z nich jest to kwestia podjętej decyzji, a w ilu przypadkach sytuacja ta wynika

z trudności w pozyskiwaniu potrzebnych funduszy. Niezależnie od tego dla większości organizacji posiadanie dostępu do stabilnego źródła finansowania jest podstawowym warunkiem umożliwiającym im działalność. W kontekście odporności organizacyjnej kluczowe pytanie dotyczy relacji między dostępnymi danemu podmiotowi środkami a wystąpieniem sytuacji nie spodziewanej czy kryzysowej dotyczącej samą organizację lub społeczność, w której funkcjonuje. Aby zareagować, potrzebuje zabezpieczenia finansowego. Stanowi ono poduszkę bezpieczeństwa pozwalającą ochronić własne podstawowe potrzeby i zorganizować się w odpowiedzi na nowe warunki. Dotyczy to również sytuacji, kiedy organizacja musi się zmierzyć z nagłym zatrzymaniem źródeł jej finansowania. Skala wpływu takich okoliczności na organizację zależy od poziomu udziału tego finansowania w jej budżecie.

W tym kontekście z największą uwagą należy się przyglądać stabilności i niezależności dostępnych dla organizacji środków publicznych. Badania prowadzone regularnie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wskazują na utrzymujący się znaczny poziom uzależnienia polskich organizacji od pieniędzy publicznych. Jeśli się zsumuje finansowanie pochodzące od jednostek administracji terytorialnej i centralnej oraz z Unii Europejskiej, to okazuje się, że jeszcze do ostatniego badania stanowiły one ponad połowę wartości uogólnionego budżetu całego sektora organizacji obywatelskich³⁰. Najnowszy raport wydany w 2025 roku i odnoszący się w kwestiach finansowych do 2023 roku wskazuje na spadek tego odsetka do 44% (w 2020 roku wynosiły one 55%). Ciągłe jednak środki publiczne stanowią najważniejszą część budżetów znajdujących się w dyspozycji organizacji³¹.

Taki spadek udziału środków publicznych w uogólnionym budżecie organizacji musiał być też związany z następującym w tym samym czasie wzrostem wpływów z darowizn indywidualnych oraz od firm i instytucji. Udział tych źródeł finansowania w budżecie polskich fundacji i stowarzyszeń wzrósł dwukrotnie – z 13% do 26%³². Trudno nie zauważyć, że na taką zmianę mogła wpłynąć duża aktywizacja energii społecznej w odpowiedzi na potrzeby powstałe w wyniku pełnoskalowej agresji Rosji w Ukrainie czy też wcześniej pandemii COVID-19.

Filantropia indywidualna i korporacyjna staje się w rezultacie coraz istotniejszym źródłem finansowania organizacji społecznych w Polsce. W 2023 roku już 54% fundacji i stowarzyszeń korzystało z darowizn od osób prywatnych, a 39% z darowizn od firm. Trzeba jednak podkreślić, że wartość środków gromadzonych w ten sposób przez organizacje jest ciągle relatywnie niska, nawet jeśli rosną przeciętne kwoty otrzymywane tą drogą. Mediana wartości wpływów pozyskiwanych przeciętnie przez organizację w skali roku wyniosła 6 tys. zł z darowizn indywidualnych i 8 tys. zł w przypadku darowizn korporacyjnych.

29 Zob. E. Bendyk, *Nadzieja mimo chłodu*, „Antymatrix”, 26 stycznia 2026, <https://blog.polityka.pl/antymatrix/2026/01/26/nadzieja-mimo-chlodu/>.

30 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych 2021*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2022, <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarzadowych-2021>, s. 71.

31 Zob. B. Charycka i in., *Kondycja organizacji pozarządowych 2024*, dz. cyt., s. 84.

32 Tamże, s. 85.



Dla porównania przeciętna wartość środków pochodzących ze źródeł samorządowych, wykorzystywanych przez 55% organizacji (większy odsetek niż w przypadku darowizn), wyniosła 29 tys. zł, a przeciętna wartość przychodów od administracji centralnej wyniosła 44 tys. zł, przy czym warto podkreślić, że z tych ostatnich źródeł finansowania korzystał mniejszy odsetek organizacji (24%)³³.

Zaobserwowany wzrost znaczenia darowizn indywidualnych i korporacyjnych może być ważną, od dawna wyczekiwaną zmianą w funkcjonowaniu sektora organizacji obywatelskich w Polsce. Utrzymanie się tego trendu mogłoby służyć dywersyfikacji źródeł finansowania polskich organizacji, a w rezultacie prowadzić do wzmocnienia ich stabilności, co czyniłoby je bardziej odpornymi na sytuacje niespodziewane. Czy jednak poza tym sygnałem zmiany, której dłuższemu oddziaływaniu warto

się przyglądać, widać inne oznaki wzmocnienia stabilności finansowej organizacji? Analizujemy to z wykorzystaniem pięciu wskaźników opartych na badaniu Klon/Jawor. Warto tu zaznaczyć, że o ile było ono realizowane pod koniec 2024 roku, o tyle uwzględnione w nim informacje dotyczące finansów organizacji odnoszą się do ostatniego zakończonego roku budżetowego, a więc 2023.

Źródła wiedzy: **badanie *Kondycja NGO 2024 Stowarzyszenia Klon/Jawor*, dane pochodzące z Rejestru Przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym (uzyskane dzięki nieodpłatnej pomocy firmy MGBI sp. z o.o.).**

Wszystkie wskaźniki włączone do analizy sytuacji w drugim wymiarze Indeksu zawiera tabela 2. Można tam znaleźć informacje o źródle pochodzenia danych bazowych, wartości przyjęte do analizy oraz wyjaśnienie metody jej przeliczenia na wynik punktowy danego wskaźnika.

33 Tamże, s. 79–81.

Tabela 2. Wskaźniki wykorzystane do analizy w drugim wymiarze Indeksu

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR II.1: Warunki pracy i jakość zatrudnienia						
1.	Odsetek organizacji mających stałą grupę osób współpracujących na relatywnie stabilnych zasadach (w oparciu o umowę o pracę lub umowy cywilnoprawne)	Klon/Jawor: PO7. Prosimy opisać zatrudnienie w Państwie organizacji. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy organizacja...? odp. 1. Zatrudniała pracowników, pracowniczki na umowy o pracę (tzw. etat – pełny lub niepełny); odp. 2. Zatrudniała osoby stale i regularnie na inne umowy niż umowa o pracę	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	38%	38 pkt	

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
2.	Konkurencyjność finansowych warunków zatrudnienia w sektorze organizacji – jaką część średniego wynagrodzenia w gospodarce stanowi średnie wynagrodzenie w sektorze organizacji obywatelskich	Klon/Jawor: PO10. Jaka jest wysokość średniego miesięcznego wynagrodzenia netto wśród stałych pracowników Państwa organizacji? Chodzi o wynagrodzenie w przeliczeniu na pełen etat, podawane w wartości netto vs. dane GUS: średnia wynagrodzeń w gospodarce narodowej w 2024 roku (przeliczone do wartości netto)	Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 b. źle do 100 b. dobrze i jest analizowany na 7-punktowej skali: 0–0,5 – bardzo źle (0 pkt), 0,51–0,6 – źle (16,5 pkt), 0,61–0,7 – umiarkowanie źle (33 pkt), 0,71–0,8 umiarkowanie (50 pkt), 0,81–0,9 – umiarkowanie dobrze (66,5 pkt), 0,91–1,00 dobrze (83 pkt), powyżej 1,00 b. dobrze (100 pkt)	0,61	33 pkt	Omówienie metody obliczenia wartości tego wskaźnika – zob. pod tabelą
3.	Staość zatrudnienia (jakość środowiska pracy – cz. 1)	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? ⇒ Problemy związane z ludźmi w organizacji: 11. Trudności w utrzymaniu personelu, wolontariuszy	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	44%	66 pkt	
4.	Odsetek organizacji odczuwających wypalenie osób zaangażowanych – pracowników i/lub wolontariuszy (jakość środowiska pracy – cz. 2)	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? ⇒ Problemy związane z ludźmi w organizacji: odp. 14. Wypalenie osób zaangażowanych w bieżące działanie organizacji (pracowników, wolontariuszy)	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 45 pkt)	40%	60 pkt	



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
5.	Odsetek organizacji z kryzysem kadry zarządzającej (odczuwających wypalenie liderów w połączeniu z brakiem dla nich zastępstwa)	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? ⇒ Problemy związane z ludźmi w organizacji: odp. 13. Wypalenie liderów organizacji odp. 15. Brak następców dla obecnych liderów/liderek ⇒ Odsetek organizacji udzielających pozytywnej odp. na oba pytania	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	33%	77 pkt	
OBSZAR II.2: Umiejętności i zasoby rzeczowe						
6.	Odsetek organizacji zwiększających kompetencje pracowników lub ich dostęp do wiedzy i umiejętności	Klon/Jawor: PO12. Czy w ciągu ostatniego roku organizacja oferowała swoim stałym pracownikom podnoszenie kompetencji niezbędnych do pracy na rzecz organizacji, np. szkolenia, kursy, udział w konferencjach, wizytach studyjnych itp.?	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	62%	62 pkt	
7.	Odsetek organizacji mających niezależność operacyjną (dostęp do lokalu na spotkania i zajęcia lub lokal na stałe)	Klon/Jawor: MOD3. Czy organizacja dysponuje lokalem lub biurem?	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	65%	65 pkt	

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
8.	Liczba/różnorodność wykorzystywanych narzędzi internetowych	Klon/Jawor: NT4. Z jakich narzędzi lub aplikacji internetowych korzysta się w Państwa organizacji? ⇒ Liczba aplikacji spośród 11 badanych wykorzystywana przez przeciętną organizację	Wskaźnik przyjmujący wartości od 0 b. źle do 100 na skali 5-punktowej: 0 aplik. – b. źle (0 pkt), 1–2 aplik. – źle (25 pkt), 3–4 aplik. – umiarkowanie (50 pkt), 5–6 aplik. – dobrze (75 pkt), powyżej 6 aplik. – b. dobrze (100 pkt)	2	25 pkt	Omówienie metody obliczenia wartości tego wskaźnika – zob. pod tabelą
9.	Skala wykorzystywania przez organizację narzędzi AI	Klon/Jawor: NT5. Czy w Państwa organizacji korzysta się z narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję (AI) np. ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini? ⇒ odsetek organizacji udzielających pozytywnej odpowiedzi na pytanie: 3. Tak, korzystamy z nich sporadycznie; 4. Tak, korzystamy z nich regularnie w codziennej pracy; 5. Tak, korzystamy z nich w sposób systemowy	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	29%	29 pkt	
OBSZAR II.3: Nastroje wśród organizacji i perspektywy						
10.	Ocena własnej kondycji organizacyjnej	Klon/Jawor: OC4. Biorąc pod uwagę wszystkie doświadczenia Państwa organizacji w 2024 roku, na ile ocenia Pan/Pani kondycję Państwa organizacji? Proszę ocenić kondycję organizacji na skali od 1 do 6. ⇒ Ocena wystawiana przez przeciętną badaną organizację	Wskaźnik na skali 6-punktowej o wartościach od 0 b. źle do100 b. dobrze: ocena 1 – b. źle (0 pkt); ocena 2 –źle (20 pkt); ocena 3 – umiarkowanie źle (40 pkt); ocena 4 – umiarkowanie dobrze (60 pkt), ocena 5 – dobrze (80 pkt); ocena 6 – b. dobrze (100 pkt)	4	60 pkt	Omówienie metody obliczenia wartości tego wskaźnika – zob. pod tabelą



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
11.	Odsetek organizacji mających perspektywy utrzymania działalności lub jej rozwoju w najbliższym czasie	Klon/Jawor: OC7. Co przewiduje Państwa organizacja w najbliższym czasie w odniesieniu do prowadzonej działalności? ⇒ Odp. 1. Istotny rozwój działalności; 2. Utrzymywanie działalności na tym samym poziomie	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	81%	81 pkt	
OBSZAR II.4: Stabilność i jakość źródeł finansowania						
12.	Odsetek organizacji posiadających zabezpieczenie finansowe (rezerwę finansową na powyżej 3 miesiące działalności) wśród organizacji posiadających roczny budżet w wysokości powyżej 10 tys. zł	Klon/Jawor: FI8. Czy organizacja posiada fundusze własne, czyli rezerwę finansową? Chodzi tu o środki nieprzypisane do konkretnych projektów, które w sytuacji kryzysowej pozwoliłyby na zachowanie ciągłości podstawowych działań organizacji	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	35%	35 pkt	
13.	Udział w uogólnionym budżecie sektora przychodów ze źródeł prywatnych (niezależnych) i z działalności własnej, w tym darowizn prywatnych i korporacyjnych, zbiorów publicznych, działalności ekonomicznej, odsetek bankowych, majątku i dotacji od innego oddziału tej samej organizacji (z wyłączeniem składek członkowskich i 1,5% – bo dotyczą tylko wybranych grup organizacji)	Klon/Jawor: FI6. Poniżej wypisane są różne źródła finansowania, z których mogą korzystać stowarzyszenia i fundacje. Czy w 2023 roku Państwa organizacja korzystała z tych źródeł finansowania? + FI7. Proszę określić przybliżony, szacunkowy udział każdego ze źródeł w ogólnej kwocie przychodów organizacji w roku 2023 roku (+/- 10%)	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe	49%	49 pkt	

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
14.	Odsetek organizacji zarejestrowanych jako prowadzące działalność gospodarczą	Dane KRS – porównanie liczby aktywnych fundacji i stowarzyszeń wpisanych do Rejestru Przedsiębiorców w KRS z ogólną liczbą zarejestrowanych fundacji i stowarzyszeń na koniec 2024 roku	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka stanowiącego dane bazowe	20%	20 pkt	
15.	Odsetek organizacji odczuwających problemy finansowe	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? ⇒ Problemy związane z prowadzeniem organizacji: 3. Trudności w zdobywaniu funduszy niezbędnych do prowadzenia działań organizacji, 4. Utrzymanie płynności finansowej ⇒ Odsetek organizacji wskazujących obie odpowiedzi jednocześnie	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	48%	52 pkt	
16.	Odsetek organizacji prowadzących aktywne działania skierowane na pozyskanie wsparcia finansowego (fundraising)	Klon/Jawor: FI9. Czy w 2023 roku organizacja podejmowała działania (bez względu na ich rezultat) w celu pozyskiwania środków od osób indywidualnych, firm lub prywatnych fundacji (tzw. fundraising)?	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	42%	42 pkt	



Dodatkowe wyjaśnienia dotyczące obliczenia wartości wybranych wskaźników

WSKAŹNIK II.2. „Konkurencyjność finansowych warunków zatrudnienia w sektorze organizacji”, wartość 33 pkt – wskaźnik obliczono w wyniku zestawienia deklaracji dotyczących średniego wynagrodzenia w organizacjach badanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (*Kondycja NGO 2024*), przeliczonego na pełen etat i podanego w wartościach netto, zestawionego z podawaną przez GUS wartością średniego wynagrodzenia w gospodarce w 2024 roku. Uznaliśmy przy tym, że sytuacją optymalną będzie ta, w której wartość średniego miesięcznego wynagrodzenia w organizacjach jest zbliżona do średniej w gospodarce. Przyjęto trochę optymistyczne założenie, że wartość punktowa odpowiadająca sytuacji bardzo dobrej może zostać przyznana zawsze wtedy, gdy średnie wynagrodzenie w organizacjach będzie wyższe od średniego wynagrodzenia w gospodarce. Natomiast wartości stosunku tych dwóch wielkości wypadające poniżej 1 (oznaczające, że średnia wynagrodzeń w organizacjach odbiega niekorzystnie od średniej w gospodarce) zostały podzielone na sześć odcinków, do których przydzielono odpowiednio niższe wartości wskaźnika.

WSKAŹNIK II.8. „Liczba/różnorodność wykorzystywanych narzędzi internetowych”, wartość 25 pkt – wartość wskaźnika została opracowana na podstawie analizy danych bazowych pochodzących z badania *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor. Pokazuje ono, że średnia organizacja społeczna korzysta z dwóch aplikacji spośród 11 wymienionych w badaniu. Natomiast aż jedna czwarta organizacji (24%) nie używa żadnej z wymienionych aplikacji. Dlatego przyjęto założenie, że korzystanie z ponad sześciu różnych aplikacji przez jedną organizację jest już sytuacją bardzo dobrą, za którą może być przyznawana maksymalna liczba punktów. Oczywiście nie ma tutaj możliwości uwzględnienia sposobu korzystania z tych aplikacji (poziomu zaawansowania czy jakości).

WSKAŹNIK II.10. „Ocena własnej kondycji organizacyjnej”, wartość 60 pkt – przyjęta we wskaźniku 6-punktowa skala wynika z kształtu danych bazowych. W pytaniu stosowanym przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w badaniu *Kondycja NGO 2024* umożliwiono organizacjom ocenę ich kondycji poprzez przyznanie punktów na skali 1–6. Każdej z nich w ramach Indeksu została przydzielona odpowiednia wartość punktowa od 0 do 100, zmieniająca się co 20 punktów. W tym wypadku, ze względu na charakter danych bazowych opracowanych na skali od 1 do 6, trzeba było odstąpić od stosowanej w Indeksie w pozostałych przypadkach skali 7-punktowej (tam, gdzie konieczne było wprowadzenie skali logarytmicznej).

Wiązi społeczne

Ważnym aspektem działalności organizacji, pozwalającym im zabezpieczyć się na wypadek nagłych, niespodziewanych wydarzeń, są stworzone przez nie relacje z różnymi podmiotami oraz ich zakorzenienie w społecznościach, w których funkcjonują. Istotne w tym kontekście okazują się różnorodność i siła powiązań z innymi podmiotami oraz przełożenie tych relacji na odczuwane przez organizację wsparcie społeczne.

Indeks obejmuje, z jednej strony, skalę powiązań stworzonych przez organizację z innymi podmiotami, które mogą umożliwić wymianę ważnej wiedzy i *know-how* oraz dają szansę uzyskania szybkiego wsparcia w potrzebie od innych podmiotów z sieci, z którymi są już zbudowane ścieżki ułatwionego kontaktu. Przydatne mogą się też okazać relacje z innymi podmiotami działającymi w otoczeniu organizacji, jak biznes czy instytucje publiczne świadczące usługi społeczne.

Drugą stroną tego wymiaru analizy jest nawiązywanie relacji czy więzi organizacji z różnymi podmiotami – zarówno innymi działającymi w kraju lub za granicą, jak i z osobami indywidualnymi.

Ponadto o jakości więzi świadczą problemy organizacji w relacjach z innymi podmiotami. Konflikty w środowisku czy kłopoty z pozyskaniem ludzi do współpracy nie tylko mogą obniżać motywację do działania, ale powodują też, że trudniej znaleźć wsparcie w potrzebie. Może się tak dzieć również dlatego, że w przekonaniu o słabej dostępności pomocy nie podejmuje się nawet odpowiednich wysiłków, by ją otrzymać.

Obszar 1: Zaangażowanie w organizacjach

Możliwość skorzystania z aktywności społecznej jest ważnym zasobem w dyspozycji organizacji. W razie zaistnienia takiej potrzeby mogą one aktywizować osoby współpracujące z nimi w różnym charakterze lub przynajmniej deklarujące gotowość podjęcia takiej działalności. Najłatwiej jest jednak zaangażować osoby, które już współpracują z daną organizacją lub robiły to w przeszłości. Nie tylko można szybciej do nich dotrzeć, ale też obie strony relacji są już przyzwyczajone do współpracy i mają wypracowane odpowiednie procedury. Skali obywatelskiego zaangażowania we współpracę z organizacjami przyglądamy się, wykorzystując cztery wskaźniki.

Źródła wiedzy: badania CBOS *Aktywność w organizacjach obywatelskich i Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor.

Obszar 2: Wiązi z innymi podmiotami

Organizacje spotykające się z różnymi wyzwaniami, w tym wynikającymi z sytuacji nagłych, mogłyby mieć oparcie w podmiotach, z którymi stworzyły relacje. Posiadanie kontaktów z innymi organizacjami, osobami ze społeczności lokalnej, przedsiębiorstwami czy instytucjami publicznymi świadczącymi usługi społeczne może okazać się pomocne, gdy konieczny jest dostęp do konkretnego sprzętu, materiałów czy nawet ludzi. Takie kontakty mogą się też przydać, kiedy organizacja potrzebuje szybkiego zastrzyku finansowego. Ich posiadanie może pomóc w otrzymaniu wsparcia symbolicznego przez organizacje zmagające się z szukaniami administracyjnymi lub niechętnymi im kampaniami medialnymi.

Wyniki uzyskane we wskaźnikach przyjętych do obserwacji relacji organizacji z różnymi podmiotami sugerują jednak, że jest tu jeszcze sporo do zrobienia. Co istotne, za podstawę analizy przyjęliśmy jedynie posiadanie regularnych kontaktów,

uznaliśmy bowiem, że te sporadyczne w mniejszym stopniu prowadzą do tworzenia trwałych więzi. Ponadto relacje z administracją publiczną, zarówno szczebla centralnego, jak i samorządowego, zostały uwzględnione w kolejnym wymiarze Indeksu.

Źródło wiedzy: **badanie Kondycja NGO 2024 Stowarzyszenia Klon/Jawor**.

Obszar 3: Działania tworzące więzi

Poszerzenie zakresu relacji posiadanych z innymi podmiotami wymaga podejmowania odpowiednich starań – co naturalnie implikuje konieczność zaangażowania potrzebnych zasobów. Przy ich braku trudno podjąć budowę relacji. Koło się więc zamyka. Aby przerwać ten krąg, warto sięgać po możliwie najłatwiej dostępne rozwiązania. Należą do nich na pewno wchodzenie w struktury sieciujące różne organizacje oraz umiejętne korzystanie z narzędzi komunikacyjnych, szczególnie dominujących obecnie w sferze informacyjnej narzędzi internetowych (choć nie wyczerpuje to możliwych rozwiązań). Sięgnięcie po nie wiąże się najczęściej ze znacznie niższymi wydatkami niż w przypadku mediów tradycyjnych. A ponieważ media internetowe już dominują jako źródło wiedzy społecznej o sprawach publicznych, szczególnie wśród młodszych Polek i Polaków³⁴, to umiejętne z nich korzystanie i dotarcie do szer-

szych grup może się przełożyć na większe wsparcie społeczne, również finansowe.

Źródła wiedzy: **badanie Kondycja NGO 2024 Stowarzyszenia Klon/Jawor oraz World Giving Index 2025 (odnoszący się do sytuacji w 2024 roku)**.

Obszar 4: Problemy w relacjach

Stałe relacje z innymi podmiotami mogą nie wystarczyć, gdy coś będzie przeszkadzać w ich efektywnym wykorzystaniu. Taką okolicznością obniżającą znaczenie posiadanych kontaktów jest niekorzystna atmosfera w danym środowisku, która obniża za-interesowanie ewentualnym zaangażowaniem. Ponadto do budowania relacji w społecznościach lokalnych potrzeba, by należące do organizacji osoby były zainteresowane podjęciem takiej współpracy. Obu kwestiom, wpływającym na jakość więzi posiadanych przez organizacje, przyglądamy się w ostatnim obszarze wymiaru poświęconym więziom społecznym.

Źródło wiedzy: **badanie Kondycja NGO 2024 Stowarzyszenia Klon/Jawor**.

34 Zob. S. Horonziak, F. Pazderski, współpraca B. Walczak, *Czas na zmiany. Czego oczekują Polki i Polacy w wybranych kwestiach społecznych oraz jak docierać do nieprzekonanych*, ISP, Warszawa 2024, <https://www.isp.org.pl/pl/publikacje/czas-na-zmiany-czego-oczekuja-polki-i-polacy-w-wybranych-kwestiach-spoecznych>, s. 28–32.



Tabela 3. Wskaźniki wykorzystane do analizy w trzecim wymiarze Indeksu

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR III.1. Zaangażowanie w organizacjach						
1.	Poziom zaangażowania społecznego w działalność organizacji	CBOS, <i>Aktywność w organizacjach obywatelskich</i> , 2024, nr 28: Zaangażowanie w pracę społeczną w organizacjach obywatelskich	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	40%	40 pkt	
2.	Aktywność członków w stowarzyszeniach / jakość ich zaangażowania [wskaźnik dotyczy tylko jednej grupy organizacji ⇒ stowarzyszeń]	Klon/Jawor: PO14. Ile mniej więcej członków i członkiń organizacji aktywnie włącza się w życie organizacji? ⇒ Jaki odsetek przeciętnej liczby wszystkich członków stowarzyszeń stanowi średnia liczba ich aktywnych członków?	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	40%	40 pkt	
3.	Poziom aktywności wolontariackiej w organizacjach	CBOS, <i>Aktywności i doświadczenia Polaków w 2024 roku</i> , 2025: Posiadanie doświadczenia pracy w charakterze wolontariusza	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	10%	10 pkt	⇒ 15 pkt UWAGA: Panel ekspercki uznał, że 10% deklarujących wolontariat w organizacjach stanowi więcej w kontekście odporności, niż wskazuje odsetek, i wzmocnił ten wynik wagą +0,5 wartości wskaźnika

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
4.	Regularność zaangażowania wolontariuszy w organizacjach	Klon/Jawor: PO15. Czy w działania organizacji włączają się wolontariusze i wolontariuszki? + PO17. Ilu spośród wolontariuszy i wolontariuszek związanych z Państwa organizacją przez ostatnich 12 miesięcy angażowało się w działania organizacji regularnie, tj. przynajmniej 1 w miesiącu? ⇒ Stosunek przeciętnej liczby regularnych wolontariuszy w organizacjach z nimi współpracujących do średniej liczby wszystkich wolontariuszy, z jakimi współpracowały w ciągu roku NGO z takim doświadczeniem	Wskaźnik na 7-punktowej skali o wartościach od 0 b. źle do 100 b. dobrze: 0–0,15 b. źle (0 pkt); 0,16–0,3 źle (16,5 pkt); 0,31–0,45 umiarkowanie źle (33 pkt); 0,46–0,55 umiarkowanie dobrze (66,5 pkt.); 0,71–0,85 dobrze (83 pkt.), 0,86–1,00 b. dobrze (100 pkt)	0,25	16,5 pkt	⇒ 20,5 pkt UWAGA: Panel ekspercki uznał, że warto wzmocnić wartość tego wskaźnika, więc nadał mu wagę +0,25 jego wartości Omówienie metody obliczenia wartości tego wskaźnika – zob. pod tabelą
OBSZAR III.2. Więzi z innymi podmiotami						
5.	Siła relacji organizacji z podobnymi podmiotami – odsetek organizacji mających częste regularne kontakty z innymi organizacjami z ich okolicy lub z innymi organizacjami z ich branży	Klon/Jawor: WS1. Jak często Państwa organizacja kontaktowała się z wymienionymi grupami podmiotów lub środowiskami w ciągu ostatnich 2 lat? 1a. Stowarzyszenia lub fundacje z naszej okolicy/regionu 1b. Stowarzyszenia lub fundacje z naszej branży, obszaru tematycznego ⇒ Odp. Mamy częste, regularne kontakty przynajmniej w odniesieniu do jednej z kategorii	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	43%	43 pkt	



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
6.	Siła zakorzenienia organizacji w lokalnej społeczności – odsetek organizacji utrzymujących regularne kontakty ze społecznością	Klon/Jawor: WS1. Jak często Państwa organizacja kontaktowała się z wymienionymi grupami podmiotów lub środowiskami w ciągu ostatnich 2 lat? 15. Mieszkańcy naszej okolicy, lokalna społeczność ⇒ Odp. Mamy częste, regularne kontakty	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	46%	46 pkt	
7.	Utrzymywanie regularnych relacji przez organizację z sektorem przedsiębiorstw	Klon/Jawor: WS1. Jak często Państwa organizacja kontaktowała się z wymienionymi grupami podmiotów lub środowiskami w ciągu ostatnich 2 lat? 14. Firmy prywatne, przedsiębiorstwa, biznes ⇒ Odsetek odp. Mamy częste, regularne kontakty	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	15,5%	15,5 pkt	
8.	Utrzymywanie regularnych relacji z innymi instytucjami świadczącymi usługi publiczne na poziomie lokalnym	Klon/Jawor: WS1. Jak często Państwa organizacja kontaktowała się z wymienionymi grupami podmiotów lub środowiskami w ciągu ostatnich 2 lat? 9. Instytucje świadczące usługi publiczne, w tym kulturalne, edukacyjne, socjalne, zdrowotne ⇒ Odsetek odp. Mamy częste, regularne kontakty	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	17,4%	17 pkt	

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR III.3. Działania budujące więzi						
9.	Poziom usieciowienia organizacji	Klon/Jawor: WS6. Czy organizacja należy (w sposób formalny lub nie) do krajowych lub międzynarodowych porozumień organizacji pozarządowych, związków stowarzyszeń, federacji, sieci itp.? ⇒ Odp. TAK	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	34,6%	35 pkt	
10.	Różnorodność relacji online (wielość narzędzi komunikacyjnych online)	Klon/Jawor: INT1. W jaki sposób Państwa organizacja jest obecna w internecie? ⇒ Odsetek organizacji udzielających łącznie odp. TAK w punktach: 1. Prowadzimy profil w portalu społecznościowym (np. Facebook, X/Twitter lub inne) 2. Prowadzimy stronę internetową	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe	55,4%	55 pkt	
11.	Odsetek populacji deklarujący przekazywanie darowizn na rzecz organizacji społecznych	<i>World Giving Report 2025</i> : Odsetek ludności, który przekazał darowiznę na cele organizacji dobroczynnej/społecznej	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe	27%	27 pkt	Dodatkowe omówienie danych źródłowych stanowiących podstawę do obliczenia wartości tego wskaźnika – zob. pod tabelą



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR III.4. Problemy w relacjach						
12.	Jakość relacji z innymi organizacjami	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? ⇒ Problemy związane z otoczeniem organizacji: 8. Brak współpracy lub konflikty w środowisku organizacji pozarządowych ⇒ odsetek odp. raczej + zdecydowanie odczuwalne	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	19%	81 pkt	
13.	Zdolność do pozyskania zasobów ludzkich w organizacji – odsetek podmiotów, które mają z tym problem	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? ⇒ Problemy związane z ludźmi w organizacji: 10. Brak osób gotowych do zaangażowania się w działania organizacji	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	61%	39 pkt	19,5 pkt UWAGA: Panel ekspercki uznał, że uzyskany w pytaniu bazowym wynik znaczy mniej (świadczy o niższej odporności organizacji), niż wskazuje wartość %, i nadał tu wagę ujemną –0,5 wartości wskaźnika

Dodatkowe wyjaśnienia dotyczące obliczenia wartości wybranych wskaźników

WSKAŹNIK III.4. „Regularność zaangażowania wolontariuszy w organizacjach”, wartość 16,5 pkt (20,5 pkt po nadaniu wagi) – analiza opiera się tu na wynikach badania *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor i wykorzystuje w tym celu stosunek przeciętnej liczby regularnych wolontariuszy w organizacjach, które z nimi współpracują, do średniej liczby wszystkich wolontariuszy w ciągu roku w tych organizacjach. Warto tu zaznaczyć, że 31% podmiotów organizujących wolontariat nie miało ani jednego regularnego wolontariusza (wolontariat ma tam wyłącznie nieregularny, akcyjny charakter). W celu uzyskania wartości liczbowych tego wskaźnika rozkładającego się na 7-punktowej skali stosunek liczby regularnych wolontariuszy do ogólnej ich liczby, przyjmujący wynik od 0 do 1, podzielono na równe części. Każdemu z takich przedziałów przyznano wartości od 0 pkt (w przedziale 0–0,15) do 100 pkt (w przedziale 0,86–1,00).

WSKAŹNIK III.11. „Odsetek populacji deklarujący przekazywanie darowizn na rzecz organizacji społecznych”, wartość 27 pkt – wprowadzenie tego wskaźnika do analizy wymaga wyjaśnienia. Wzbudza on pewne kontrowersje w środowisku osób zajmujących się filantropią ze względu na dużą zmienność wartości w ramach głównego analizowanego w badaniu referencyjnym indykatora i wynikającą z tego dużą fluktuację pozycji uzyskiwanych przez poszczególne kraje między sąsiadującymi ze sobą w czasie pomiarami. Trzeba jednak zauważyć, po pierwsze, że od edycji raportu wydane-go w 2025 i dotyczącego sytuacji w 2024 roku *World Giving Index/Report* (zob. <https://www.worldgivingreport.org/>) zmienił metodologię pomiaru oraz sposób zbierania danych. Poziom zaangażowania filantropijnego jest teraz badany w rozróżnieniu na trzy sposoby przekazywania środków (przez organizacje, bezpośrednio oraz za pośrednictwem instytucji religijnych). Jednocześnie bada się m.in. podejście do organizacji społeczeństwa obywatelskiego. To czyni ten pomiar bardziej wiarygodnym, gdyż lokuje pytania poświęcone filantropii w szerszym kontekście. Warto jednak poczekać na wyniki kolejnej edycji badania, aby móc stwierdzić z pełną odpowiedzialnością, że wprowadzone zmiany poprawiły jakość narzędzia. Niezależnie od tego trzeba pamiętać o drugiej kwestii – to jedyne międzynarodowe porównawcze badanie, które regularnie przygląda się filantropii w poszczególnych społeczeństwach. Ponadto badania realizowane jedynie w Polsce, nawet te powtarzalne, jak prowadzone przez CBOS, są nieprecyzyjne ze względu na brzmienie zadawanych pytań³⁵. W tym kontekście *World Giving Report* pozostaje najlepszym dostępnym badaniem nadającym się do wykorzystania na potrzeby tej analizy.

Uznanie roli społecznej organizacji i ich postrzeganie

Odgrywanie przez organizacje roli w różnorodnych obszarach życia społecznego, a zwłaszcza zaspokajanie przez nie podstawowych potrzeb społecznych, może się przekładać na wzrost uznania ich znaczenia. To z kolei pozwala zwiększyć ich potencjał do angażowania do współpracy w razie potrzeby nowych osób czy też aktywizowania po swojej stronie ludzi, gdy są potrzebne ich wsparcie lub wyrażenie solidarności.

W budowie takiego zasobu przez organizacje pomocne może być uznanie, jakie otrzymują ze strony administracji publicznej (centralnej lub samorządowej) oraz mediów, szczególnie spraw-dzające się do uwzględnienia osób posiadających ważne kompetencje i wiedzę, które warto wykorzystywać w trakcie realizacji wspólnych działań. Ważnym zasobem organizacji jest też ich społeczny wizerunek, z którym wiąże się wiedza o nich w społeczeństwie, obejmująca zarówno odgrywaną przez nie rolę, jak i skalę prowadzonych działań.

Wszystkie te kwestie przekładają się na ważny dla organizacji kapitał symboliczny, umożliwiający im prowadzenie regularnych działań, a w szczególnym stopniu przydatny w momen-tach, gdy potrzebują szybko zareagować na nagłe wydarzenia.

Obszar 1: Udział w realizacji zadań ważnych społecznie

W Indeksie przyjęto tezę, że realizacja podstawowych usług społecznych przez organizacje czyni je bardziej odpornymi. Prowadząc takie działania, zazwyczaj w ramach realizacji usług publicznych, budują zasoby ludzkie i finansowe, których przynajmniej część mogą potem próbować użyć w sytuacjach kryzysowych (oczywiście w ramach ograniczeń wynikających z podpisanych umów); w rezultacie budują też dobrą markę i zakorzenienie w swoich społecznościach, możliwe do wykorzystania jako zasób, gdy wydarzy się coś nieoczekiwanego. Do osiągnięcia podobnych rezultatów może też służyć posiadanie przez organizacje doświadczenia angażowania się w przeciwdziałanie kryzysom i ochronę ludności w ich trakcie.

Innym obszarem realizacji ważnego społecznie zadania jest udział organizacji w procesach podejmowania decyzji. Może on się przekładać nie tylko na poprawę jakości nowych regu-lacji, które w rezultacie będą lepiej odpowiadać na potrzeby społeczne. Dzięki zaangażowaniu w procesy konsultacyjne czy w ramach grup roboczych lub ciał dialogu obywatelskiego działacze mają też okazję przekonać do uznania posiadanej przez siebie wiedzy osoby reprezentujące instytucje publiczne. To z kolei może sprawić, że administracja przestanie podejmować działania niekorzystne dla organizacji, a przynajmniej zwiększy u urzędników publicznych świadomość specyfiki funkcjonowa-nia i potrzeb organizacji.

Warto oczywiście pamiętać, że profesjonalizacja organizacji związana ze świadczeniem przez nie usług społecznych ma nie tylko pozytywne konsekwencje dla funkcjonowania tych

35 Zob. F. Pazderski, B. Charycka, *Filantropia w Polsce. Przegląd danych zastanych*, NIW - CRSO, Warszawa 2026, <https://niw.gov.pl/filantropia-w-polsce-przeglad-danych-w-najnowszym-raporcie-niw-croso/>.



podmiotów. Niekiedy bowiem powoduje skostnienie ich struktur oraz uzależnienie od dopływu środków, przede wszystkim ze źródeł publicznych. To z kolei może obniżać potencjał organizacji do utrzymania działalności na wypadek sytuacji nagłej – skoro środki otrzymane na realizację zadania publicznego mogą być dysponowane jedynie zgodnie z zapisami umów z instytucją zlecającą i przeznaczone zazwyczaj na ściśle z góry określone działania. Ponadto organizacje opierające się w dużej mierze na środkach publicznych są bardziej narażone na ich utratę w wypadku podjęcia decyzji politycznej o zatrzymaniu takiego finansowania. Dlatego hipoteza o przesłankach odporności organizacji wymaga weryfikacji empirycznej. Na ten moment trzy uwzględnione w tym obszarze wskaźniki są traktowane jako służące weryfikacji odporności organizacji.

Źródło wiedzy: **dane z badania *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor.**

Obszar 2: Uznanie roli i kompetencji organizacji

Podejmowanie przez organizacje działalności ważnej z punktu widzenia całego społeczeństwa może mieć ograniczony wpływ na ich pozycję, jeśli nie będzie mu towarzyszyć uznanie ze strony podmiotów, w imieniu których ta działalność jest realizowana lub do których powinna docierać wiedza o nich. W tym sensie wzmocnić organizację może uznanie ich roli oraz kompetencji przez administrację publiczną – szczebla centralnego i lokalnego oraz przez media. Ważne jest jednak, aby nie miało to jedynie wymiaru symbolicznego, lecz dawało organizacjom możliwość wywierania realnego wpływu na treść stanowionego prawa, czy też by wywodzący się z nich ludzie cieszyli się rzeczywistym uznaniem jako osoby eksperckie. Takim kwestiom poświęcone są kolejne z obszarów ujętych w Indeksie. Oparto się w nich na danych pochodzących z Rządowego Centrum Legislacji i opracowywanych w raportach Obywatelskiego Forum Legislacji działającego przy Fundacji im. Stefana Batorego.

Źródło wiedzy: **wyniki badania *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor oraz dane z Rządowego Centrum Legislacji.**

Obszar 3: Postrzeganie organizacji

W przypadku ataków w mediach czy dezinformacji o działalności w przestrzeni publicznej organizacjom pozostaje jedno skuteczne narzędzie do obrony – własne dobre imię. Jego podstawą są: posiadanie pozytywnego wizerunku i zaufania społecznego oraz uznania dla wagi prowadzonej przez nie pracy. Organizacje mogą również ograniczać okazyje do ataku na siebie, jeśli dbają o zwiększenie przejrzystości działania – brak transparentności staje się dobrą pożywką do ataków w społeczeństwie ludzi tak bardzo nieufnych, z jakim wciąż mamy do czynienia w Polsce (więcej zob. kolejny wymiar Indeksu).

Dodatkowym narzędziem służącym ograniczaniu groźnych ataków jest nawiązywanie przez organizacje bezpośrednich kontaktów ze społeczeństwem. Badania pokazują, że ze wzrostem częstotliwości takich relacji zwiększa się też poziom uznania dla organizacji i gotowości do zaangażowania w ich aktywność (lub przynajmniej do udzielania im wsparcia)³⁶. Ponadto pewnym wyznacznikiem stosunku do organizacji może być też to, czy osoby decydujące się na podjęcie aktywności publicznej w pierwszej kolejności szukają odpowiedniej organizacji funkcjonującej w danym obszarze, czy raczej decydują się na aktywność nieformalną, a więc prowadzoną poza organizacjami.

Źródła wiedzy: **wyniki badania *Kondycja NGO 2024* Stowarzyszenia Klon/Jawor, analiza dyskursu w sieci opracowana na zamówienie Fundacji im. Stefana Batorego przez Fundację Res Futura oraz wyniki badania Fundacji More in Common Polska i badanie GUS-u *Wolontariat 2022***³⁷.

36 B. Charycka, J. Bednarek, M. Gumkowska, *Ufamy, ale... Polki i Polacy o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2023*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2023, <https://api.ngo.pl/media/get/207594>, s. 38–39; ABR SESA, UNICEF Polska, Bank Żywności SOS w Warszawie, Fundacja WWF Polska, SYNO Poland, *Dobroczynność. Zdaniem Polek i Polaków, co zachęca, a co jest barierą*, file:///C:/Users/ISS/Downloads/Raport%20Dobroczynno%C5%9B%C4%87.pdf, s. 28.

37 Zob. Główny Urząd Statystyczny, *Wolontariat w 2022 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/wolontariat-i-praca-niezarobkowa-na-rzecz-innych/wolontariat-w-2022-r-3,1.html>.

Tabela 4. Wskaźniki wykorzystane do analizy w czwartym wymiarze Indeksu

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR IV.1. Udział w realizacji zadań ważnych społecznie						
1.	Odsetek organizacji, dla których głównym obszarem działalności są podstawowe usługi społeczne	Klon/Jawor: IP2. Poniżej są wypisane różne pola działalności organizacji pozarządowych. Proszę wybrać główne pola działań Państwa organizacji+ IP3. Proszę wskazać jedno najważniejsze z głównych pól działań ⇒ Odp. Edukacja i wychowanie, ochrona zdrowia, usługi socjalne, pomoc społeczna, ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność, rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	27%	27 pkt	
2.	Odsetek organizacji angażujących się w sytuacjach kryzysowych i skala ich zaangażowania	Klon/Jawor: SK1. Czy Państwa organizacja po 2020 roku włączała się w odpowiedź na sytuację kryzysową w Polsce? ⇒ Jedna odp. pozytywna z: 1. Pandemia COVID-19 2. Katastrofa naturalna, kataklizm pogodowy, np. powódzie, pożary 3. Kryzys humanitarny, uchodźczy 4. Inne – jakie?	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	41,5%	41,5 pkt	62 pkt UWAGA: Panel ekspercki uznał, że uzyskany w pytaniu bazowym wynik znaczy więcej (świadczy o większej odporności organizacji), niż wskazuje wartość %, i nadał tu wagę +0,5 wartości wskaźnika



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
3.	Odsetek organizacji działających w całym kraju, angażujących się w rzecznictwo/ działania na rzecz zmiany prawa	Klon/Jawor: IP5. Po- przez jakiego rodzaju działania Państwa organizacja realizuje swoje cele? ⇒ Odp. 12. Rzecznictwo w celu zmian prawnych, systemowych + IP1. Na jakim terenie organizacja prowadzi swoje działania? ⇒ 5. Cały kraj	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (łącznie)	75,9%	76 pkt	
OBSZAR IV.2. Uznanie roli i kompetencji organizacji						
4.	Istnienie formalnych warunków do włączenia organizacji w tworzenie prawa przez rząd	Strony RCL / Dane OFL: Odsetek projektów rządowych ustaw, przy których przeprowadzono etap konsultacji trwających TYLKO od 0 do 7 dni (w pierwszym roku obecnej kadencji Sejmu – od listopada 2023 do listopada 2024 roku)	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	36%	64 pkt	48 pkt UWAGA: Panel ekspercki uznał, że uzyskany w pytaniu bazowym wynik znaczy mniej (świadczy o niższej odporności organizacji), niż wskazuje jego wartość %, i nadał tu wagę ujemną –0,5 wartości wskaźnika

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
5.	Utrzymywanie przez organizację regularnych kontaktów z administracją samorządową	Klon/Jawor: WS1. Jak często Państwa organizacja kontaktowała się z wymienionymi grupami podmiotów lub środowiskami w ciągu ostatnich 2 lat? 4. Lokalny urząd gminy, miasta 5. Starostwo powiatowe 6. Urząd marszałkowski 7. Urząd wojewódzki ⇒ Odp. Mamy częste, regularne kontakty w odniesieniu do przynajmniej jednej z odpowiedzi	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	48,6%	49 pkt	
6.	Uznanie wiedzy i kompetencji organizacji przez administrację samorządową, przejawiające się w realizacji wspólnych projektów lub zapraszaniu do prac eksperckich	Klon/Jawor: 49. WS2. Na czym polegały kontakty Państwa organizacji z urzędem gminy, miasta w ostatnich 2 latach? – odp. 3. Wspólnie prowadziliśmy projekty, działania – odp. 4. Formalnie braliśmy udział (w charakterze członków, obserwatorów, zaproszonych gości, ekspertów) w pracach komisji, grup roboczych itp. powoływanych przez samorząd ⇒ Odsetek wśród wszystkich organizacji podmiotów mających jedno z takich doświadczeń współpracy	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	41%	41 pkt	



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
7.	Utrzymywanie przez organizację regularnych kontaktów z mediami	Klon/Jawor: WS1. Jak często Państwa organizacja kontaktowała się z wymienionymi grupami podmiotów lub środowiskami w ciągu ostatnich 2 lat? 11. Media ogólnopolskie: telewizja, radio, gazety, czasopisma, portale internetowe 12. Media lokalne: lokalna telewizja, stacja radiowa, gazety, czasopisma, portale internetowe ⇒ Odp. Mamy częste, regularne kontakty – w odniesieniu do przynajmniej jednej z odp.	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	21%	21 pkt	
OBSZAR IV.3. Postrzeganie organizacji						
8.	Transparentność działania – odsetek organizacji deklarujących publikowanie na stronie internetowej podstawowych informacji o działalności finansowej	Klon/Jawor: INT4. Czy na stronie internetowej lub profilu organizacji są publicznie dostępne niżej wymienione dokumenty lub informacje? ⇒ Odp. (1) sprawozdania finansowe, (2) informacja o sponsorach, źródłach finansowania organizacji – odsetek podmiotów spełniających łącznie oba warunki	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	16%	16 pkt	

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
9.	Wizerunek społeczny (odczuwany przez organizację) – odsetek organizacji odczuwających wpływ niekorzystnego wizerunku sektora i/lub braku zaufania	Klon/Jawor: PRO1. Na ile wymienione niżej problemy były odczuwalne w życiu Państwa organizacji w ciągu ostatnich 2 lat? ⇒ Problemy związane z otoczeniem organizacji: 7. Niekorzystny wizerunek organizacji pozarządowych w oczach opinii publicznej, w mediach, brak zaufania do organizacji pozarządowych	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	19%	81 pkt	
10.	Wizerunek fundacji w wypowiedziach w najpopularniejszych kanałach komunikacji w social mediach (sentyment pozytywny + neutralny)	Dane Fundacji Res Futura analizujące kontekst występowania kategorii „fundacja” – najczęściej pojawiającego się określenia dotyczącego CSOs z 10 weryfikowanych kluczowych słów ⇒ Wartość wskaźnika odzwierciedla odsetek wypowiedzi pozytywnych i neutralnych w całościowym wizerunku fundacji we wszystkich wypowiedziach w najpopularniejszych kanałach komunikacji online w całym 2024 roku	Wskaźnik przyjmuje wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka wypowiedzi pozytywnych i neutralnych w całościowym wizerunku fundacji w sieci	24%	24 pkt	
11.	Poziom zaufania społecznego do organizacji	More in Common Polska dla Fundacji Batorego (luty 2025): P39. Czy, ogólnie rzecz biorąc, ma Pan/Pani zaufanie czy też nie ma Pan/Pani zaufania do wymienionych instytucji? ⇒ Odp. Organizacje społeczne/pozarządowe (tzw. NGO)	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	44%	44 pkt	



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indexu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
12.	Stan wiedzy o organizacjach w społeczeństwie	Klon/Jawor 2023: Odsetek badanych posiadających doświadczenie kontaktu z organizacjami pozarządowymi – osobiste lub zapośredniczone przez media czy znajomych	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	60%	60 pkt	
13.	Poziom zaangażowania w działania organizacji w porównaniu do poziomu nieformalnej/bezpośredniej aktywności obywatelskiej	GUS, <i>Wolontariat 2022</i> : Stosunek odsetka osób świadczących wolontariat w ramach organizacji (w sektorze non profit) do odsetka osób świadczących wolontariat indywidualny (poza grupą znajomych i przyjaciół) – UWAGA: dane dotyczą aktywności przez 4 tygodnie poprzedzające badanie	Wskaźnik na skali 7-punktowej, przyjmujący wartości od 0 b. źle do 100 b. dobrze: 0-0,15 b. źle (0 pkt), 0,16-0,3 b. źle (16,5 pkt), 0,31-0,45 umiarkowanie źle (33 pkt), 0,46-0,55 umiarkowanie (50 pkt), 0,56-0,7 umiarkowanie dobrze (66,5 pkt), 0,71-0,85 dobrze (83 pkt), 0,86-1 b. dobrze (100 pkt)	0,44	33 pkt	

Spółeczny kontekst działalności obywatelskiej

W zwiększeniu możliwości działania organizacji na wypadek zagrożeń i sytuacji kryzysowych mogą pomagać sprzyjające warunki w otoczeniu społecznym. Obejmują one gotowość do zaangażowania się w działalność społeczną i uznanie, że ma to sens, ale również zakorzenienie wartości demokratycznych, podstawowych dla aktywności społeczeństwa obywatelskiego. Dotyczy to też odporności społeczeństwa na tendencje zagrażające ustrojowi demokratycznemu, jak i funkcjonowaniu w jego ramach samych organizacji. Może tu pomagać zakorzenienie kompetencji pozwalających na identyfikację i obronę przed wpływem takich zjawisk, jak dezinformacja, teorie spiskowe czy występowanie tendencji autorytarnych. Wspierające jest również dowartościowanie krytycznego myślenia i roli nauki w codziennym życiu oraz podzielenie w społeczeństwie wartości leżących u podstaw demokracji liberalnej i ważnych dla działających na rzecz jej wzmocnienia podmiotów społeczeństwa obywatelskiego.

Obszar 1: Warunki sprzyjające aktywności obywatelskiej

Działania aktywizujące obywatelsko mają większe szanse powodzenia, jeśli organizacje napotkają osoby dostrzegające wartość takiego zaangażowania. Gotowość do współpracy, ale też odporność na narracje zarzucające organizacjom brak przejrzystości funkcjonowania może też zwiększać silniejsza wiara, że inni ludzie w codziennych relacjach mają dobre intencje. Pomaga również zaufanie, że instytucje publiczne podejmują działania, kierując się przede wszystkim dobrem wspólnym. Najlepszym wyznacznikiem gotowości do wsparcia celów społecznych jest obecność wcześniejszych takich doświadczeń w społeczeństwie, zwłaszcza związanych z przekazywaniem organizacjom środków finansowych. W oparciu o cztery wskaźniki w Indeksie przeanalizowano, jaki splot tych okoliczności towarzyszy pracy polskich organizacji.

Źródła wiedzy: **dane pochodzące z różnych badań prowadzonych przez CBOS oraz World Giving Index 2025 (dotyczący sytuacji w 2024 roku).**

Obszar 2: Uznanie dla demokracji i jej wartości

Organizacje społeczeństwa obywatelskiego pośredniczą między instytucjami publicznymi a obywatelami. Ramy dla ich aktywności tworzą podstawowe zasady ustrojowe, a siła działania tych ostatnich jest oparta na ich społecznym uznaniu. Szacunek dla wartości demokratycznych ma również wpływ na relacje tych organizacji z pojedynczymi ludźmi. Osoby, które doceniają demokrację i rozumieją leżące u jej podstaw wartości, powinny lepiej rozumieć potrzebę funkcjonowania organizacji i angażować się w celu obrony ich niezależności.

Źródła wiedzy: **wyniki badań CBOS**.

Obszar 3: Kompetencje związane z działaniami organizacji społeczeństwa obywatelskiego

Podstawą dla aktywności edukacyjnej oraz komunikacyjnej prowadzonej przez organizacje jest otwartość do ich przyjmowania i zrozumienia w społeczeństwie. Okazuje się to istotne w kontekście przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, które mogą stawać się pożywką dla manipulacji przestrzenią komunikacyjną, a biorące w nich górę emocje powodują odłożenie na bok racjonalnego myślenia. W kolejnym obszarze składającym się na społeczny kontekst działalności organizacji analizujemy w Indeksie, w jakim stopniu w polskim społeczeństwie są zakorzenione postawy i kompetencje pozwalające przeciwstawić się tym negatywnym tendencjom. Jeśli uznamy, że w zwiększeniu odporności organizacji w niepewnych czasach mogą sprzyjać posługiwanie się narzędziami cyfrowymi i komunikacja online, to ważny jest potencjał do oddziaływania za ich pomocą w społeczeństwie.

Źródła wiedzy: **Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI)**³⁸ oraz **badania Dezinformacja oczami Polaków. Edycja 2024 Fundacji DigitalPoland**³⁹ i **Eurobarometru**⁴⁰.

Obszar 4: Podzielanie wartości ważnych w perspektywie funkcjonowania organizacji

W Indeksie przyglądamy się ponadto temu, jaki odzew w polskim społeczeństwie mają wartości istotne w działaniach podejmowanych przez ważną grupę polskich organizacji. Uwzględniono tutaj zagadnienia, które w ostatnich latach wywoływały większe emocje, często podsycane działaniami i wypowiedziami w debacie publicznej. Ważną rolę odgrywa też funkcjonowanie społeczeństwa w cieniu zagrożenia konfliktem zbrojnym, co wiąże się z agresją Rosji na Ukrainę. Kwestie te są uzupełnieniem do uwzględnianego w trzecim obszarze stosunku do wartości demokratycznych.

Źródła wiedzy: **badania Fundacji More in Common Polska i CBOS**.

38 Zob. Komisja Europejska, *Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI)*, 7 sierpnia 2024, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/pl/policies/desi>.

39 Zob. Fundacja DigitalPoland, *Dezinformacja oczami Polaków. Edycja 2024*, Warszawa 2025, <https://digitalpoland.org/publikacje/pobierz?id=70f40c4e-3fe1-4abd-9a32-02a26c324f18>.

40 Zob. European Commission, *European citizens' knowledge and attitudes towards science and technology*, luty 2025, <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3227>.



Tabela 5. Wskaźniki wykorzystane do analizy w piątym wymiarze Indeksu

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
OBSZAR V.1. Warunki sprzyjające aktywności						
1.	Uznanie wartości współpracy z innymi	CBOS, <i>Gotowość Polaków do współpracy</i> , 2024, nr 26: Odsetek uznających, że „Ludzie tacy jak ja, działając wspólnie z innymi, mogą pomóc potrzebującym lub rozwiązać niektóre problemy swojego środowiska, osiedla, wsi lub miasta”	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	79%	79 pkt	
2.	Poziom zaufania społecznego	CBOS, <i>Zaufanie społeczne</i> , 2024, nr 40, s. 7: Syntetyczny indeks zaufania społecznego (skala od -3 do +3)	Wskaźnik na skali 7-punktowej o wartościach od 0 b. źle do 100 b. dobrze: od -3 do -2 b. źle (0 pkt), od -1,99 do -1,0 źle (16,5 pkt), od -0,99 do 0,01 umiarkowanie źle (33 pkt), 0 umiarkowanie (50 pkt), od 0,01 do 1 umiarkowanie dobrze (66,5 pkt), od 1,01 do 2 dobrze (83 pkt), 2,01-3 b. dobrze (100 pkt)	-0,67	33 pkt	
3.	Poziom zaufania publicznego	CBOS, <i>Zaufanie społeczne</i> , 2024, nr 40, s. 13: Syntetyczny wskaźnik zaufania w sferze publicznej – wyraża liczbę instytucji obdarzanych zaufaniem (spośród 14 uwzględnionych w sondażu), przyjmuje wartości od 1 do 14	Wskaźnik na skali 7-punktowej o wartościach od 0 b. źle do 100 b. dobrze: 0-2 b. źle (0 pkt), 2,1-4 źle (16,5 pkt), 4,1-6 umiarkowanie źle (33 pkt), 6,1-8 umiarkowanie (50 pkt), 8,1-10 umiarkowanie dobrze (66,5 pkt), 10,1-12 dobrze (83 pkt), 12,1-14 b. dobrze (100 pkt)	7,21	50 pkt	

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
4.	Odsetek społeczeństwa przekazujący środki na cele społeczne (ogólnie)	<i>World Giving Index 2025</i> : Uogólniony odsetek populacji wspierających cele społeczne – za pośrednictwem organizacji dobroczynnych/ społecznych, bezpośrednio osoby w potrzebie, przez organizacje religijne	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	55%	55 pkt	
Obszar V.2. Uznanie dla demokracji i jej wartości						
5.	Uznanie dla ustroju demokratycznego	CBOS, <i>Stosunek do demokracji i ocena jej funkcjonowania</i> , 2023, nr 147: Czy zgadza się Pan(i) czy też nie zgadza ze stwierdzeniem, że demokracja ma przewagę nad wszelkimi innymi formami rządów? ⇒ Odsetek odp. pozytywnych	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	80%	80 pkt	
6.	Odrzucanie niedemokratycznych form rządu	CBOS, <i>Stosunek do demokracji i ocena jej funkcjonowania</i> , 2023, nr 147: Czy zgadza się Pan(i) ze stwierdzeniem, że niekiedy rządy niedemokratyczne mogą być bardziej pożądane niż rządy demokratyczne? ⇒ Odsetek odp. Nie zgadzam się	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	62%	62 pkt	



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
7.	Uznanie roli wolności obywatelskich i praw człowieka jako podstawy ustroju demokratycznego	CBOS, <i>Stosunek do demokracji i ocena jej funkcjonowania</i> , 2023, nr 147: A bez której z tych zasad nadal można by, Pana(i) zdaniem, mówić, że państwo jest demokratyczne? ⇒ Odsetek wskazań odp.: bez przestrzegania wolności obywatelskich i praw człowieka	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	12%	88 pkt	
OBSZAR V.3: Kompetencje związane z działaniami organizacji						
8.	Odsetek populacji posiadający podstawowe kompetencje cyfrowe	<i>DESI 2024 (DESI indicators – Digital Decade DESI visualisation tool)</i> : Posiadanie podstawowych kompetencji w populacji 16–74 lat w pięciu obszarach: 1. umiejętność korzystania z informacji i danych, 2. komunikacja i współpraca, 3. tworzenie treści cyfrowych, 4. bezpieczeństwo, 5. rozwiązywanie problemów ⇒ wskaźnik przyjmuje wartości 0–100%	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	44,30%	44 pkt	

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
9.	Podatność na dezinformację	Fundacja DigitalPoland, <i>Dezinformacja oczami Polaków. Edycja 2024</i> : Odsetek ankietowanych, którzy powielili co najmniej jedno z przedstawionych im 30 fałszywych stwierdzeń z obszarów: energetyki, zdrowia, klimatu, nowych technologii oraz polityki, które były obecne w przestrzeni publicznej	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	91%	9 pkt	
10.	Podatność na teorie spiskowe	<i>Eurobarometr 557 European citizens' knowledge and attitudes towards science and technology</i> , 2025: Odsetek ankietowanych zgadzających się ze stwierdzeniem, że „wirusy są produkowane w laboratoriach rządowych w celu kontrolowania obywateli”	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	50%	50 pkt	



Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
11.	Uznanie dla roli nauki w codziennym życiu	<i>Eurobarometr 557 European citizens' knowledge and attitudes towards science and technology, 2025</i> : Postawa wobec stwierdzenia „w codziennym życiu nie jest ważne posiadanie wiedzy naukowej” ⇒ Odsetek odp. zdecydowanie + raczej się zgadzam	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	54%	46 pkt	
OBSZAR V.4. Podzielanie wartości ważnych dla działań organizacji						
12.	Akceptacja dla osób z doświadczeniem migracji lub uchodźstwa	More in Common Polska / Opinia24, CATI/CAWI, 24 października 2024: Odsetek badanych zgadzających się z opinią „Migranci przyjeżdżają do Polski nie po to, żeby pracować, ale korzystać ze świadczeń społecznych” ⇒ odsetek odp. raczej + zdecydowanie się zgadzam	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	54%	46 pkt	

Lp.	Opis wskaźnika	Źródło wiedzy (podmiot gromadzący dane / treść oryginalnego pytania)	Sposób obliczenia wartości Indeksu	Wartość bazowa	Wartość wskaźnika (zaokrąglona do 0,5 pkt)	UWAGI (m.in. uzasadnienie nadania ew. wagi)
13.	Akceptacja dla osób homoseksualnych	CBOS, <i>Stosunek Polaków do gejów i lesbijek</i> , 2024, nr 88: Jak by Pan(i) określił(a) swój stosunek do gejów i lesbijek? Jeśli przyjmiemy, że 1 oznacza dużą niechęć, a 7 pełną akceptację, to gdzie umieścił(a)by Pan(i) siebie na tej skali? ⇒ Odsetek badanych wybierających odpowiedzi 5–7 oznaczające „akceptację”	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów odpowiada wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytanie bazowe	43%	43 pkt	
14.	Poczucie zagrożenia wynikające z agresji Rosji w Ukrainie	CBOS, <i>Polacy o wojnie w Ukrainie</i> , 2024, nr 130: Czy, Pana(i) zdaniem, wojna w Ukrainie zagraża bezpieczeństwu Polski czy też nie? ⇒ Odsetek badanych odpowiadających na zadane pytanie pozytywnie	Wskaźnik przyjmujący wartości na skali od 0 b. źle do 100 b. dobrze, gdzie liczba przyznanych punktów stanowi odwrotność wartości odsetka odpowiedzi pozytywnych na pytania bazowe (tzn. większy odsetek odpowiedzi pozytywnych oznacza niższą punktację, np. jeśli pozytywnie odpowiedziało 15% badanych = 85 pkt, a jeśli zrobiło to 65% badanych = 35 pkt)	82%	18 pkt	



Podziękowania

Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce jest efektem dyskusji prowadzonych w gronie osób eksperckich. Podczas tych spotkań wypracowano metodologię wraz z zestawem wskaźników, przeprowadzono walidację wyników oraz nadano wartościom wybranych wskaźników ewentualne wagi dodatnie lub ujemne.

W panelu eksperckim odpowiedzialnym za walidację wyników udział wzięli: Edwin Bendyk (Fundacja im. Stefana Batorego), Galia Chimiak (Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk), Karolina Dreszer-Smalec (Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych), Jan Herbst (Fundacja Stocznia), Ingeborga Janikowska (Fundacja im. Stefana Batorego), Agnieszka Maszkowska (Fundacja SocLab), Tomasz Schimanek (Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce), Sylwia Sobiepan (Fundacja im. Stefana Batorego), Joanna Suchomska (Pracownia Zrównoważonego Rozwoju), Grzegorz Wójkowski (Stowarzyszenie Aktywności Obywatelskiej Bona Fides), Przemysław Żydok (Fundacja Aktywizacja).

Poza nimi w dyskusjach nad metodologią uczestniczyli: Ewa Bogacz-Wojtanowska (Zakład Zarządzania Organizacjami Pozarządowymi, Uniwersytet Jagielloński), Beata Charycka (Stowarzyszenie Klon/Jawor), Anna Domaradzka-Widła (Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski), Adela Gąsiorowska (Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego), Anna Giza (Uniwersytet Warszawski), Katarzyna Iwińska (Instytut Socjologii, Uniwersytet Civitas), Ewa Kulik-Bielińska (Fundacja im. Stefana Batorego), Paweł Marczewski (Fundacja im. Stefana Batorego), Magdalena Pękacka (Forum Darczyńców), Paulina Sobiesiak-Penszko (Instytut Spraw Publicznych), Katarzyna Sztóp-Rutkowska (Fundacja SocLab, Wydział Socjologii Uniwersytetu w Białymstoku), Agnieszka Zowczak (Fundacja im. Stefana Batorego).

Wszystkim Ekspertkom i Ekspertom należą się serdeczne podziękowania za poświęcony czas, podzielenie się

wiedzą oraz cenne uwagi i wyrazy zachęty do dalszej pracy. Równie ważny wkład stanowiły dwie zewnętrzne recenzje: odnosząca się do metodologii Indeksu, opracowana przez Jana Herbsta, oraz dotycząca końcowego raportu, przygotowana przez dr hab. Ewę Bogacz-Wojtanowską.

Ważną częścią pracy nad Indekssem było poszukiwanie odpowiednich danych, pozwalających przyrzeć się wybranym aspektom odporności sektora organizacji obywatelskich. Niezastąpione źródło wiedzy stanowią w tym wypadku dane publiczne, do których dostęp, z różnych powodów, jest często utrudniony. Tym większe podziękowania należą się tym, którzy pomogli nam w uzyskaniu potrzebnych informacji. Departament Informatyzacji i Rejestrów Sądowych Ministerstwa Sprawiedliwości udostępnił ogólne dane dotyczące liczby spraw procedowanych w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Natomiast firma MGBI sp. z o.o. nieodpłatnie pomogła zweryfikować, jaka część stowarzyszeń i fundacji zarejestrowanych na koniec 2024 roku była jednocześnie wpisana do Rejestru Przedsiębiorców w KRS.

Wstępne wyniki Indeksu zostały zaprezentowane podczas eksperckiego „okrągłego stołu” zorganizowanego w Fundacji Batorego pod koniec listopada 2025 roku. W trakcie przeprowadzonej wówczas dyskusji udało się zebrać szereg ważnych komentarzy, które pomogły w opracowaniu brzmienia ostatecznej wersji raportu. Przyczyniły się do tego również komentarze uzyskane w trakcie wewnętrznych konsultacji przeprowadzonych w lutym 2026 roku wśród osób zatrudnionych w Fundacji Batorego.

Do wszystkich osób, które zaangażowały się na różnym etapie prac nad Indekssem, kierujemy gorące podziękowania. Przekazane uwagi i wsparcie przełożyły się na ostateczny kształt tego narzędzia, wpływając na podniesienie jego jakości. Wszelkie niedociągnięcia należy zaś złożyć na barki autora.

Fundacja im. Stefana Batorego
Sapieżyńska 10a
00-215 Warszawa
tel. 48 22 536 02 00
fax 48 22 536 02 20

batory@batory.org.pl
www.batory.org.pl
facebook.com/FundacjaBatorego
twitter.com/BatoryFundacja

Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce przygląda się ich przygotowaniu na różnego rodzaju wydarzenia niespodziewane, w tym o charakterze kryzysowym. Analizuje, na ile organizacje mają zasoby i warunki pozwalające im w takim wypadku kontynuować działalność oraz reagować na zmianę sytuacji i nowe potrzeby społeczne. Uwzględnia też, jak na ich pracę wpływają zakorzenione w społeczeństwie kompetencje i wartości.

Na polskim gruncie brakuje obecnie dojrzałych narzędzi o podobnym charakterze, a proponowane rozwiązanie ma potencjał, by wypełnić istotną lukę w analizie kondycji sektora obywatelskiego. Szczególnie trafne i nowatorskie jest tu wprowadzenie kategorii rezyliencji, która nie tylko pozwala uchwycić zdolność organizacji do reagowania na kryzysy, lecz także wpisuje dyskusję o społeczeństwie obywatelskim w szerszą debatę o jakości współczesnej demokracji i bezpieczeństwie społecznym. To ujęcie nadaje koncepcji wymiar nie tylko badawczy, ale i strategiczny.

Jan Herbst

Indeks ma potencjał, by stać się standardem w Polsce (a realnie również w Europie Środkowej). Nie istnieje w regionie równie szerokie i metodycznie spójne narzędzie, które łączy dane ilościowe i jakościowe, obejmuje zarówno perspektywę makro, jak i mikro, opiera się na różnorodnych źródłach i może być regularnie aktualizowane. To narzędzie przydatne dla grantodawców, administracji publicznej, organizacji, mediów i środowiska naukowego.

dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska