



III sektor w kulturze

Diagnoza sektora pozarządowego w obszarze kultury w Polsce.

Raport z badania

AUTORZY Magdalena Tędziagolska · Bartłomiej Walczak

Maj 2026



RAPORT Z BADANIA

„III sektor w kulturze. Diagnoza sektora pozarządowego w obszarze kultury w Polsce”

Ogólnopolskie badanie CAWI zrealizowane 20 lutego – 26 marca 2026 roku na próbie 605 organizacji.



REALIZACJA PROJEKTU

Zespół badawczy:

Magdalena Tędziągolska

Bartłomiej Walczak

Zofia Łęcka

Anna Żelazowska-Kosiorek



PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD

Badania i Działania

W projekcie wykorzystano grafiki
Pablo Stanley · blush.design

Badanie zrealizowano na zlecenie Ministerstwa
Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

WYDANIE

Warszawa 2026

JAK CYTOWAĆ?

Tędziągolska, M., Walczak, B. (2026). III sektor w kulturze. Diagnoza sektora pozarządowego w obszarze kultury w Polsce. Badania i Działania na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Kultura blisko ludzi

Kultura nie dzieje się wyłącznie w teatrach, muzeach czy salach koncertowych. Powstaje także w świetlicach, domach kultury, bibliotekach, na miejskich podwórkach i wiejskich placach. Tworzą ją ludzie, którzy dostrzegają potrzebę działania i potrafią wokół niej budować wspólnotę. Wśród nich szczególne miejsce zajmują organizacje pozarządowe. To one często jako pierwsze odpowiadają na lokalne potrzeby, inicjują ważne społeczne rozmowy, angażują mieszkańców i tworzą przestrzeń dla aktywnego uczestnictwa w kulturze.

Od lat są one nieodłączną częścią polskiego życia kulturalnego. Realizują projekty artystyczne, edukacyjne i społeczne, dbają o dziedzictwo, wspierają twórców, rozwijają kompetencje kulturowe i wzmacniają lokalną tożsamość. Ich siłą jest bliskość ludzi oraz umiejętność dostrzegania potencjału tam, gdzie inni widzą ograniczenia. To właśnie dzięki nim kultura dociera do miejsc i środowisk, które często pozostają poza głównym nurtem instytucjonalnych działań.

Mimo ogromnej roli, jaką organizacje pozarządowe odgrywają w kulturze, przez wiele lat brakowało nam pełnego obrazu tego sektora. Nie wiedzieliśmy wystarczająco dużo o jego skali, potencjale, potrzebach i wyzwaniach. Dlatego

z inicjatywy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego przeprowadzono badanie „III sektor w kulturze” – pierwsze ogólnopolskie badanie poświęcone organizacjom pozarządowym działającym w obszarze kultury. Chcieliśmy przede wszystkim oddać głos tym, którzy każdego dnia współtworzą kulturę w Polsce: fundacjom, stowarzyszeniom, lokalnym liderkom i liderom, społecznikom i społecznikom.

Raport, który oddajemy w Państwa ręce, pozwala lepiej zrozumieć rzeczywistość, w której funkcjonują organizacje pozarządowe. Pokazuje zarówno ich ogromny potencjał, jak i bariery, z którymi mierzą się na co dzień. To ważne źródło wiedzy o kondycji trzeciego sektora w kulturze, ale również drogowskaz dla administracji publicznej. Dzięki niemu możemy lepiej projektować programy wsparcia, rozwijać współpracę z organizacjami społecznymi i skuteczniej odpowiadać na ich potrzeby.

Wierzę, że przedstawione w raporcie dane oraz wnioski staną się punktem wyjścia do dalszego wzmacniania roli organizacji pozarządowych w kulturze. Bo silny trzeci sektor to nie tylko bogatsza oferta kulturalna. To także silniejsze wspólnoty, większe uczestnictwo obywateli w życiu publicznym i kultura bliżej ludzi.



Marta Cienkowska

Ministra Kultury i Dziedzictwa
Narodowego



Co można znaleźć w raporcie?

	PODSUMOWANIE	Najważniejsze wnioski i sześć rzeczy do zapamiętania	<u>7</u>
★	SEKTOR W LICZBACH	Dziewięć kluczowych statystyk	<u>10</u>
01	O BADANIU	Nota metodologiczna	<u>11</u>
02	CO ROBIĄ ORGANIZACJE?	Obszary, formy, zasięg i odbiorcy działań	<u>16</u>
03	LUDZIE W ORGANIZACJACH	Członkowie, pracownicy, wolontariusze	<u>27</u>
04	FINANSE	Budżety, źródła finansowania, stabilność	<u>37</u>
05	ROZWIĄZANIA CYFROWE	Narzędzia cyfrowe i bariery	<u>46</u>
06	WSPÓŁPRACA, WYZWANIA, MOCNE STRONY	Relacje, trudności i źródła odpomości	<u>51</u>
07	POTRZEBY	Hierarchia potrzeb i plany na przyszłość	<u>57</u>
	ANEKS	Szczegółowa metodologia badania	<u>62</u>

O badaniu i raporcie

Niniejszy raport prezentuje wyniki pierwszego ogólnopolskiego badania poświęconego w całości organizacjom pozarządowym działającym w kulturze. Przeprowadziliśmy je jako niezależna pracownia badawcza Badania i Działania, na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Pytania dotyczyły przede wszystkim bieżącej sytuacji organizacji. Pytania o kadry i pozyskiwanie środków odnoszą się do stanu na koniec 2025 roku, a dane o budżetach i liczbie wolontariuszy - do lat 2023–2025.

Choć organizacje pozarządowe od lat współtworzą polską kulturę, dotąd brakowało całościowego obrazu tej grupy organizacji - ich skali, zasobów, sposobów działania i potrzeb. Po raz pierwszy dane te zebraliśmy i opisaliśmy w jednym miejscu.

Chcieliśmy, by trzeci sektor w kulturze mógł zobaczyć sam siebie - rozpoznać własną kondycję, mocne strony i trudności, których z perspektywy pojedynczej organizacji często nie widać. Równie ważne było dla nas, by instytucje publiczne zyskały rzetelną podstawę do działania: projektowania programów wsparcia, planowania strategii oraz podejmowania decyzji opartych na danych, a nie na intuicji.

Badanie oddaje głos organizacjom. Stworzyliśmy przestrzeń do opisanie ich działalności i zasobów, a także do podzielenia się trudnościami, potrzebami i oczekiwaniami wobec systemu wsparcia.

W zamyśle jest to pierwsze badanie z cyklu - punkt wyjścia, który pozwoli z czasem śledzić zmiany wśród organizacji w kulturze, a zarazem krok w stronę trwalszej, opartej na wiedzy współpracy państwa z organizacjami pozarządowymi. Celowo zatrzymujemy się na diagnozie: rekomendacje i konkretne rozwiązania będą przedmiotem dalszych prac nad strategią współpracy z organizacjami, dla których ten raport stanowi podstawę.

Raport można czytać od początku do końca, jako spójną diagnozę tego środowiska, albo wybiórczo - każdy rozdział otwiera krótkie wprowadzenie, a najważniejsze wnioski zebraliśmy na początku. Chcemy, aby był nie tylko opisem kondycji organizacji w kulturze, lecz także praktycznym narzędziem: rzetelnym punktem odniesienia dla organizacji, instytucji publicznych i podmiotów z nimi współpracujących, oraz źródłem danych do projektowania rozwiązań.

Dziękujemy organizacjom, które przyjęły zaproszenie do udziału w pilotażu narzędzia badawczego i pomogły nam dopracować kwestionariusz. Dziękujemy także wszystkim organizacjom uczestniczącym w badaniu, za czas i gotowość do podzielenia się doświadczeniami, również wtedy, gdy towarzyszyły temu wątpliwości, czy diagnoza przełoży się na realną zmianę. Bardzo doceniamy Państwa decyzję o udziale i dziękujemy za zaufanie.



Bartłomiej Walczak
Autor raportu



Magdalena Tędziągolska
Autorka raportu

Kilka pojęć

Organizacja pozarządowa (NGO) - podmiot, który nie jest jednostką ani organem administracji publicznej i którego działalność nie jest nastawiona na osiąganie zysku. W praktyce termin ten najczęściej odnosi się do fundacji i stowarzyszeń.

Trzeci sektor - wszystkie formy działań społecznych mieszczące się pomiędzy państwem a rynkiem.

Trzeci sektor w kulturze - organizacje pozarządowe, których obszarem działania jest kultura - przedmiot tego badania.

Sektor kultury - szeroki obszar: instytucje publiczne, podmioty komercyjne i organizacje pozarządowe. Badanie dotyczy wyłącznie tych ostatnich.

OPP - organizacja pożytku publicznego - status uprawniający m.in. do otrzymywania 1,5% podatku.

CAWI - ankieta wypełniana samodzielnie przez internet

Próba ważona - dane przeliczone tak, by struktura badanych organizacji pod względem wybranych cech, w tym przypadku województwa, lepiej odpowiadała strukturze populacji.

Wolontariat stały / akcyjny - stały - regularne, ciągle zaangażowanie; akcyjny - pomoc doraźna, przy konkretnych wydarzeniach.

Kapitał żelazny - trwały fundusz organizacji, którego główna kwota pozostaje nienaruszona, a na działalność przeznaczają się wypracowane zyski, np. odsetki.

Fundraising - pozyskiwanie środków na działalność - od darczyńców, firm, ze zbiórek, 1,5% podatku itp.

AI (artificial intelligence) - sztuczna inteligencja; w badaniu: korzystanie z aplikacji i narzędzi opartych na AI.

W RAPORCIE PREZENTUJEMY

Mapa sektora

Specyfika organizacji, co robią NGO, adresaci działań, obszary i formy działalności

Zasoby i kondycja organizacji

Kapitał ludzki i finansowy, partnerstwa, mocne strony i wyzwania.

Potrzeby i kierunki

Plany na przyszłość, oczekiwania organizacji wobec polityki publicznej i finansowania.

Sześć rzeczy, które warto zapamiętać

01

Sektor oparty głównie na projektach

Tylko co czwarta organizacja działa niezależnie od projektów, w sposób ciągły. Pozostałe trzy czwarte są w różnym stopniu zależne od projektów: opierają na nich większość działań lub łączą projekty ze stałą aktywnością.

02

Finanse - główna bariera rozwoju

Średnie budżety organizacji wzrosły w ciągu dwóch lat, ale rozwarstwienie sektora się pogłębia. 81% ma rezerwy finansowe najwyżej na trzy miesiące lub nie ma ich wcale. Potrzebę finansową wskazuje niemal każda organizacja; najczęstsza to stabilne finansowanie.

03

Samorząd - partner i wyzwanie

Najważniejszy partner sektora jest zarazem najczęstszym źródłem tarć: ponad połowa organizacji zgłasza trudności we współpracy z samorządami.

04

Kapitał ludzki - mocna strona

Zaangażowany zespół to najczęściej wskazywana mocna strona sektora, ale jednocześnie siedem na dziesięć organizacji zgłasza niedobory kadrowe.

05

Sektor odporny i rozwojowy

Sektor deklaruje odporność i nie planuje się kurczyć: trzy czwarte organizacji chce utrzymać lub zwiększyć skalę działań.

06

Cyfrowe luki

Cyfryzacja sektora opiera się głównie na podstawowych narzędziach: prowadzeniu stron www i organizacji spotkań online.



Najważniejsze wnioski

Sektor „wieloprofilowy” i oparty głównie na pracy pozaetatowej

Trzeci sektor w kulturze to środowisko zróżnicowane. Organizacje rzadko zamykają się w jednej specjalizacji - zwykle łączą kilka obszarów (najczęściej edukację kulturalną, dziedzictwo i muzykę), a odbiorców definiują szeroko.

Tylko co czwarta organizacja działa w sposób ciągły, niezależnie od projektów. Pozostałe są w różnym stopniu zależne od finansowania projektowego: od tych pracujących „w rytmie” grantów, po prowadzące stałą działalność uzupełnianą projektami czasowymi. Istotną część zasobów osobowych organizacji stanowią osoby zaangażowane społecznie: 38% organizacji nie zatrudnia nikogo, a stały etat utrzymuje co czwarta.

Ludzie: największy atut i najbardziej deficytowy zasób

Kapitał ludzki jest najmocniejszą stroną sektora, a zarazem źródłem jego najpoważniejszego napięcia. Zaangażowany, doświadczony zespół jest wskazywany jako najważniejszy zasób, a jednocześnie 70% organizacji potrzebuje więcej osób wykonujących pracę odpłatną. Problemem nie jest rotacja, lecz sam niedobór ludzi. Wolontariat, choć powszechny (trzy czwarte organizacji), częściej ma charakter akcyjny i odbywa się bez formalnej umowy. Wspiera wydarzenia, rzadziej codzienne funkcjonowanie.

Finanse: główna bariera i rosące rozwarstwienie

Najczęściej wskazywaną barierą są niewystarczające środki finansowe. Choć średnie budżety organizacji wzrosły w ciągu dwóch lat o 66%, wzrost dotyczył głównie największych podmiotów. Świadczy o tym rosący rozrzut budżetów: odchylenie standardowe zwiększyło się w tym okresie o 148%. Większość organizacji działa bez poduszki bezpieczeństwa - 58% badanych organizacji deklaruje brak rezerw finansowych. Głównym źródłem środków pozostają samorządy; jednocześnie 55% organizacji doświadcza trudności we współpracy z nimi.



Najważniejsze wnioski

Odporność wiąże się z zespołem i dywersyfikacją

Mimo opisanych ograniczeń sektor wykazuje stosunkowo wysoką odporność. Średnia wartość indeksu samoocenianej odporności wynosi 0,69. Sprzyjają jej: zróżnicowanie grup odbiorców i obszarów działania, większa liczba osób zaangażowanych w organizację, wyższy budżet oraz prowadzenie działalności także poza obszarem kultury. Najmniej odporne są organizacje działające głównie w cyklu „od projektu do projektu”.

Sektor nie ogranicza przy tym swoich ambicji rozwojowych - trzy czwarte organizacji planuje utrzymać obecną skalę działalności lub ją zwiększyć.

Cyfryzacja: podstawowa obecność, ograniczone zaplecze

Co czwarta organizacja nie ma własnej strony internetowej, a bardziej zaawansowane narzędzia pozostają domeną mniejszości. Deficyty te organizacje tłumaczą brakiem zasobów i kompetencji kadry.

Potrzeby: mapa kierunków wsparcia

Organizacje potrzebują przede wszystkim stabilnego, przewidywalnego finansowania, ograniczenia biurokracji oraz wsparcia kadrowego i lokalowego (39% wskazuje brak siedziby jako istotne wyzwanie).

Środki centralne: dostępne nierówno

Po środki grantowe sięga 42% najmniejszych organizacji wobec 89% największych. W programach konkursowych obserwujemy dużą konkurencję o dostępne środki. Po środki częściej i skuteczniej sięgają organizacje z kadrami i doświadczeniem grantowym, co sprzyja utrwalaniu rozwarstwienia sektora.



Dziewięć kluczowych statystyk

605

organizacje w analizowanej próbie ogólnopolskiego badania CAWI

38%

organizacji nie wykazuje żadnych pracowników (etat, umowy)

76%

organizacji współpracuje z wolontariuszami

+66%

wzrost średniego budżetu 2023→2025 (269 → 446 tys. zł)

58%

organizacji nie ma żadnych rezerw finansowych

55%

wskazuje trudności we współpracy z samorządami

0,69

średni indeks odporności (skala 0–1)

45%

planuje zwiększenie skali działań w perspektywie 2-3 lat

26%

organizacji nie ma własnej strony WWW (na wsi i w małych miastach niemal co druga)

01

O BADANIU

Nota metodologiczna



Jak realizowaliśmy badanie?

1

METODA

CAWI

ankieta internetowa wypełniana samodzielnie

Badanie zrealizowaliśmy techniką ankiety internetowej (CAWI) między 20 lutego a 26 marca 2026 r. Zaproszenia do udziału rozśleliśmy trzema kanałami:

- **e-mailem** - bezpośrednio do 5 639 organizacji z bazy Klon/Jawor (spośród 12 575 deklarujących kulturę jako obszar działalności),
- **za pośrednictwem rad działalności pożytku publicznego i rad dialogu społecznego** - 30 rad działalności pożytku publicznego i 5 wojewódzkich rad dialogu społecznego,
- **przez internet** - 42 tematyczne grupy na Facebooku skupiające organizacje działające w kulturze, portal ngo.pl oraz strony internetowe i profile w mediach społecznościowych MKiDN oraz profile Badania i Działania.

Baza Klon/Jawor była jedynym dostępnym źródłem pozwalającym wiarygodnie wyodrębnić organizacje deklarujące działalność w obszarze kultury.

Właściwy pomiar poprzedził pilotaż z udziałem 6 organizacji, po którym dopracowaliśmy finalny kwestionariusz.

2

TERMIN

5 tygodni

20 lutego – 26 marca 2026 r.

3

ZAPROSZENIA

5 639

e-maili do organizacji z bazy Klon/Jawor

4

PILOTAŻ

6 organizacji

test kwestionariusza połączony z indywidualnymi wywiadami pogłębionymi.



Kto wziął udział w badaniu?

1

ANKIETY

767

tyle ankiet wpłynęło ogółem

2

PRÓBA

605

organizacji w próbie analitycznej

3

ZASIĘG

16 województw

organizacje z całej Polski

4

WAGA

poststratyfikacyjna

według województw, do struktury populacji

Ogółem wpłynęło 767 ankiet. Po wyłączeniu pustych kwestionariuszy i podmiotów spoza trzeciego sektora próba analityczna liczy 605 organizacji, czyli ok. 11% zaproszonych e-mailem. Ze względu na wielokanałową rekrutację traktujemy to jako orientacyjny wskaźnik odpowiedzi, zbliżony do innych badań sektora (w „Kondycji organizacji pozarządowych 2024” wyniósł on 10%). Część respondentów nie odpowiedziała na wszystkie pytania, dlatego podstawy procentowania bywają mniejsze niż 605*.

Na ile próba odzwierciedla populację?

Pod względem wielkości miejscowości struktura próby nie odbiega od populacji organizacji kulturalnych z bazy Klon/Jawor, a odchylenia w rozkładzie województw wyrównuje waga poststratyfikacyjna, zastosowana do wszystkich prezentowanych wyników.

Jak czytać wyniki?

Udział w badaniu był dobrowolny, dlatego - jak w większości badań ankietowych organizacji pozarządowych - nie jest to próba losowa i nie stosujemy testów istotności statystycznej. Duża liczebność i kontrolowana struktura próby pozwalają jednak wiarygodnie opisywać sektor i porównywać grupy organizacji. To najpełniejszy dotąd obraz trzeciego sektora w kulturze.

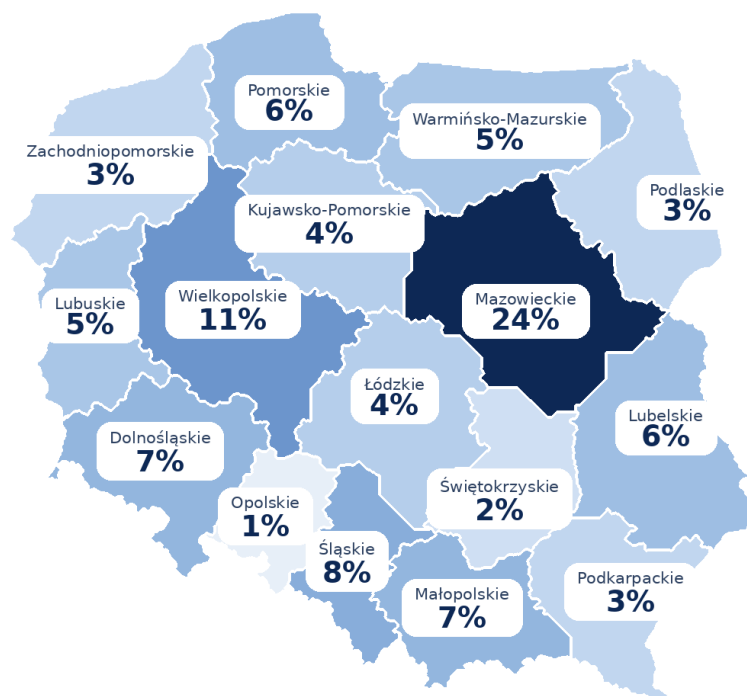
Pełny opis metodologii znajduje się w **aneksie na końcu raportu.**



Skąd pochodzą organizacje uczestniczące w badaniu?

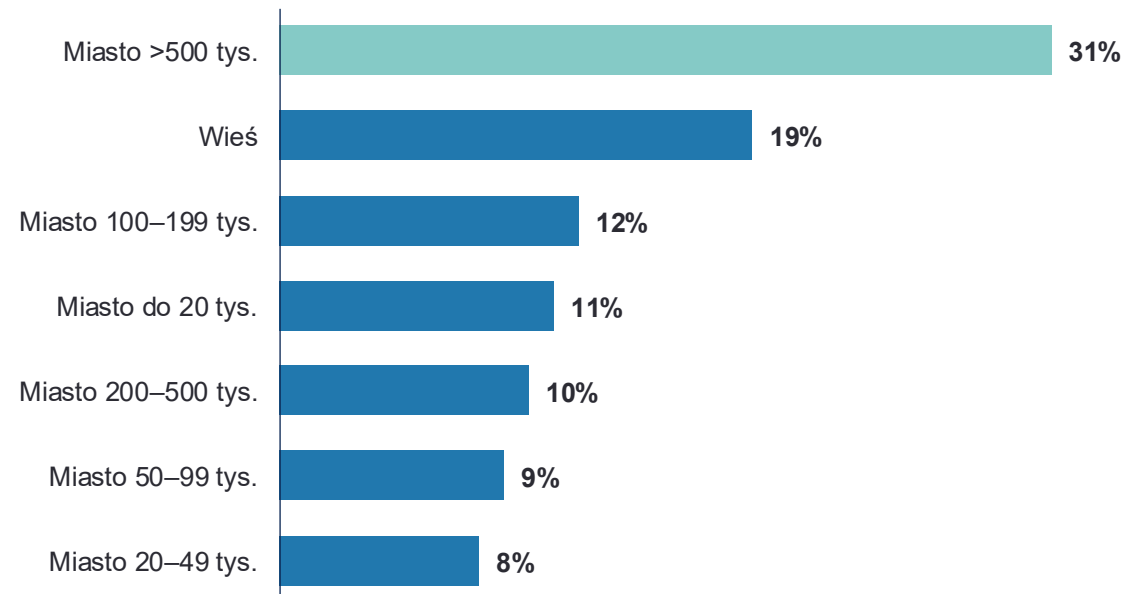
W próbie znalazły się organizacje ze wszystkich województw, z największą reprezentacją Mazowsza (24%),

która ponad dwukrotnie przewyższała udział podmiotów z drugiego w kolejności województwa wielkopolskiego (11%). Najmniej organizacji miało siedziby w województwach opolskim (1%), świętokrzyskim (2%) oraz zachodniopomorskim i podlaskim (po 3%).



Najliczniej reprezentowane są dwie skrajne wielkości miejscowości: metropolie (31%) i wsie (19%).

Badane organizacje znajdują się w zróżnicowanych typach miejscowości. Najliczniej reprezentowane są organizacje z metropolii powyżej 500 tys. mieszkańców (31%) oraz ze wsi (19%). W miastach od 100 do 499 tys. ma siedzibę łącznie 22% podmiotów, w miastach średnich (20–99 tys.) - 17%, a w najmniejszych do 20 tys. - 11%.



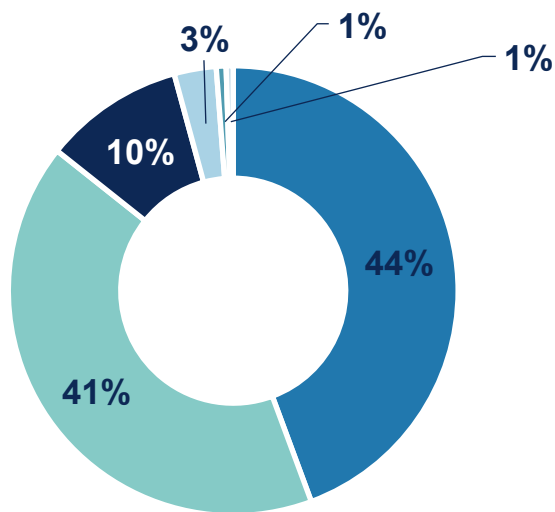
Q: W jakiej miejscowości znajduje się główna siedziba Państwa organizacji?



Forma organizacyjna i czas funkcjonowania

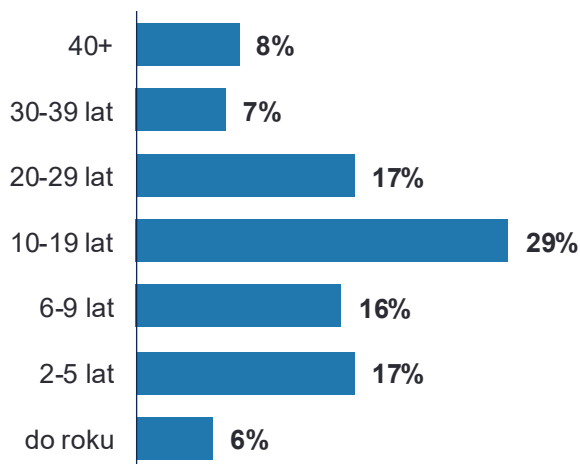
Próba jest jednorodna formalnie (85% to fundacje i stowarzyszenia rejestrowe), ale zróżnicowana stażowo: 39% organizacji ma poniżej 10 lat, a 8% działa od co najmniej 40 lat (jeszcze sprzed transformacji ustrojowej).

Forma organizacyjna



- Stowarzyszenie rejestrowe
- Stowarzyszenie zwykłe
- Federacje i związki
- Fundacja
- Inne
- Fundacje korporacyjne

Czas funkcjonowania (lata od założenia organizacji).



Sektor jest formalnie zwarty. Cztery na dziesięć podmiotów to fundacje (41%), kolejne 44% - stowarzyszenia rejestrowe, a co dziesiąta organizacja - stowarzyszenie zwykłe (10%). Inne formy występują marginalnie: federacje i związki oraz fundacje korporacyjne to łącznie ok. 1%. W kategorii „inne” (3%) znalazły się m.in. koła gospodyń wiejskich, grupy nieformalne i prywatne muzea.

Blisko cztery na dziesięć organizacji (39%) działa krócej niż dziesięć lat, w tym 6% - rok lub krócej. Najliczniejszą pojedynczą grupą wiekową są organizacje 10-19 lat (29%). Z drugiej strony 8% to podmioty założone jeszcze przed transformacją ustrojową - z ponad 40-letnim stażem.

02

CO ROBIAĄ ORGANIZACJE?

Obszary, formy, zasięg i odbiorcy działań

02

Co robią organizacje

Zanim przyjrzymy się zasobom i kondycji sektora, warto zobaczyć, czym organizacje kultury się zajmują.

W tym rozdziale pokazujemy charakter ich działalności, zasięg, odbiorców oraz obszary i formy pracy. Z zebranych danych wyłania się obraz podmiotów wieloprofilowych, silnie zakorzenionych lokalnie, ale często działających też ponad własną gminą - rzadko mieszczą się one w jednej kategorii. To punkt wyjścia do zrozumienia, na czym opiera się ich rola w kulturze.



Między działaniem stałym a projektowym

Organizacje kultury rzadko działają w jednym, „czystym” trybie, a status organizacji pożytku publicznego pozostaje cechą podmiotów dojrzałych.

Najczęstszy jest projektowy model funkcjonowania organizacji. 39% organizacji większość działań prowadzi w formie projektów, jest zależna od grantów. Zbliżony odsetek (37%) łączy projekty z działalnością stałą. Stałe, niezależne od projektów działania to dominujący model funkcjonowania co czwartej organizacji (24%).

Tryb działania wiąże się z dojrzałością organizacji. Wśród podmiotów najstarszych (powyżej 30 lat) działalność stałą prowadzi 36%, niemal dwa razy więcej niż wśród najmłodszych (19%). Mniejsze i młodsze organizacje znacznie częściej funkcjonują „od projektu do projektu”.

Status OPP ma lub miało w przeszłości 24% badanych. Rośnie on z wiekiem organizacji - po 10 latach o 7 pp, a po 20 o kolejne 24 pp - i częściej dotyczy większych zespołów (>50 osób). Sama wielkość budżetu nie różnicuje istotnie, choć w grupie powyżej 1 mln zł status OPP deklaruje 32%.

TRYB DZIAŁANIA



Q: Jak określiliby Państwo charakter swojej działalności? (jednokrotny wybór), dane ważone

Projektowa: większość działań w ramach projektów o określonym czasie, zależnych od grantów. Mieszana: stałe działania i obszary pracy plus projekty czasowe. Stała: działania ciągłe i regularne, niezależnie od tego, czy trwa konkretny projekt.

STATUS OPP



Q: Czy mają Państwo status Organizacji Pożytku Publicznego?



Organizacje działają lokalnie, ale nie tylko

Najczęściej odbiorcami są mieszkańcy własnej gminy lub miasta, ale niemal równie często organizacje pracują dla odbiorców i odbiorczyń z całej Polski. Lokalność jest ważnym punktem odniesienia, lecz nie wyczerpuje zasięgu sektora.

51%

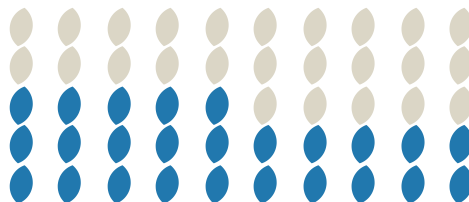
mieszkańcy gminy lub miasta, w których znajduje się siedziba organizacji



każdy listek = 2 organizacje na 100

49%

mieszkańcy całej Polski



40%

mieszkańcy województwa, w którym znajduje się siedziba organizacji



POZOSTAŁE KIERUNKI

28% zagranica

20% inna gmina lub miasto

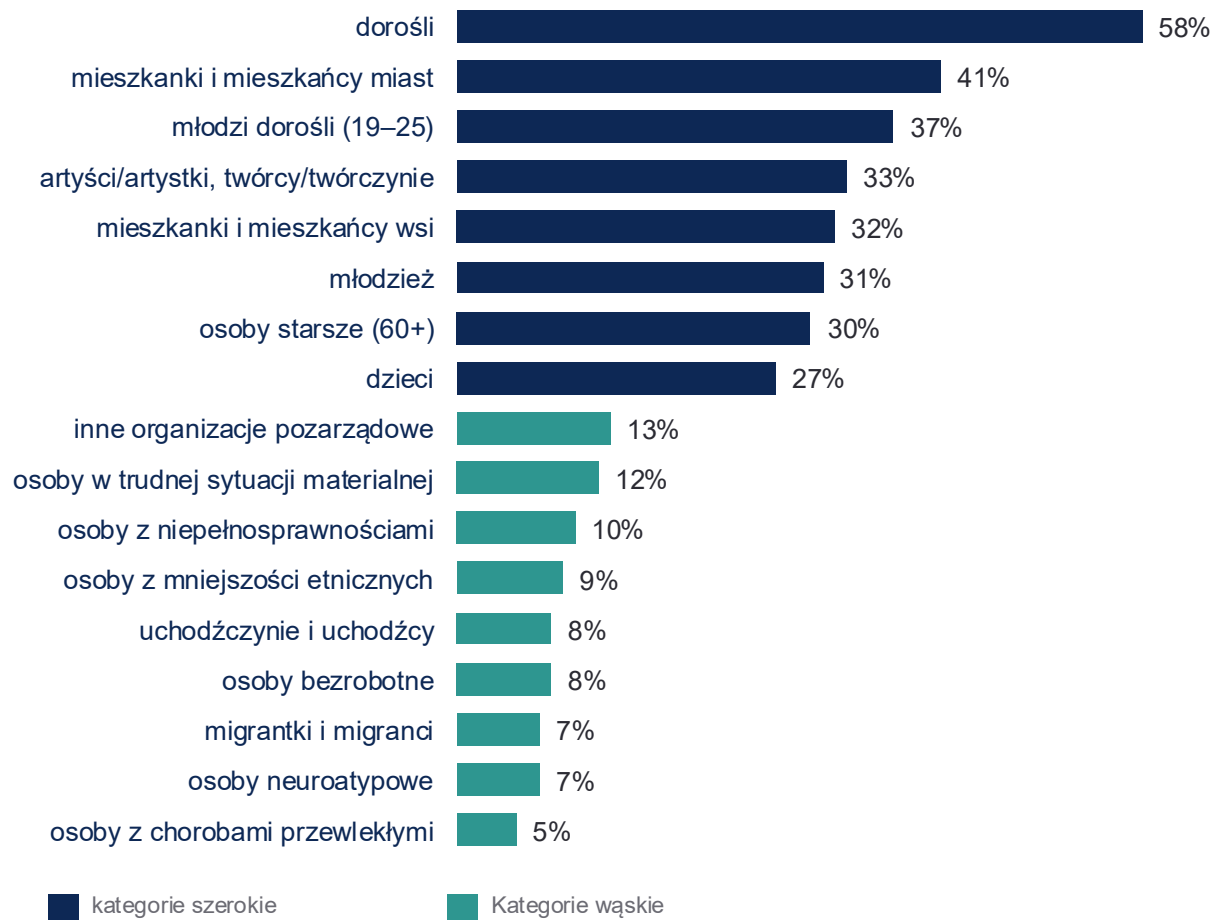
19% inne województwa

16% badanych organizacji ogranicza swoje działania wyłącznie do mieszkańców gminy/miasta siedziby. Wyłącznie lokalny zasięg działalności jest częstszy wśród mniejszych organizacji: zatrudniających poniżej 10 pracowników, o budżecie nieprzekraczającym 0,5 mln złotych, funkcjonujących poniżej 10 lat, położonych na wsiach i w miastach do 20 tys. mieszkańców. Nie ma znaczenia prowadzenie działalności poza obszarem kultury i koncentracja na działaniach projektowych lub stałych.



Organizacje najczęściej kierują działania do szeroko zdefiniowanych grup

Priorytetowych odbiorców organizacje definiują przez wiek i miejsce zamieszkania. Grupy bardziej konkretnie zdefiniowane rzadziej bywają priorytetem, ale zwykle uczestniczą w działaniach.



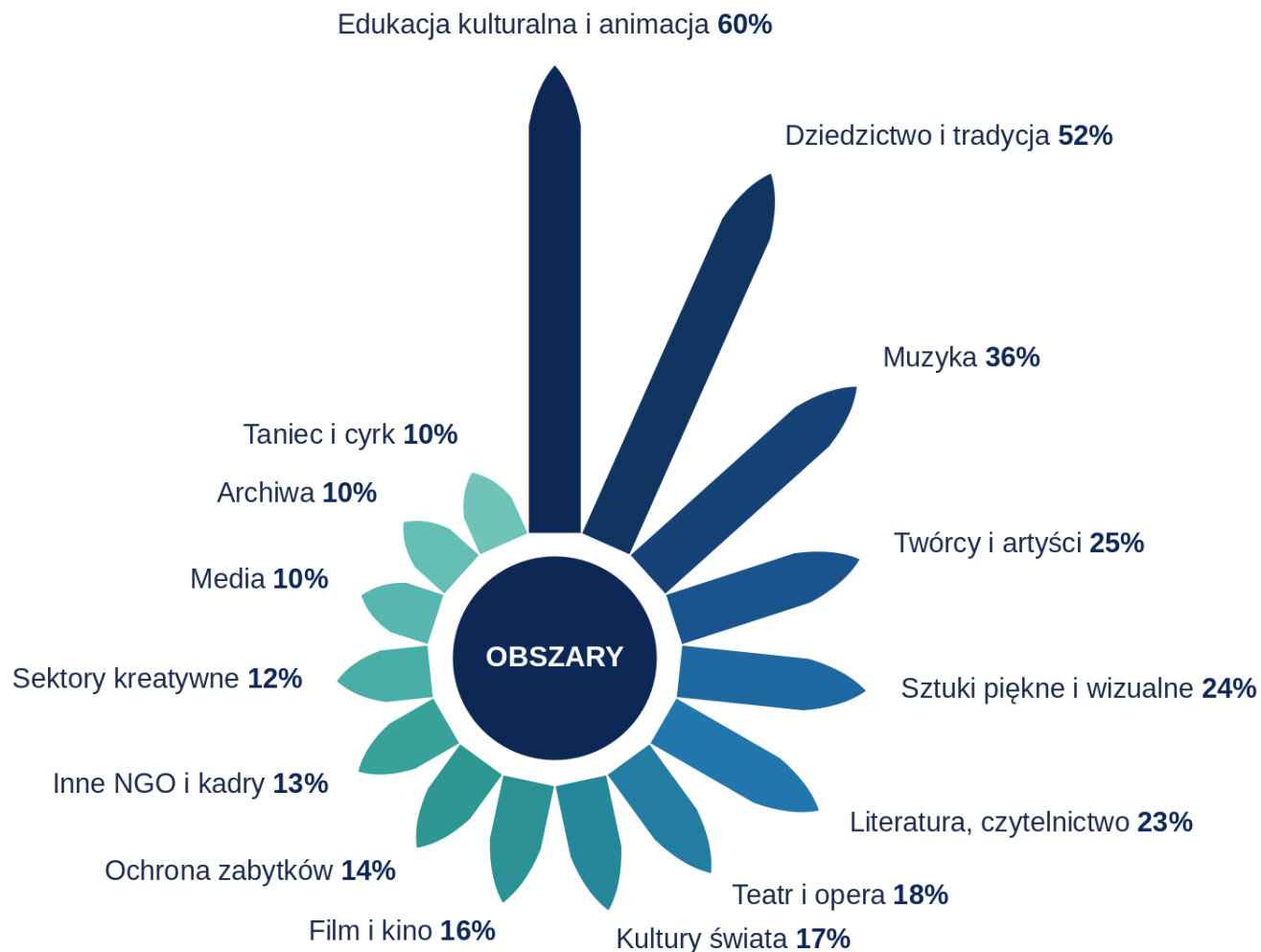
Priorytetowych odbiorców organizacje definiują najczęściej przez wiek i miejsce zamieszkania: dominują osoby dorosłe (58%), mieszkanki i mieszkańcy miast (41%) oraz młodzi dorośli (37%). Znacznie rzadziej organizacje wyróżniają grupy definiowane przez szczególną sytuację życiową, zdrowotną lub społeczną, np. osoby z chorobami przewlekłymi (5%), neuroatypowe (7%), migrantki i migranci (7%) czy osoby bezrobotne (8%).

Niski odsetek nie oznacza, że dana grupa jest wykluczona z działań. Na przykład tylko 7% organizacji deklaruje, że w ich działaniach nie uczestniczą osoby z niepełnosprawnościami.

W przypadku części grup wiele organizacji nie wyodrębnia ich jako osobnej kategorii odbiorców (np. osób z chorobami przewlekłymi nie identyfikuje 45%). Średnio wskazywano 4,2 kategorie odbiorców.



Organizacje rzadko ograniczają się do jednego obszaru działalności



Sektor jest wieloprofilowy - przeciętna organizacja działa w 3-4 obszarach naraz, a dwa z nich, edukacja kulturalna i animacja oraz dziedzictwo i tradycja, łączą ponad połowę podmiotów.

Na kolejnych miejscach znalazły się muzyka (36%) oraz twórcy i artyści (25%), sztuki piękne (24%), literatura (23%).

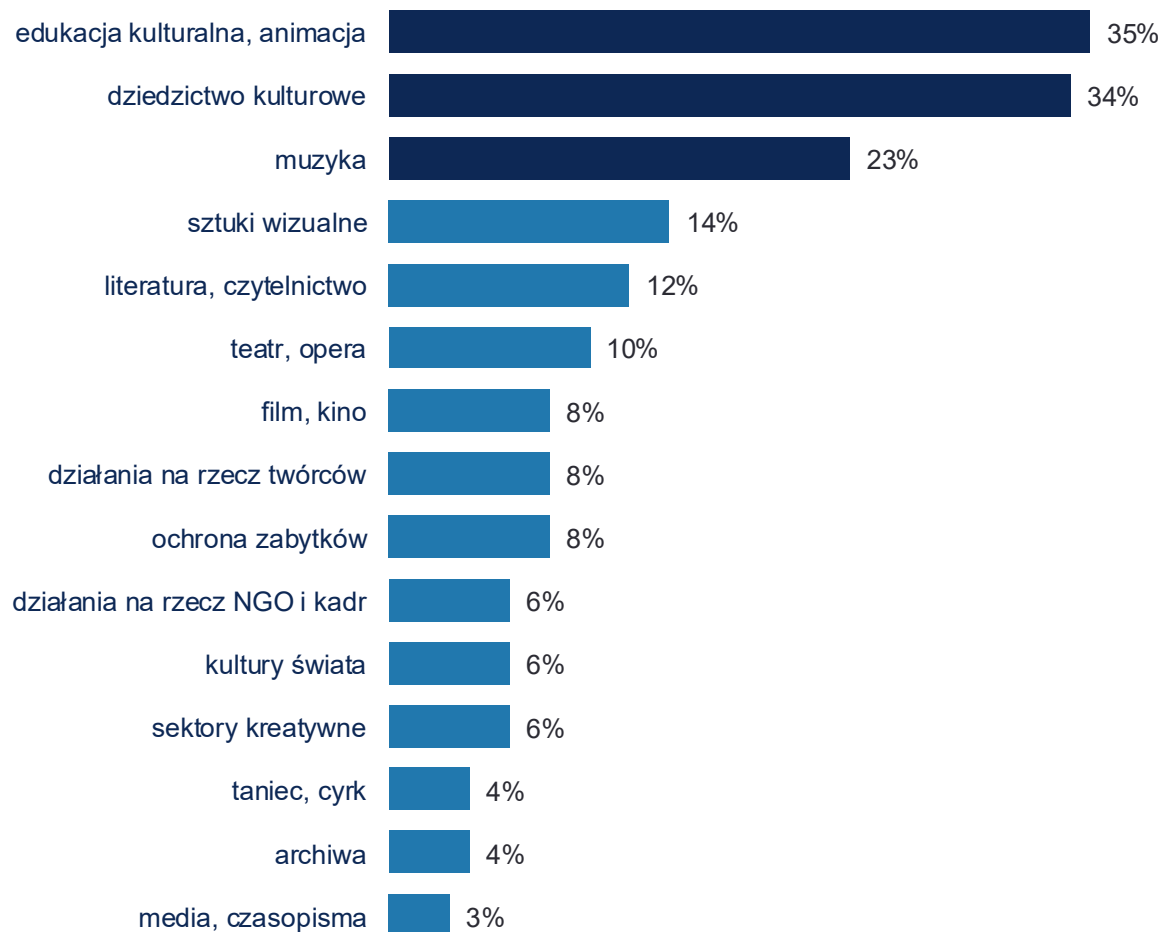
Pozostałe obszary - od teatru i filmu po taniec, media i archiwa deklaruje 10-18% organizacji.

Specjalizacja jest rzadka: 23% badanych organizacji wskazało jeden obszar działania. Wieloprofilowość nie zależy od wielkości, wieku, lokalizacji ani zasięgu organizacji.

Wieloprofilowość oznacza, że organizacje trudno przypisać do jednej dziedziny, więc warto by instrumenty wsparcia uwzględniały łączenie działań artystycznych, edukacyjnych i animacyjnych.



Priorytety skupiają się wokół edukacji, dziedzictwa i muzyki



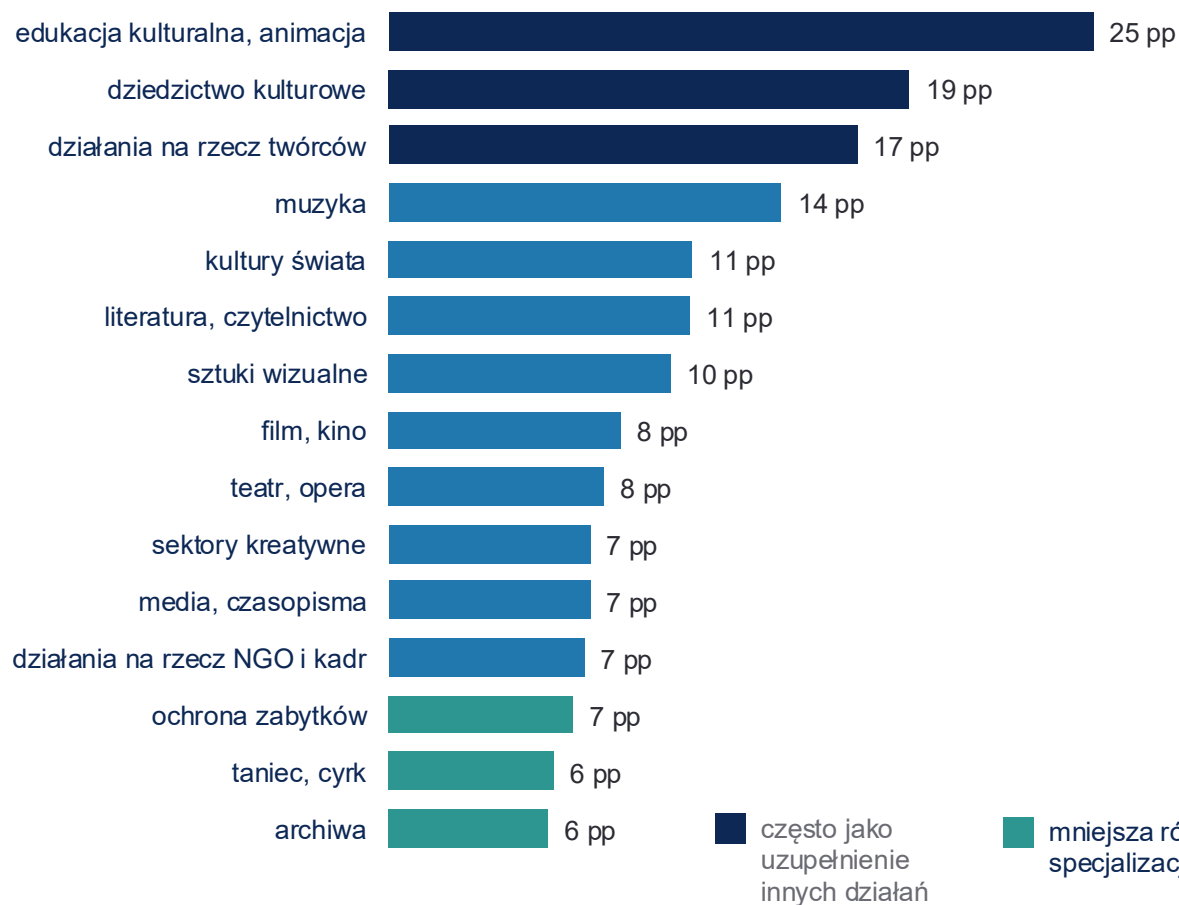
Gdy organizacje wskazują obszary priorytetowe, szczyt hierarchii się nie zmienia, ale różnice między obszarami maleją: rdzeń pozostaje ten sam, tylko mniej dominujący. Tworzą go nadal edukacja kulturalna, artystyczna i animacja (35%), dziedzictwo kulturowe i tradycja (34%) oraz muzyka (23%).

Wyraźna zmiana dotyczy natomiast spadku wskazań na działalność na rzecz twórców i artystów (8%). Może to oznaczać, że część organizacji traktuje te działania jako uzupełniające wobec głównej działalności. Podobny proces można zaobserwować w odniesieniu do kultur świata (6%).



Różnica między zakresem działań a priorytetami pokazuje stopień specjalizacji

Zestawienie pełnego zakresu działań z obszarami priorytetowymi pokazuje, co jest rdzeniem organizacji, a co działaniem towarzyszącym.



Największe różnice dotyczą edukacji kulturalnej i animacji (25 pp), dziedzictwa kulturowego (19 pp) i działalności na rzecz twórców i artystów (17 pp). Oznacza to, że są one najczęściej traktowane jako działania uzupełniające wobec głównych specjalizacji organizacji. Warto jednak pamiętać, że to zarazem obszary najpowszechniejsze: edukacja kulturalna jest jednocześnie najczęstszym priorytetem i najczęstszym działaniem towarzyszącym, bo prowadzi ją większość sektora.

Najmniejsze różnice dotyczą takich obszarów jak archiwa, taniec, cyrk i ochrona zabytków (5–7 pp). To może wskazywać na wyspecjalizowanie organizacji w konkretnych obszarach działalności, ale przy niskich odsetkach wskazań możliwa różnica jest z definicji ograniczona.

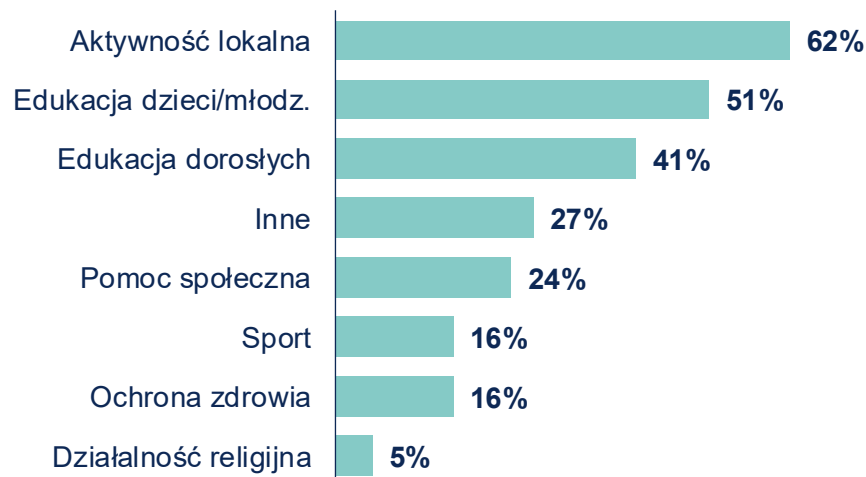


Co poza kulturą?

Niemal połowa organizacji prowadzi działalność także poza obszarem kultury: najczęściej jest to aktywność lokalna i edukacja.

46%

organizacji prowadzi
działalność także poza
obszarem kultury



Wśród organizacji działających poza kulturą najczęściej wymienianym obszarem jest aktywność lokalna (62%), następnie edukacja dzieci i młodzieży (51%) oraz dorosłych (41%). Mniej liczne są: pomoc społeczna (24%), sport i ochrona zdrowia (po 16%), działalność religijna (5%).

Wychodzenie poza kulturę wyraźnie wiąże się z wielkością miejscowości. Organizacje na wsiach i w miastach do 20 tys. mieszkańców podejmują działania pozakulturowe o ponad 20 punktów procentowych częściej niż pozostałe.

W kategorii „Inne” (27%) znalazły się m.in.:

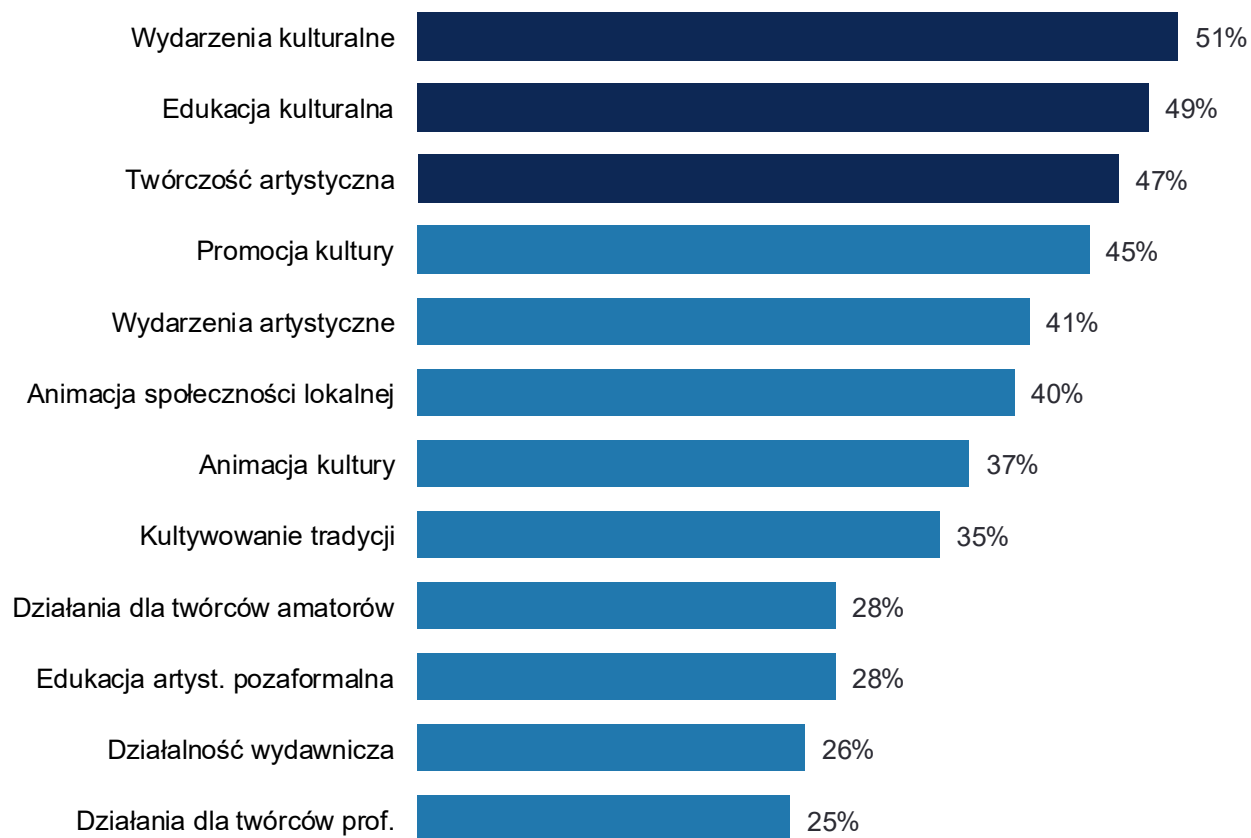
ochrona środowiska i ekologia (14) · turystyka i krajoznawstwo (9) · badania naukowe (9) · prawa człowieka i edukacja obywatelska (6) · wsparcie lokalnych NGO (5) · bezpieczeństwo i obronność (4)

Q: Czy prowadzą Państwo działalność poza obszarem kultury? Prosimy o zaznaczenie pozostałych obszarów Państwa działalności spoza obszaru kultury (wielokrotny wybór), dane ważone



Formy działalności są zróżnicowane

Organizacje kultury najczęściej prowadzą więcej niż jedną formę działalności - średnio blisko siedem typów. Najpowszechniejsze są wydarzenia, edukacja, twórczość i promocja kultury.



Większość organizacji korzysta z kilku form naraz - średnio blisko siedem różnych typów, a 93% łączy więcej niż jedną formę. Dominują działania związane z bezpośrednim uczestnictwem w kulturze: organizacja wydarzeń, edukacja kulturalna, twórczość artystyczna, promocja i animacja.

Do najrzadziej wskazywanych form działalności należały konserwacja dzieł sztuki (2%), eksport i promocja za granicą polskich sektorów kultury i kreatywności (3%) oraz filantropia i wspieranie finansowe kultury poprzez konkursy, granty, stypendia itp. (5%). Promocję kultury polskiej i wydarzenia za granicą wskazała mniej niż co piąta organizacja (18%).

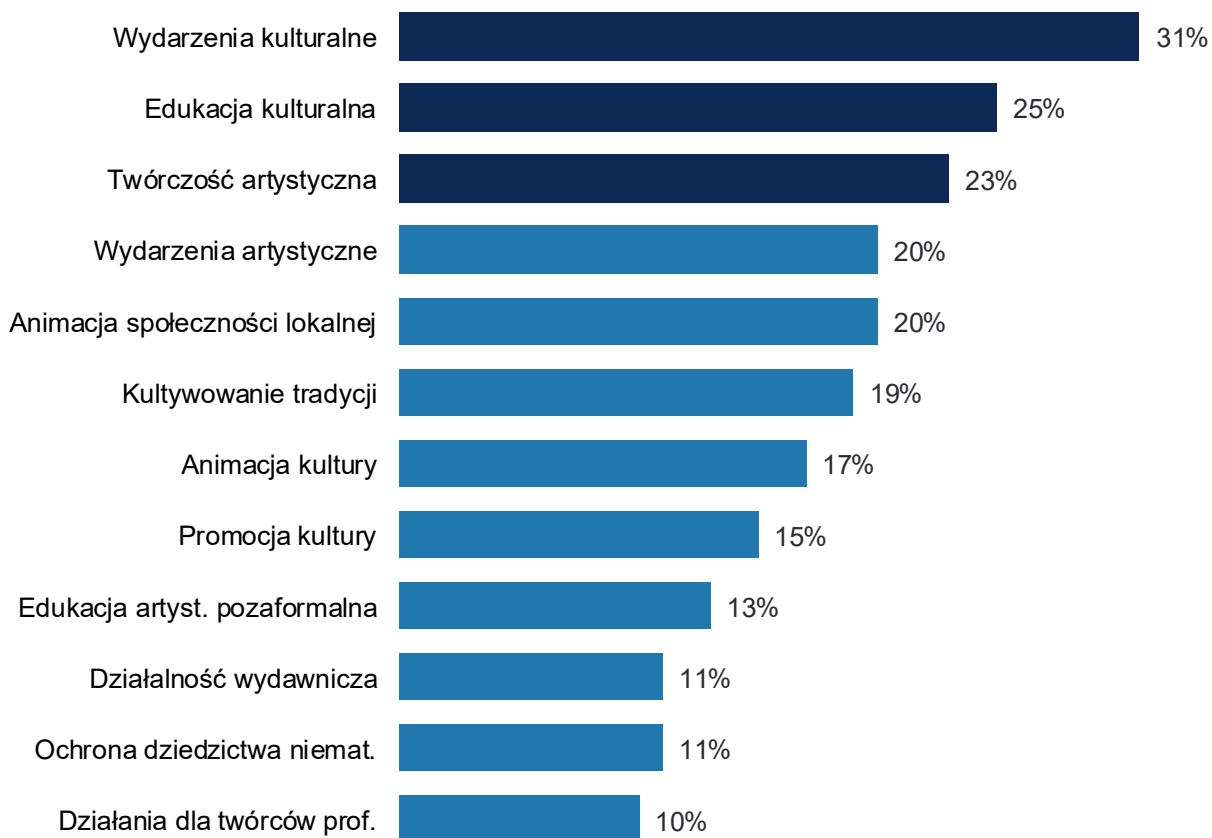
W kategorii „inne” dziewięć organizacji wskazało na działania nakierowane na grupy nieuprzywilejowane: seniorów, osoby z niepełnosprawnościami, mniejszości narodowe i etniczne, osoby hospitalizowane. Ponadto wskazano na prawne i psychologiczne wsparcie twórców (5 wskazań) i nowe obszary (3): ekologia, kultura organizacji pracy, reklama audiowizualna.

Liczba form rośnie wraz z wielkością organizacji. Średnio ponad dziewięć deklarują podmioty z budżetem powyżej miliona złotych i zespołem ponad 50 osób. Widać także różnice między organizacjami działającymi lokalnie (średnio 5 form) i ponadlokalnie (7).



Priorytety koncentrują się wokół wydarzeń, edukacji i twórczości

Gdy organizacje wskazują formy priorytetowe, katalog się zawęża - rdzeń stanowią wydarzenia, edukacja kulturalna i twórczość artystyczna.



Gdy w grę wchodzi priorytet, obraz się zawęża. Na pierwszym miejscu jest organizacja wydarzeń kulturalnych (31%), dalej edukacja kulturalna (25%), twórczość artystyczna (23%), wydarzenia artystyczne i animacja społeczności lokalnej (po 20%).

Niżej plasują się formy bardziej specjalistyczne lub wymagające zaplecza: działalność wydawnicza, ochrona dziedzictwa czy digitalizacja. Wiele organizacji prowadzi szeroki zestaw działań, ale jako kluczowe wskazuje przede wszystkim te związane z uczestnictwem, edukacją i twórczością.

Organizacje wskazywały średnio trzy formy priorytetowe, a 30% ograniczyło się do jednej. Podobnie jak przy ogólnych formach, więcej priorytetów deklarują organizacje największe (powyżej 50 osób, średnio ponad cztery); nie obserwujemy wyraźnego związku z wielkością budżetu.

03

Ludzie w organizacjach

Członkowie, pracownicy, wolontariusze

03

Ludzie w organizacjach

W tym rozdziale pokazujemy, kto tworzy organizacje: jak liczne i jak zróżnicowane są zespoły, w jakim stopniu opierają się na pracy płatnej, a w jakim na zaangażowaniu społecznym i wolontariacie. Przyglądamy się też skali członkostwa oraz rotacji kadr.



Organizacje opierają działalność głównie na pracy pozaetatowej i zaangażowaniu społecznym

Ludzie są najważniejszym zasobem sektora i jego najczęściej deklarowaną mocną stroną: zaangażowany zespół wskazuje 35% organizacji, doświadczenie i wiedzę ekspercką 29%. Z badania wyłania się jednak obraz małych zespołów, często opartych na pracy wolontariackiej.

Zatrudnienie etatowe jest rzadkie: korzysta z niego 26% organizacji, a 38% nie wykazuje żadnych pracowników ani płatnych współpracowników. Istotną część zasobów osobowych organizacji stanowią członkowie i wolontariusze; z tymi ostatnimi współpracuje 76% organizacji.

Z tego modelu wynikają dwa napięcia/wyzwania, które porządkują ten rozdział.

WYZWANIE 1 Duże zapotrzebowanie na płatnych pracowników przy ograniczonych możliwościach finansowych

70% organizacji ocenia, że potrzebuje większej liczby osób wykonujących pracę odpłatną. Najważniejszą barierą pozostaje brak stabilnego finansowania.

WYZWANIE 2 Wolontariat jest powszechny, lecz jego wzrost nie dotyczy większości organizacji

W większości organizacji liczba wolontariuszy w latach 2023–2025 nie zmieniła się. Wzrost dotyczył tylko części podmiotów.



Ludzie organizacji: małe zespoły, duże zróżnicowanie

Organizacje różnią się zarówno liczebnością zespołów, jak i sposobem angażowania osób. Obok bardzo małych podmiotów funkcjonują organizacje łączące pracę zarządu, członków, pracowników, współpracowników i wolontariuszy.

3,6 średnia wielkość zarządu (mediana 3)

23,8 średnia liczba członków (mediana 12)

10,5 średnia liczba wolontariuszy akcyjnych (bez umowy)

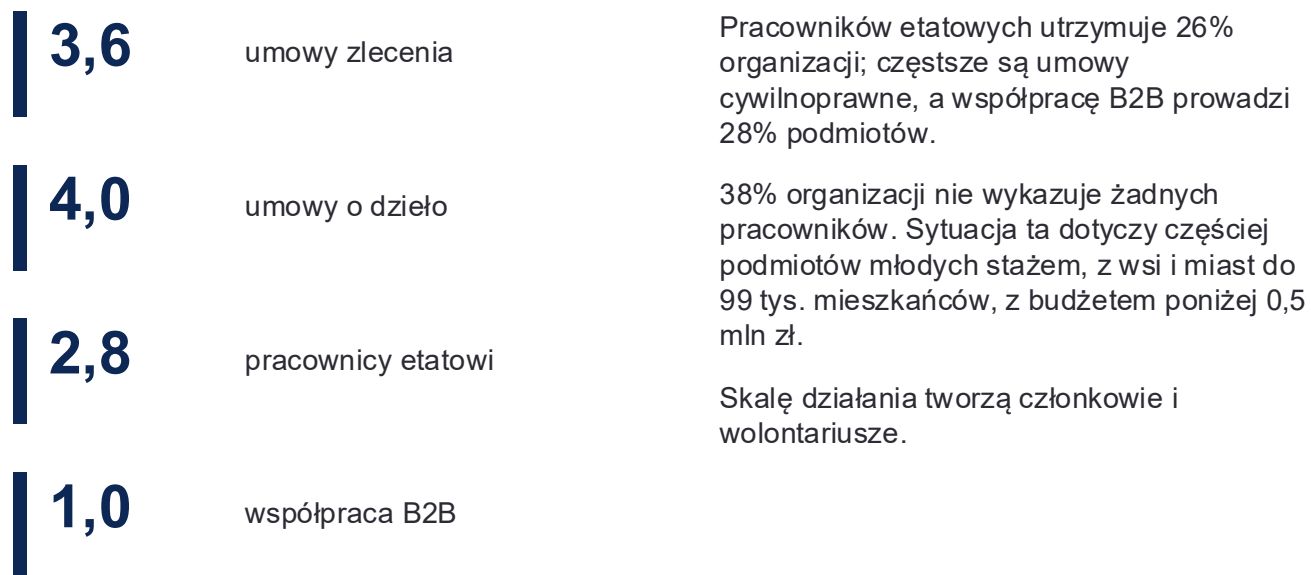
* Średnie obcięte, obliczone wśród organizacji wykazujących daną kategorię osób. Ze względu na silnie asymetryczne rozkłady pominięto skrajne wartości.

ZARZĄD	CZŁONKOWIE	PRACOWNICY I WSPÓŁPRACOWNICY	WOLONTARIUSZE
Kierowanie organizacją i odpowiedzialność Przeciętnie 3,6 osoby; rośnie ze stażem. W 17% organizacji zarząd to jednocześnie wszyscy członkowie.	Zaplecze członkowskie organizacji Mediana to 12 osób, ale rozrzut jest bardzo duży (od 1 do 23 tys.). Średnią zawiązała niewielka grupa organizacji.	Praca odpłatna Płatna praca jest rzadsza niż zaangażowanie społeczne.	Zaangażowanie stałe i akcyjne Z ochotnikami współpracuje 76% organizacji; częściej angażują one wolontariuszy akcyjnych niż stałych.

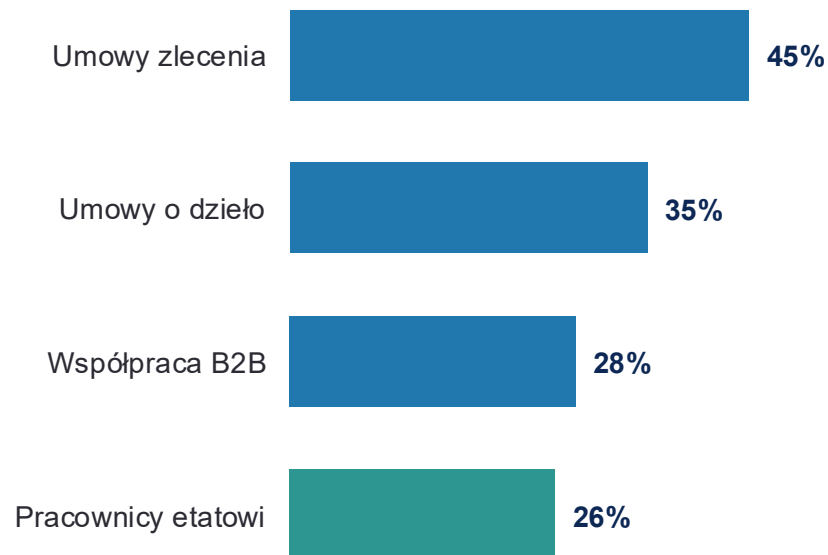


Na jakich zasadach pracuje się w organizacjach?

ŚREDNIA LICZBA OSÓB WG FORMY ZATRUDNIENIA



FORMY ZATRUDNIENIA





Liczba członków: średnia nie oddaje zróżnicowania organizacji

Średnia liczba członków wynosi 196, jednak wartość tę silnie podwyższają nieliczne, bardzo duże organizacje. Lepszym opisem sytuacji większości badanych podmiotów jest mediana, która wynosi 12.

196



24



12

średnia arytmetyczna

silnie podwyższana przez największe organizacje

średnia obciąża (5%)

po pominięciu skrajnych wartości

mediana

połowa organizacji ma nie więcej niż 12 członków

Tylko 2,5% badanych organizacji deklaruje ponad 1 000 członków i członkiń - to najstarsze podmioty (działające powyżej 30 lat) z dużych miast. To one zawyżają średnią arytmetyczną; połowa organizacji ma nie więcej niż 12 członków.

Zarządy liczą przeciętnie 3,6 osoby i rosną wraz ze stażem organizacji. W 17% organizacji zarząd to jednocześnie wszyscy członkowie - najmniejsze, często jednoosobowo prowadzone podmioty.



Niedobór kadry przy stabilnych zespołach

Głównym wyzwaniem kadrowym jest niedobór osób wykonujących pracę odpłatną. 70% organizacji ocenia, że potrzebuje większej liczby płatnych pracowników lub współpracowników. Jednocześnie 56% opisuje zespół realizujący kluczowe działania jako stały, a 40% wskazuje jedynie niewielką rotację.

Duża rotacja nie jest więc głównym problemem - wyzwaniem pozostaje niedobór ludzi, a nie odpływ pracowników.

70% organizacji potrzebuje większej liczby pracowników



■ za mało ■ optymalnie ■ za dużo

56% organizacji ma stały zespół (rotacja niska)



■ stały zespół ■ niewielka rotacja ■ duża rotacja

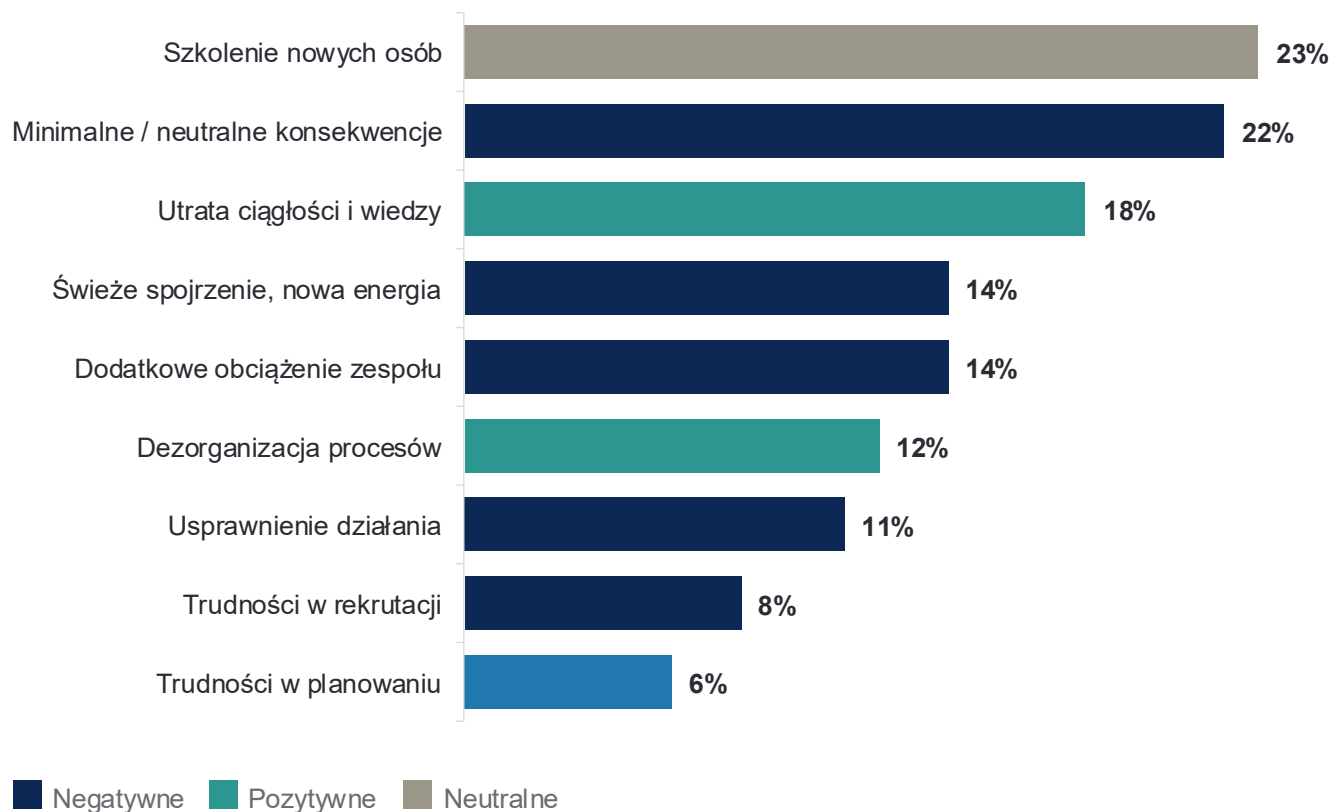


Rotacja najbardziej kosztuje czas i ciągłość pracy

Konsekwencje rotacji są zróżnicowane, ale częściej obciążają niż wzmacniają. Najczęściej wskazywano konieczność wdrożenia i szkolenia nowych osób oraz utratę ciągłości działań i wiedzy organizacyjnej. Pojawiały się też dodatkowe obciążenia zespołu, dezorganizacja procesów, trudności w rekrutacji i planowaniu. Co piąta organizacja (22%) ocenia jednak skutki rotacji jako minimalne lub neutralne.

Rotacja bywa też źródłem świeżego spojrzenia i energii (14%), jednak w sektorze działającym przy niedoborze kadr zmiany personalne mogą dodatkowo obciążać niewielkie zespoły.

KONSEKWENCJE ROTACJI KADRY (%)





Wolontariat jest powszechny, ale częściej ma charakter akcyjny

Z wolontariuszami współpracuje 76% organizacji. Najczęściej są to wolontariusze akcyjni bez umowy, których angażuje 46% organizacji. Ze stałymi wolontariuszami bez umowy współpracuje 40% podmiotów.

Organizacje angażują przeciętnie więcej wolontariuszy akcyjnych niż stałych. W 2025 roku średnia liczba wolontariuszy akcyjnych wyniosła 22,8, a stałych - 10,5.

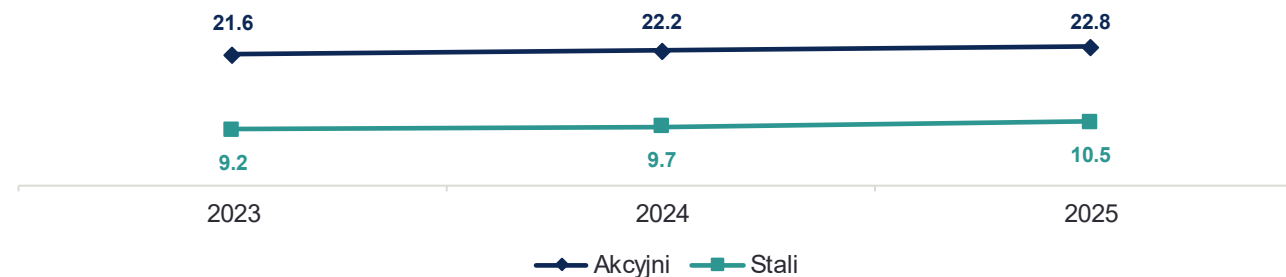
22,8

śr. liczba wolontariuszy akcyjnych (2025)

10,5

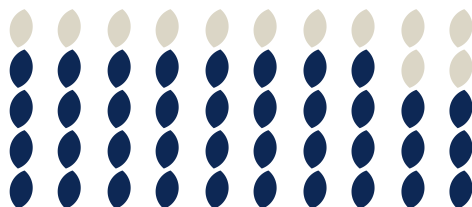
śr. liczba wolontariuszy stałych (2025)

Zmiana 2023–2025: akcyjni +5%, stali +15%



76%

organizacji współpracuje z wolontariuszami



każdy listek = 2 organizacje na 100

W latach 2023–2025 średnia liczba wolontariuszy wzrosła o 15% w przypadku wolontariuszy stałych i o 5% w przypadku akcyjnych. Wzrost ten dotyczył jednak mniej niż jednej czwartej organizacji. W większości organizacji liczba wolontariuszy pozostała bez zmian - w 72% w przypadku wolontariuszy stałych i w 62% w przypadku akcyjnych.



Organizacje częściej potrzebują wolontariuszy stałych. Współpraca z nimi zwykle jest długofalowa.

Organizacje potrzebują więcej wolontariuszy. Zapotrzebowanie dotyczy przede wszystkim stałego wsparcia: 49% organizacji chciałoby więcej wolontariuszy stałych, 44% akcyjnych. Liczbę pozostałych najczęściej oceniają jako optymalną (47% i 52%), a nadmiar zgłaszają nieliczne (3% i 4%).

Brak wolontariuszy częściej odczuwają organizacje mniejsze i z mniejszych miejscowości: wśród organizacji z najmniejszymi zespołami (do 4–5 pracowników) to około połowy, a w największych zespołach znacznie mniej. Na wsi i w małych miastach zapotrzebowanie na wolontariuszy akcyjnych jest o 10 pp częstsze. Potrzeby te są niezależne od wielkości budżetu badanych organizacji.

Sześć na dziesięć organizacji współpracujących ze stałymi wolontariuszami wskazuje, że większość z nich zostaje powyżej dwóch lat; krócej niż rok tylko 17%. Dłuższy staż częściej występuje w organizacjach o dłuższej historii, co sugeruje, że stabilny wolontariat wymaga czasu i relacji. Co istotne, tryb projektowy nie skraca tej współpracy: organizacje działające projektowo utrzymują stałych wolontariuszy równie długo jak

STAŻ STAŁYCH WOLONTARIUSZY



■ powyżej 2 lat ■ 1–2 lata ■ krócej niż rok

KTO CHCIAŁBY WIĘCEJ WOLONTARIUSZY (odsetek „zbyt mało”)

49% potrzebuje więcej wolontariuszy stałych

44% potrzebuje więcej wolontariuszy **akcyjnych**

pozostałe

04

FINANSE

Budżety, źródła finansowania, stabilność

04

Finanse

Kondycja finansowa w największym stopniu decyduje o tym, czy organizacje mogą działać stabilnie i się rozwijać. Przyglądamy się tu budżetom i ich zróżnicowaniu, źródłom finansowania, praktykom fundraisingowym oraz zdolności sektora do przetrwania trudniejszego okresu. Pokazujemy zarówno skalę dostępnych środków, jak i kruchość, która kryje się za średnimi. To właśnie w tym obszarze leży najczęściej wskazywana bariera rozwoju.



Średnie budżety i rozwarstwienie 2023–2025

Budżety organizacji rosną, ale wzrost średniej maskuje rosnące zróżnicowanie sektora. Wzrost średniej jest w dużej mierze związany z wysokimi budżetami największych podmiotów, podczas gdy część organizacji nadal działa przy bardzo ograniczonych środkach.

+66%

wzrost średniego budżetu (2023→2025)

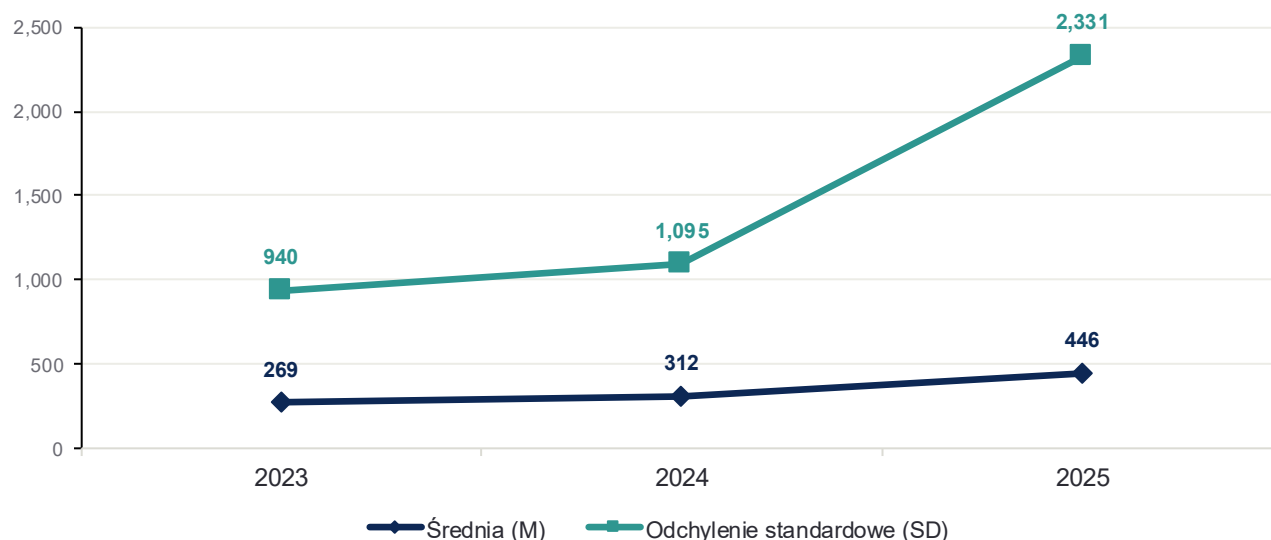
+148%

wzrost odchylenia standardowego budżetów (2023→2025)

37%

organizacji deklaruje roczny budżet poniżej 10 tys. zł

ŚREDNI BUDŻET (M) I JEGO ROZRZUT (SD), TYS. ZŁ



Dane pokazują wzrost przeciętnych budżetów organizacji: z niespełna 269 tys. zł w 2023 roku do ok. 312 tys. zł w 2024 i 446 tys. zł w 2025. Oznacza to wzrost najpierw o 16%, a następnie o 43%.

W tym samym czasie znacząco wzrosło zróżnicowanie budżetów: odchylenie standardowe zwiększyło się między 2023 a 2025 rokiem o 148%, głównie za sprawą wzrostu budżetów najbogatszych organizacji.

Widać więc przesunięcie średniej w górę, ale niekoniecznie powszechną poprawę sytuacji finansowej. Nadal znaczną część sektora stanowią organizacje deklarujące bardzo małe budżety, a grupa podmiotów z budżetami powyżej 1 mln zł zwiększyła się tylko nieznacznie. Jednocześnie wśród organizacji wykazujących budżet w 2023 i 2025 roku 26% odnotowało spadek, a 67% wzrost. Oznacza to, że sektor finansowo rośnie, ale rośnie nierówno, coraz wyraźniej różnicują się warunki działania małych i największych organizacji.



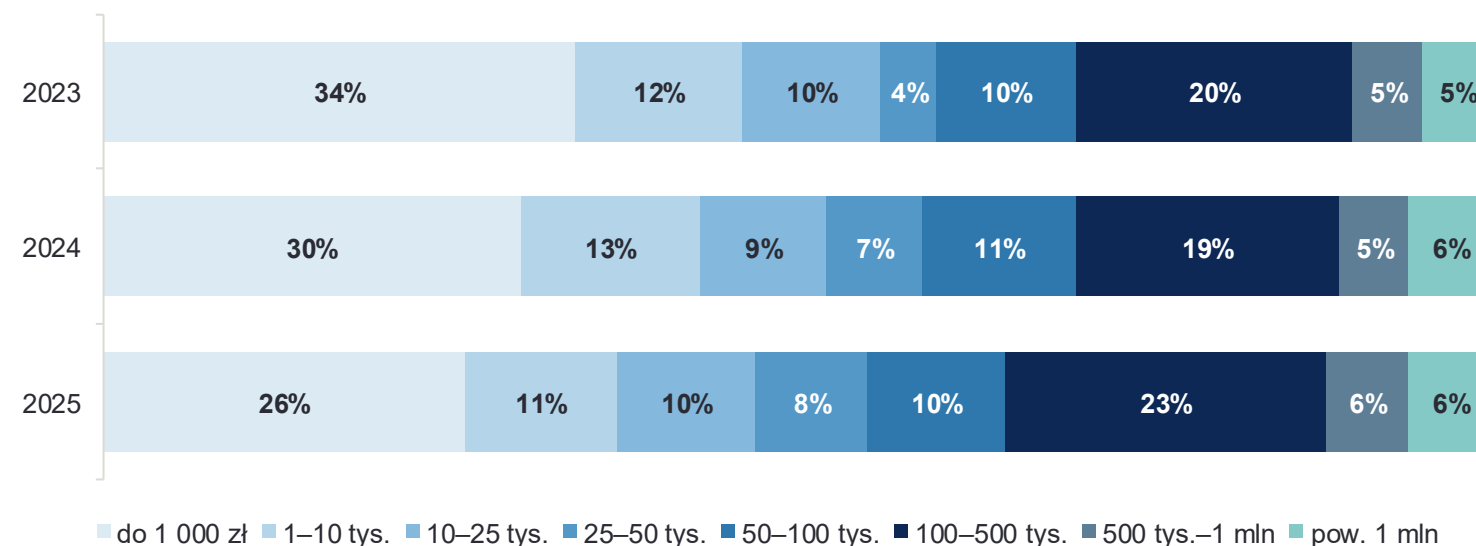
Budżety: co kryje się za średnią?

Udział organizacji z budżetem poniżej 10 tys. zł systematycznie spada (z 46% do 37%). Nie oznacza to jednak osiągnięcia stabilności finansowej: duża grupa działań, dysponując bardzo małymi środkami lub bez żadnych środków. Równolegle rośnie udział wyższych przedziałów finansowych.

46% → 37%

udział organizacji deklarujących budżet poniżej 10 tys. zł spadł z 46% w 2023 do 37% w 2025 (o 9 pp)

ROZKŁAD BUDŻETÓW WG PRZEDZIAŁÓW (%)



W rozkładzie widać spadek udziału najniższego przedziału i wzrost części przedziałów wyższych. Ubywa organizacji deklarujących najmniejsze budżety (do 1000 zł: z 34% do 26%, w tym 7% zupełnie bez budżetu), przybywa w przedziałach 25–50 tys. zł (z 4% do 8%) i 100–500 tys. zł (z 20% do 23%).



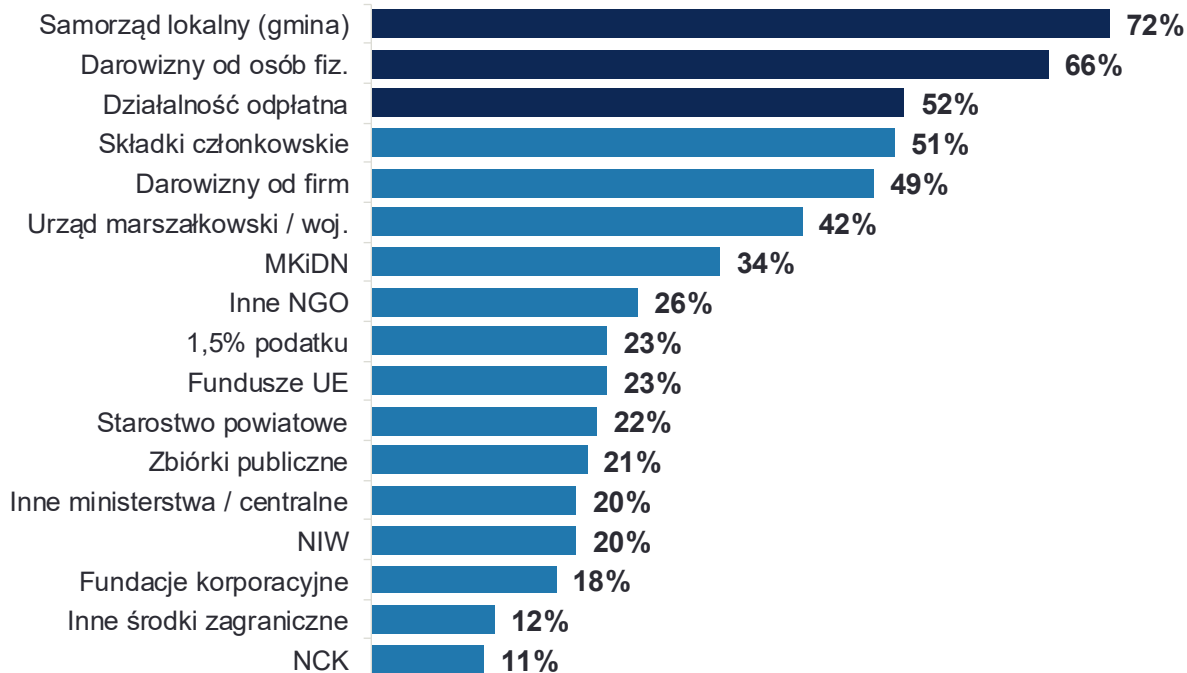
Samorządy pozostają głównym źródłem finansowania

72% środki z urzędu gminy / miasta

66% darowizny od osób fizycznych

52% działalność odpłatna

Z JAKICH ŹRÓDEŁ ORGANIZACJE POZYSKAŁY ŚRODKI (%)



Najczęściej wskazywanym źródłem finansowania są środki z urzędu gminy lub miasta. Organizacje korzystają też z działalności odpłatnej i darowizn, ale system finansowania sektora pozostaje silnie oparty na środkach publicznych, zwłaszcza lokalnych.

Znacznie rzadziej pojawiają się źródła centralne, europejskie i instytucjonalne: ministerstwa, fundusze UE, fundacje korporacyjne czy programy krajowe. Dostęp do nich jest mniej powszechny i wymaga większego zaplecza. Łącznie po źródła samorządowe różnego szczebla sięgnęło 80% organizacji, po darowizny 78%, a po urzędy centralne 54%.

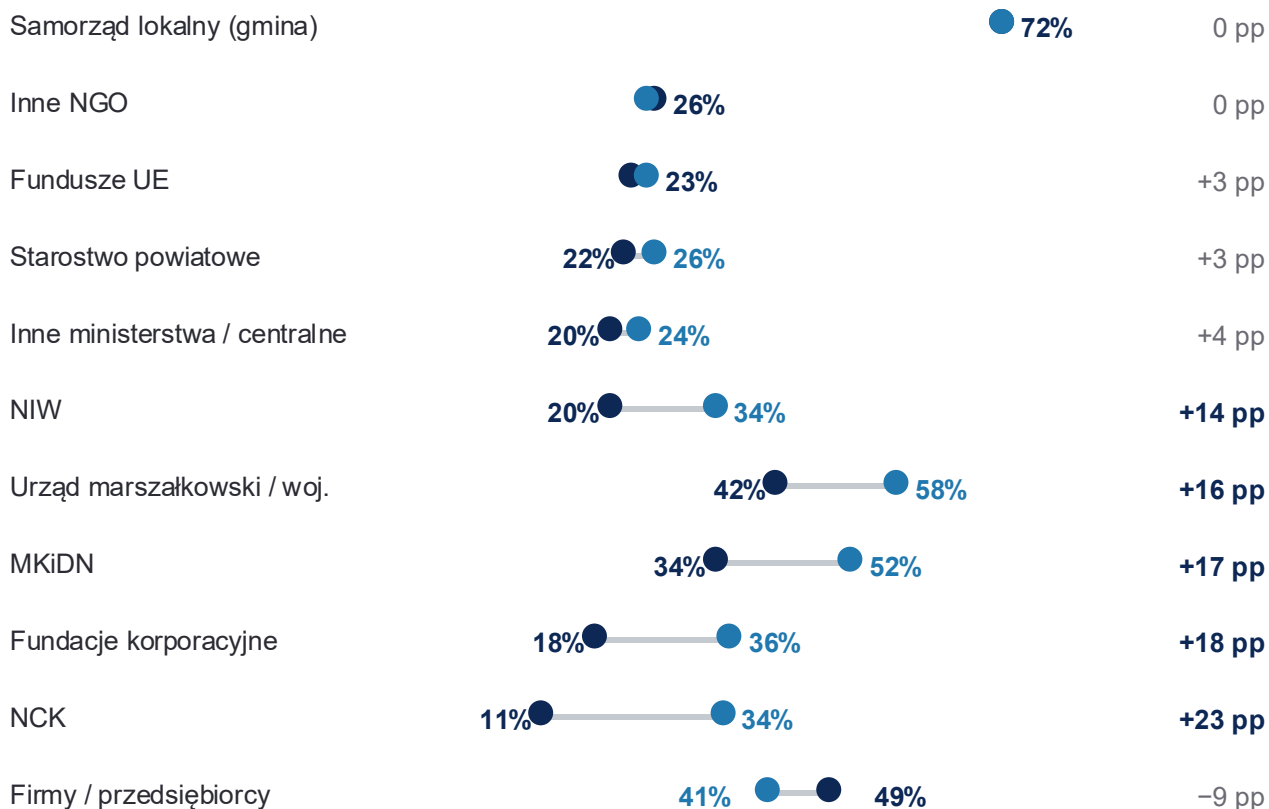
Finansowanie sektora jest lokalne i publiczne. Samorząd jest jednocześnie kluczowym partnerem i głównym źródłem środków, dlatego trudności we współpracy z nim mają dla sektora kultury szczególne znaczenie.



Gdzie różnica między aplikowaniem a uzyskaniem jest największa?

ODSETEK ORGANIZACJI: **APLIKOWAŁO** vs **DOSTAŁO**

RÓŻNICA



Samorządy są nie tylko najczęstszym źródłem, ale też jednym z tych, gdzie wnioski najczęściej kończą się uzyskaniem środków.

Organizacje, które starały się o środki samorządowe, najczęściej deklarowały ich uzyskanie. Podobnie jest ze środkami od innych organizacji pozarządowych.

Inaczej przedstawiają się źródła bardziej sformalizowane i konkurencyjne. Przy części programów centralnych (NCK, MKiDN), fundacjach korporacyjnych czy instytucjach grantowych różnica między odsetkiem aplikujących a tych, którzy środki uzyskali, jest znacznie większa. Wyjątkiem są firmy: więcej organizacji deklaruje otrzymanie środków niż złożenie wniosku (-9 pp), bo darowizny i sponsoring zwykle nie wymagają formalnej aplikacji.

Widać to po wielkości organizacji: po środki centralne i grantowe sięga 42% najmniejszych podmiotów (budżet do 50 tys. zł) wobec 89% największych. Formalne, konkursowe źródła są realnie łatwiej dostępne dla organizacji z zapleczem, czyli kadrami i doświadczeniem w aplikowaniu, a dla mniejszych pozostają trudniej dostępne.



Fundraising opiera się głównie na kontaktach bezpośrednich

W 2025 r. najczęściej podejmowanym działaniem fundraisingowym były osobiste kontakty z darczyńcami (67%). Organizacje często sięgają też po kontakt z firmami, e-mailing i rozmowy telefoniczne.

Znacznie rzadziej sięgają po narzędzia wymagające większej skali działań lub stałej obsługi: kampanie reklamowe, crowdfunding, wydarzenia fundraisingowe, publiczne zbiórki czy darowizny zbierane za pośrednictwem platform internetowych.

Najrzadziej pojawiają się mechanizmy wymagające zaangażowania instytucjonalnego darczyńców (stałe polecenia zapłaty, odpisy od wynagrodzeń (payroll)).

DZIAŁANIA SŁUŻĄCE POZYSKIWANIU FUNDUSZY W 2025 (%)



Q: Jakie inne działania służące pozyskaniu funduszy podjęli Państwo w 2025 roku? (wielokrotnego wyboru), dane ważone.



Środki wystarczają na działanie, rzadziej mogą dawać poczucie bezpieczeństwa

63%

środki pozwalały utrzymać zakres działań

13%

posiada kapitał żelazny

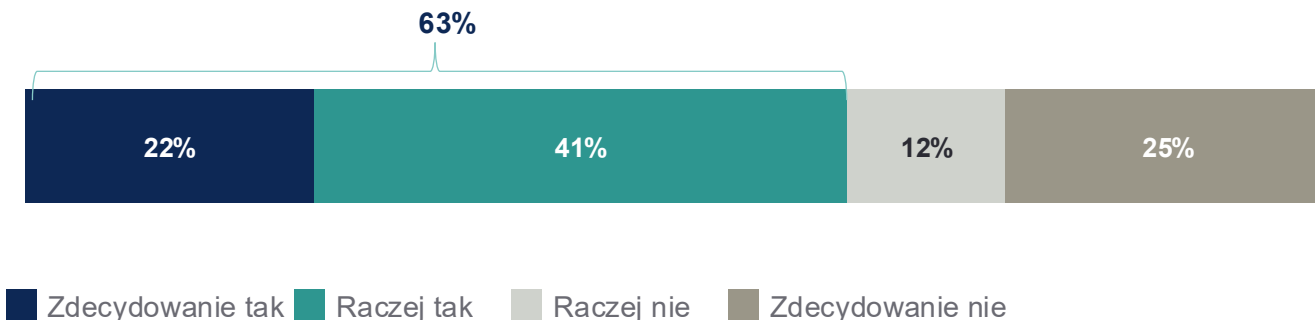
79% / 55%

wystarczalność: budżety >1 mln zł vs <10 tys. zł

Niespełna dwie trzecie badanych organizacji wskazało, że środki, którymi dysponowały w 2025 roku, pozwalały utrzymać zakres działań z dwóch poprzednich lat. Możliwość ta wyraźnie zależy od budżetu: wśród organizacji poniżej 10 tys. zł twierdząco odpowiedziało 55%, a wśród tych powyżej 1 mln zł 79%.

Jednocześnie kapitał żelazny, czyli trwały fundusz organizacji, ma tylko 13% organizacji. Częściej deklarują go podmioty z dużym stażem (23% wśród działających 20–39 lat wobec 10% młodszych) i z największymi budżetami (o 9 pp częściej od pozostałych), a najrzadziej organizacje ze wsi i małych miast do 20 tys. mieszkańców (6%, dwukrotnie rzadziej niż reszta). Odporność finansowa jest więc silnie nierówno rozłożona.

CZY ŚRODKI W 2025 WYSTARCZYŁY NA UTRZYMANIE SKALI DZIAŁAŃ?





Większość organizacji działa bez poduszki finansowej

58%

nie ma żadnych rezerw finansowych

34%

rezerwy najwyżej na pół roku działania

3%

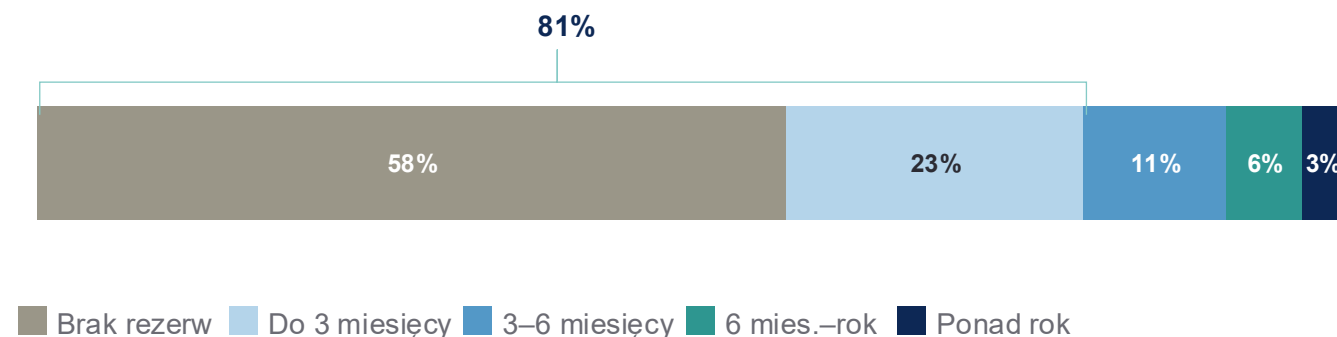
rezerwy pozwalające działać ponad rok

Ponad połowa organizacji (58%) nie ma żadnych rezerw finansowych, a 34% ma rezerwy najwyżej na pół roku działania. Środki pozwalające funkcjonować dłużej niż rok deklaruje jedynie 3%. Stabilność sektora opiera się więc raczej na bieżącym finansowaniu niż na zabezpieczeniu na przyszłość.

Nawet największe organizacje (budżety ponad 1 mln zł) nie są tu bezpieczne: najrzadziej deklarują brak rezerw (21%), ale w dłuższej, ponadpółrocznej perspektywie ich sytuacja nie różni się od reszty sektora. Rezerwy pozwalające przetrwać dłużej niż rok pozostają marginesem niezależnie od wielkości budżetu.

Brak rezerw dotyczy szczególnie organizacji najmłodszych (o stażu do 10 lat – 65% wobec 53% pozostałych) i opartych wyłącznie na działalności projektowej (deklarują brak rezerw o 12 pp częściej niż prowadzące stałą działalność). To wzmacnia obraz sektora, który potrafi działać mimo ograniczeń, ale ma niewielką odporność finansową na dłuższe kryzysy.

JAK DŁUGO ORGANIZACJA UTRZYMA SIĘ BEZ PRZYCHODU?



81% organizacji ma rezerwy najwyżej na 3 miesiące lub nie ma ich wcale.

Q: Jak oceniają Państwo rezerwy finansowe swojej organizacji?, dane ważone.

05

ROZWIĄZANIA CYFROWE

Narzędzia cyfrowe i bariery

05

Rozwiązania cyfrowe

Coraz większa część działań kulturalnych dzieje się dziś również w przestrzeni cyfrowej. Sprawdzamy, z jakich narzędzi organizacje już korzystają, gdzie pojawiają się największe luki i co utrudnia im sięganie po nowe technologie. Obraz, który się wyłania, jest nierówny - od podstawowej obecności online po zaawansowane rozwiązania dostępne nielicznym.

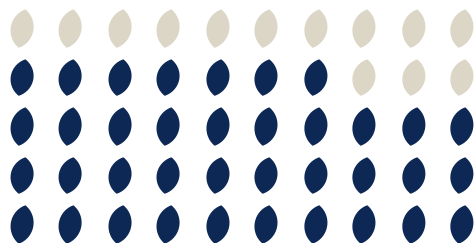


Sektor jest cyfrowo zróżnicowany.

Najpowszechniejszym rozwiązaniem jest własna strona WWW. Z aplikacji do spotkań online korzysta niespełna dwie trzecie organizacji, a inne rozwiązania, w tym AI, nie są powszechne.

74%

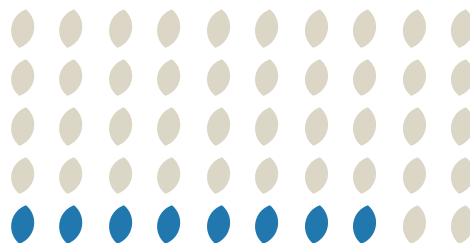
ma własną stronę WWW



każdy listek = 2 organizacje na 100

17%

korzysta z aplikacji AI



5%

używa systemu CRM



POZOSTAŁE NARZĘDZIA

63% Aplikacje do spotkań online (np. Zoom, Meet)

42% Targetowanie w mediach społecznościowych

34% Aplikacje ułatwiające współpracę w zespole (np. Slack, Jira, Microsoft Teams)

26% Platformy streamingowe do transmisji wydarzeń

19% Pozycjonowanie w wyszukiwarkach

13% Własna aplikacja mobilna

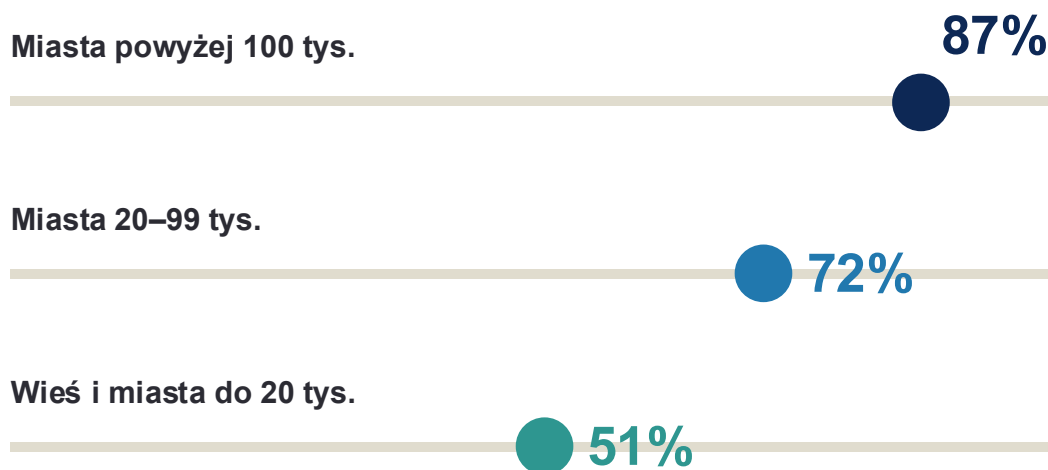
Co czwarta organizacja nie ma własnej strony internetowej, a ponad jedna trzecia nie korzysta z narzędzi do spotkań online. Aplikacje AI, własne aplikacje mobilne czy CRM, pozostają domeną mniejszości. Cyfryzacja sektora częściej oznacza podstawową obecność online niż rozwinięte zaplecze technologiczne.



Kto ma własną stronę www?

Brak strony WWW nie rozkłada się równo. Najsilniej różnicuje wielkość miejscowości: na wsi i w miastach do 20 tys. mieszkańców stronę ma około połowy organizacji.

ODSETEK ORGANIZACJI Z WŁASNĄ STRONĄ WWW



Własną stronę mają wszystkie organizacje z budżetem powyżej 0,5 mln zł, ale tylko 66% organizacji z budżetem poniżej 50 tys. zł.

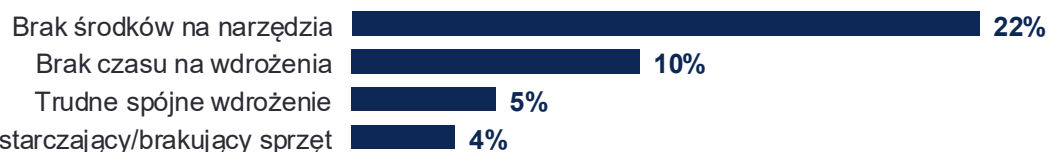
Brak strony częściej dotyczy organizacji zatrudniających mniej niż 10 osób.



Co utrudnia korzystanie z rozwiązań cyfrowych?

Tam, gdzie organizacje widzą wyzwania, chodzi przede wszystkim o zasoby i kompetencje, nie o samą technologię.

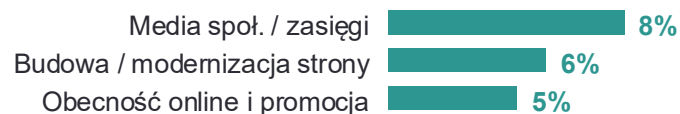
ZASOBY



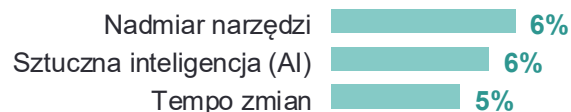
KOMPETENCJE



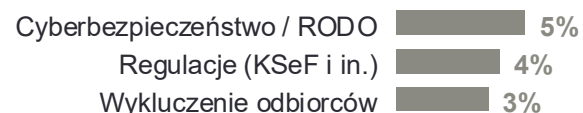
KOMUNIKACJA



ZMIANA



INNE



Organizacjom najczęściej brakuje środków, czasu i kompetencji, czyli warunków potrzebnych do wdrożenia i regularnej obsługi narzędzi cyfrowych.

Rzadziej pojawiają się wyzwania związane z bardziej zaawansowanymi tematami, jak sztuczna inteligencja, cyberbezpieczeństwo czy regulacje. Ich niska obecność w odpowiedziach nie musi jednak oznaczać, że są nieistotne. Może też wskazywać na niski poziom rozpoznania potrzeb.

Szczególnie ważne jest, że niemal co czwarta organizacja nie widzi żadnych wyzwań cyfrowych. W kontekście 26% podmiotów bez własnej strony WWW być może jest to sygnał niskiej świadomości potrzeb, a nie cyfrowej dojrzałości.

06

WSPÓŁPRACA, WYZWANIA, MOCNE STRONY

Relacje, trudności i źródła odporności

06

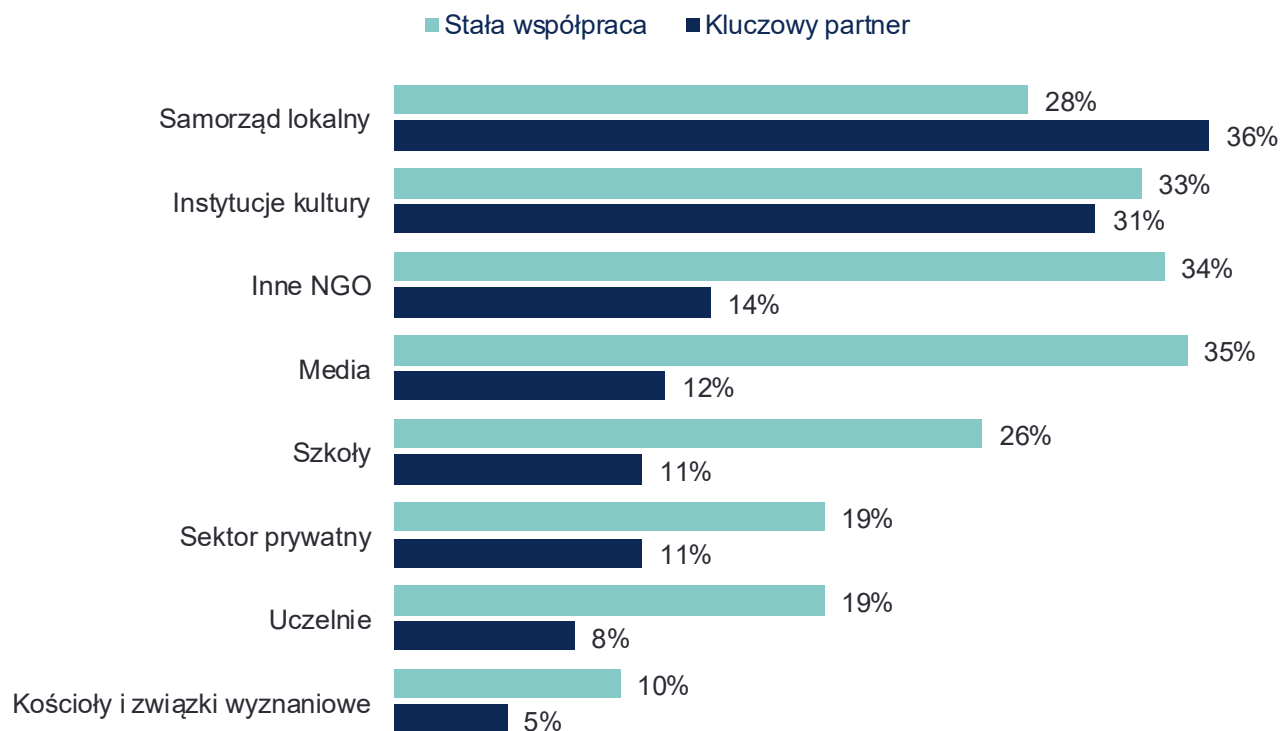
Współpraca, wyzwania, mocne strony

Ten rozdział łączy trzy perspektywy: z kim organizacje współpracują, z czym mierzą się na co dzień i w czym upatrują swojej siły. Pokazujemy kluczowych partnerów sektora, najczęściej wskazywane wyzwania oraz mocne strony, na których organizacje budują swoją pozycję. Zestawiamy je z odpornością sektora na kryzysy zewnętrzne. Wyłania się z tego obraz środowiska świadomego zarówno swoich ograniczeń, jak i atutów.



Partnerzy i współpracownicy organizacji w kulturze

Sieć współpracy ma dwa porządki: samorządy i instytucje kultury są najczęściej partnerem kluczowym, a media i inne NGO, choć rzadko kluczowym, to często stałym.



Najważniejsi partnerzy organizacji kultury to instytucje publiczne: samorządy lokalne wskazuje 36% badanych, a instytucje kultury 31%.

Media i inne NGO rzadko są partnerem kluczowym (12 i 14%), ale to z nimi organizacje najczęściej deklarują stałą współpracę (35 i 34%). Samorząd w kategorii „stała współpraca” pojawia się rzadziej (28%) głównie dlatego, że ponad jedna trzecia organizacji klasyfikuje go od razu jako partnera kluczowego.

Widać to też przy uczelniach: rzadko są kluczowym partnerem (8%), ale stałą współpracę utrzymuje z nimi co piąta organizacja (19%). Najsłabiej obecne w sieci pozostają kościoły i związki wyznaniowe.



Z czego organizacje są dumne?

Organizacje kultury widzą swoje najmocniejsze strony przede wszystkim w tym, co niematerialne: zaangażowanym zespole, doświadczeniu i jakości pracy.

Najczęściej wskazywanym atutem organizacji jest zaangażowany i zgrany zespół (35%), a zaraz po nim doświadczenie i wiedza ekspercka (29%). Wśród częściej wymienianych mocnych stron pojawiają się także długa historia działania organizacji (18%), rozwinięta sieć partnerstw (17%) oraz bliskość społeczności lokalnej i znajomość jej potrzeb (16%).

Dużo rzadziej źródłem dumy są stabilność finansowa, sprawne zarządzanie czy zasoby materialne, czyli te elementy, które dają organizacjom trwałe bezpieczeństwo działania.





Z czym jest trudno?

Organizacje mierzą się przede wszystkim z finansową niestabilnością i biurokracją. Ponad połowa organizacji zgłasza też trudności we współpracy z samorządami, czyli z jednym z kluczowych partnerów sektora.



Najczęstsze wyzwania organizacji układają się w trzy warstwy. Pierwsza to finanse i stabilność: brak środków wskazuje 90% badanych, a brak stabilności finansowej 86%. Druga to obciążenia administracyjne: biurokrację wskazuje 71% organizacji.

Trzecia warstwa dotyczy codziennego funkcjonowania: niedoboru kadry (61%), wypalenia zespołów (58%), trudności z dotarciem do odbiorców (52%) oraz kosztów utrzymania lub braku własnej przestrzeni (46% i 39%). Problemy finansowe wiążą się z ograniczeniem możliwości operacyjnych organizacji.

Ważnym napięciem są też relacje z samorządami. Trudności we współpracy z nimi wskazuje 55% organizacji, choć samorząd jest jednym z kluczowych partnerów sektora. Najważniejsza relacja instytucjonalna bywa więc jednocześnie jednym z istotnych źródeł trudności.

Indeks samoocenianej odporności organizacji na kryzysy zewnętrzne



Zebrane dane wskazują na raczej wysoki poziom samoocenianej odporności organizacji. Średnia wartość indeksu wynosi 0,69, a 89% organizacji uzyskało wynik powyżej środka skali, czyli 0,5.

Te wyniki są spójne z bezpośrednią samooceną odporności na skali 0–10: mediana wynosi 6, a 19% organizacji ocenia swoją odporność poniżej środka skali.

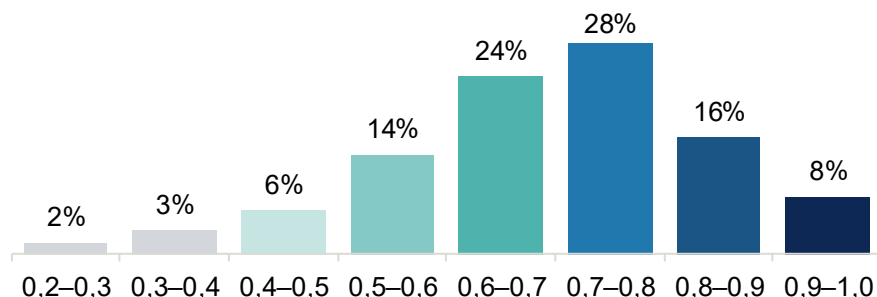
Wyższe wartości indeksu wiążą się z większą liczbą grup odbiorców, większym zespołem, większą liczbą wolontariuszy oraz wyższym budżetem. Indeks jest wyższy w organizacjach prowadzących działalność także poza kulturą, a niższy w podmiotach opierających się wyłącznie na działaniach projektowych.

Indeks opisuje odporność deklarowaną przez organizację, a nie ich obiektywną zdolność do przetrwania kryzysu.

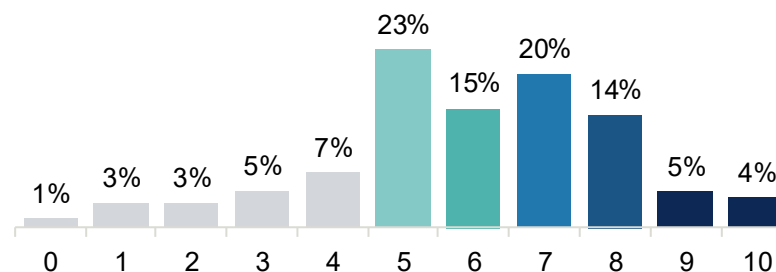
Jednocześnie 58% organizacji nie ma żadnych rezerw finansowych, co pokazuje różnicę między deklarowaną zdolnością adaptacji a finansowym zabezpieczeniem.



ROZKŁAD WARTOŚCI INDEKSU SAMOOCENIANEJ ODPORNOŚCI



SAMOOCENA ODPORNOŚCI ORGANIZACJI (skala 0–10)



Mediana 6 · 19% poniżej środka skali (0–4)

JAK JEST ZBUDOWANY INDEKS ODPORNOŚCI?

7 stwierdzeń, skala 5-stopniowa

- 1 Jesteśmy w stanie się dostosować.
- 2 W sytuacji kryzysu potrafimy odpowiednio zarządzać naszymi zasobami materialnymi.
- 3 Nasz zespół jest na tyle zgrany, że potrafimy przejść przez kryzysy.
- 4 Nasza organizacja powinna pomagać innym w czasie kryzysu.
- 5 Doświadczenia kryzysów czynią naszą organizację silniejszą.
- 6 Są podmioty – inne organizacje, instytucje, konkretni ludzie – do których możemy zwrócić się w trudnej sytuacji.
- 7 Dbanie o dobrostan pracowników jest skuteczną metodą na przejście kryzysów.

Skala odpowiedzi: od „zdecydowanie nieprawdziwe” do „zdecydowanie prawdziwe”.

Indeks przyjmuje wartości od 0 do 1: wyższy wynik oznacza częstsze wskazywanie odpowiedzi świadczących o wyższej odporności. Rzetelność wewnętrzna skali: α Cronbacha = 0,735.

07

POTRZEBY

Hierarchia potrzeb i plany na przyszłość

07

Potrzeby

Diagnoza ma sens wtedy, gdy prowadzi do działania - dlatego rozdział o potrzebach jest pomostem między tym, jak jest, a tym, co mogłoby się zmienić. Pokazujemy, czego organizacje potrzebują najbardziej, na co przeznaczyłyby dodatkowe środki i jak widzą swoją przyszłość.

Uwzględniamy też obszary, w których chcą podnosić kompetencje. To zestaw oczekiwań, który można potraktować jako mapę kierunków wsparcia.



Hierarchia potrzeb organizacji

Najpilniejszą potrzebą organizacji nie jest tylko więcej pieniędzy, ale stabilniejszy i skuteczniej dostępny system finansowania. W odpowiedziach znacznie silniej wybrzmiewają granty niż fundraising.



Hierarchia potrzeb ma wyraźny fundament: finansowanie. Stabilnego finansowania potrzebuje 83% organizacji, a zwiększenia środków 75%. Wysoko plasuje się też skuteczniejsze aplikowanie o granty: sektor nie tylko potrzebuje większych zasobów, ale też lepszego dostępu do środków w logice grantowo-dotacyjnej.

Zestawienie z fundraisingiem jest wymowne: skuteczniejszego aplikowania o środki chce niemal dwa razy więcej organizacji (62%) niż poszerzenia fundraisingu (32%). Organizacje częściej chcą więc sprawniej poruszać się w istniejącym systemie finansowania niż budować alternatywne źródła przychodów.

Dopiero za potrzebami finansowymi pojawiają się zasoby kadrowe i infrastrukturalne: powiększenie kadry, poprawa warunków lokalowych i zakup wyposażenia. Potrzeby związane z cyfryzacją, zabezpieczeniem zbiorów czy ograniczeniem rotacji kadr są wskazywane wyraźnie rzadziej jako najpilniejsze priorytety.



Na co organizacje potrzebują środków i jak widzą przyszłość

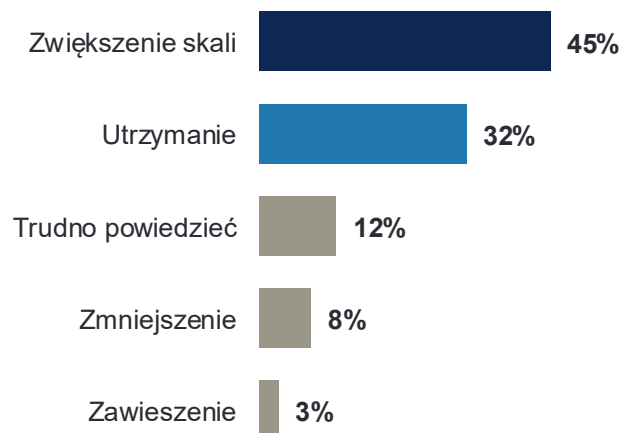
Organizacje potrzebują środków nie tylko na projekty, ale na podtrzymanie ciągłości działania. Jednocześnie nie planują masowo zmniejszania aktywności, najczęściej chcą rosnąć albo utrzymać skalę.

NA CO POTRZEBUJĄ ŚRODKÓW



Q: Na jaką działalność najbardziej potrzebują Państwo dodatkowych środków?, dane ważone.

PLANY NA 2–3 LATA



Q: Jak widzą Państwo przyszłość organizacji w perspektywie 2-3 lat?, dane ważone.

Potrzeby finansowe są niemal powszechne - brak potrzeb deklaruje tylko 1% organizacji (głównie działających ponad 30 lat). Najczęściej (62%) chodzi o dofinansowanie zarówno działalności stałej, jak i projektów; 22% potrzebuje środków wyłącznie na projekty, a 15% wyłącznie na stałą działalność. Potrzebę finansowania obu typów zgłaszają organizacje z budżetami 100–499 tys. zł (74%) i 50–99 tys. zł (70%) oraz z miast średniej wielkości (ok. 70%).

Mimo tych deficytów sektor patrzy do przodu. Zwiększenie skali w perspektywie 2–3 lat planuje 45% organizacji (częściej młodszych i zasobniejszych - wśród podmiotów z budżetem powyżej 0,5 mln zł aż 60%), utrzymanie obecnego poziomu - 32%. Ograniczenie lub zawieszenie deklaruje łącznie nieco ponad co dziesiąta (8% i 3%), a 12% nie ma zdania.



W jakich obszarach chcą się rozwijać ci, którzy widzą potrzebę?

Potrzebę rozwoju kompetencji zespołu zgłasza 28% organizacji. Najczęściej dotyczy ona przygotowywania wniosków o granty i dotacje (64%), co pokazuje, że potrzeby szkoleniowe są silnie powiązane z pozyskiwaniem finansowania.

ZAKRES TEMATYCZNY DOSKONALENIA



Przedstawiciele organizacji dostrzegających potrzebę doskonalenia kadry wskazywali średnio 3,2 obszarów tematycznych. Najczęściej (64%) było to przygotowanie wniosków o dotacje i granty. To domyka wcześniejszy obraz: także rozwój kompetencji jest w dużej mierze podporządkowany zdobywaniu finansowania.

Tuż za tym idą potrzeby merytoryczne, związane z samą działalnością (46%), oraz fundraising (42%). Korzystanie z narzędzi cyfrowych i z rozwiązań opartych na AI wskazuje po 40%, co pokazuje, że technologia jest dla sektora realnym obszarem rozwoju kompetencji, nawet jeśli rzadko jest nazywana wprost wyzwaniem. Najrzadziej sygnalizowane są kompetencje miękkie (29%) i sprawozdawczość (23%). Organizacje chcą więc wzmacniać nie tylko zaplecze administracyjno-grantowe, ale też kompetencje potrzebne do prowadzenia działań, pozyskiwania środków i pracy w bardziej cyfrowym środowisku.

Q: Jeśli wskazali Państwo podniesienie kompetencji kadry jako jedną z najważniejszych potrzeb, prosimy wybrać zakres tematyczny (wielokrotny wybór), dane ważone

Aneks /

Metodologia badania

Metodologia badania

O badaniu

Pierwsze ogólnopolskie badanie poświęcone w całości organizacjom pozarządowym działającym w obszarze kultury zrealizowała firma Badania i Działania na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Dane zebraliśmy techniką ankiety internetowej (CAWI) między 20 lutego a 26 marca 2026 r. Pytania dotyczyły przede wszystkim bieżącej sytuacji organizacji; dane o kadrach i źródłach finansowania odnoszą się do roku 2025, a budżety oraz liczba wolontariuszy obejmują lata 2023–2025.

Dobór próby i dystrybucja ankiety

Punktem wyjścia dla doboru próby była baza organizacji, które wskazały kulturę jako jeden z obszarów swojej działalności, udostępniona przez Stowarzyszenie Klon/Jawor - jedyne dostępne źródło pozwalające wyodrębnić tę grupę (rejstry publiczne, takie jak REGON czy KRS, nie pozwalają wiarygodnie zidentyfikować organizacji kulturalnych). Baza obejmowała 12 575 organizacji, z których 5 639 (45%) posiadało adres e-mail - do nich trafiło bezpośrednie zaproszenie do badania. Równolegle zaproszenie przekazaliśmy za pośrednictwem 30 rad działalności pożytku publicznego i 5 wojewódzkich rad dialogu społecznego oraz zamieściliśmy w 42 tematycznych grupach na Facebooku skupiających organizacje pozarządowe i/lub podmioty działające w kulturze, a także opublikowaliśmy zaproszenie na portalu ngo.pl oraz na stronach internetowych MKiDN i Badań i Działań. Zachętą do udziału był konkurs z nagrodami dla uczestniczących organizacji.

Pilotaż

Dystrybucję właściwego kwestionariusza poprzedził pilotaż z udziałem 6 organizacji dobranych tak, by reprezentowały zróżnicowane profile i skale działania. Przedstawiciele i przedstawicielki organizacji najpierw wypełniali kwestionariusz, a następnie rozmawiali o nim z badaczką podczas wywiadów indywidualnych. Na tej podstawie dopracowaliśmy pytania dotyczące budżetów organizacji oraz pojedyncze kafeterie odpowiedzi.

Kwestionariusz

Kwestionariusz liczył 43 pytania zgrupowane w siedmiu blokach tematycznych: (1) obszary i formy działalności; (2) charakterystyka organizacji - województwo i wielkość miejscowości siedziby, forma prawna, rok powstania, status OPP, zasięg i charakter działalności, adresaci działań; (3) kadry i wolontariat; (4) współpraca z innymi podmiotami; (5) mocne strony, wyzwania i odporność organizacji; (6) finanse - budżety za lata 2023–2025, źródła finansowania, rezerwy i kapitał żelazny oraz aktywność grantowa i fundraisingowa; (7) potrzeby i perspektywy rozwoju. Orientacyjny czas wypełnienia ankiety wynosił 15-30 minut.

Metodologia badania

Realizacja badania i próba

Ogółem wpłynęło 767 ankiet. Po wyłączeniu 149 pustych kwestionariuszy i 13 wypełnionych przez podmioty spoza trzeciego sektora, ostateczna próba analityczna liczy 605 organizacji, czyli ok. 11% zaproszonych e-mailem (orientacyjny wskaźnik odpowiedzi przy rekrutacji wielokanałowej; w „Kondycji organizacji pozarządowych 2024” Klon/Jawor - 10%). Udział był dobrowolny i nie wszyscy wypełnili całą ankietę. Podstawy procentowania maleją z kolejnymi blokami - charakterystyka i działalność ok. 545, kadry i wolontariat ok. 450, rozwiązania cyfrowe ok. 345, finanse, potrzeby i plany ok. 300–315; pytania filtrowane mają mniejszą podstawę z założenia, a nie wskutek przerwania ankiety. Porównanie organizacji kończących i przerywających ankietę nie wykazało wyraźnych różnic w wielkości miejscowości, charakterze ani zakresie działań.

Reprezentatywność i ważenie

Strukturę próby porównaliśmy z populacją organizacji z bazy Klon/Jawor pod względem dwóch zmiennych: województwa oraz wielkości miejscowości, w której mieści się siedziba organizacji. Pod względem wielkości miejscowości próba nie odbiega istotnie od populacji ($\chi^2(5) = 4,715$; $p > 0,05$); w rozkładzie wojewódzkim wystąpiły natomiast istotne odchylenia ($\chi^2(15) = 44,097$; $p < 0,001$), dlatego w analizach zastosowaliśmy wagę poststratyfikacyjną, wyrównującą strukturę próby do struktury populacji w podziale na województwa.

Sposób analizy

Wyniki prezentujemy na dwa sposoby. Po pierwsze, opisujemy rozkłady odpowiedzi dla całej próby. Po drugie, porównujemy organizacje różniące się: czasem funkcjonowania, liczbą pracowników (łącznie: etatowych, zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych i współpracujących w modelu B2B), budżetem, wielkością miejscowości siedziby (wieś i miasta do 20 tys. mieszkańców; miasta 20–99 tys.; miasta powyżej 100 tys.), zasięgiem działania (lokalny vs ponadlokalny) oraz dominującym charakterem działalności (projektowy vs stały).

Ograniczenia badania

Udział w badaniu był dobrowolny, dlatego - jak w większości badań ankietowych organizacji pozarządowych - próba ma charakter nielosowy (samoselekcyjny). Odchylenia od struktury populacji skorygowaliśmy wagami, jednak wyników nie można traktować jako reprezentatywnych dla całego sektora. Z tej przyczyny nie stosujemy testów istotności statystycznej, a test χ^2 posłużył wyłącznie do oceny dopasowania struktury próby do populacji.



AUTORZY RAPORTU

Bartłomiej Walczak
Magdalena Tędziagolska

KONTAKT

Magdalena Tędziagolska
m.tedziagolska@badaniaidzialania.pl
+48 501 137 786 · badaniaidzialania.pl

B badania
i działania