

# Badanie kondycji sektora organizacji pozarządowych w województwie mazowieckim



Listopad 2022

Zadanie publiczne dofinansowane ze środków z budżetu Województwa Mazowieckiego

# Spis treści

<b>I Realizacja badania sektora organizacji pozarządowych w województwie mazowieckim ..</b>	<b>4</b>
Cel i założenia badania .....	4
Metodologia badania .....	5
<b>II Ogólna charakterystyka sektora pozarządowego .....</b>	<b>7</b>
Czym są organizacje pozarządowe? .....	7
Dlaczego działalność organizacji pozarządowych jest ważna? .....	7
Struktura III sektora i jego proporcjonalny rozkład .....	8
Kondycja organizacyjna i rodzaje organizacji działających w województwie mazowieckim .....	9
Terytorialny rozkład aktywności organizacji pozarządowych .....	10
Wewnętrzne zróżnicowanie organizacji pozarządowych .....	13
Tematyczny zakres działalności .....	16
Zrzeszanie się ngo i współpraca z innymi podmiotami .....	19
Rodzaje współpracy z innymi podmiotami .....	20
Zrzeszanie się NGO .....	21
Częstotliwość współpracy ngo z innymi podmiotami .....	21
Finansowanie NGO .....	22
Źródła przychodu organizacji pozarządowych .....	24
Zatrudnianie pracowników .....	24
Forma zatrudnienia .....	26
<b>III Częstotliwość i tryb współpracy NGO z jednostkami samorządowymi .....</b>	<b>27</b>
Charakterystyka współpracy NGO z UMWM .....	27
Współpraca finansowa .....	32
Rozpoznawalność ciał dialogu społecznego .....	36
Brak współpracy NGO z samorządem województwa .....	37
<b>IV Główne wyzwania i problemy NGO .....</b>	<b>42</b>
Problemy z utrzymaniem bieżącej działalności .....	42
Problemy ze współpracą w ramach III sektora .....	42
Problemy w relacjach z i sektorem .....	42
Inne problemy .....	45

Problemy finansowe .....	45
„Trzeba wygrać konkurs, nie ważne na co...” .....	48
Cechy Dobrze Działającej Organizacji .....	49
<b>V Relacje I i III sektora .....</b>	<b>51</b>
Dobre praktyki we wzajemnych relacjach administracji publicznej i sektora pozarządowego .....	51
Kontekst europejski współpracy międzysektorowej - przykłady współpracy z Francji, Wielkiej Brytanii, Estonii i Niemiec.....	64
<b>VI Rekomendacje odnośnie wieloletniej współpracy województwa mazowieckiego z organizacjami pozarządowymi .....</b>	<b>67</b>
Korzyści wynikające z wieloletniego planu współpracy.....	67
Rekomendacje w zakresie współpracy województwa mazowieckiego z organizacjami pozarządowymi .....	67
<b>Podziękowania.....</b>	<b>71</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>73</b>

# I Realizacja badania sektora organizacji pozarządowych w województwie mazowieckim

## Cel i założenia badania

Realizacja zadania publicznego „Badanie kondycji sektora organizacji pozarządowych w województwie mazowieckim” została zlecona i sfinansowana przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie. Badanie miało trzy główne cele: poznanie kondycji sektora pozarządowego w województwie mazowieckim; wzrost wiedzy mieszkańców na temat działalności pozarządowej w województwie oraz przygotowanie rekomendacji na potrzeby opracowania wieloletniego planu współpracy województwa mazowieckiego z organizacjami pozarządowymi.

Realizacja pierwszego celu polegała na pozyskaniu wiedzy na temat kondycji sektora pozarządowego, przeanalizowaniu zmian w nim zachodzących oraz zidentyfikowaniu potrzeb mazowieckich organizacji pozarządowych. W szczególności skupiono się tutaj na poznaniu charakterystyki i profilu działalności organizacji pozarządowych w województwie mazowieckim. Pozyskiwano informacje dotyczące stanu i potencjału mazowieckich organizacji pozarządowych, w tym dane o sytuacji finansowej i źródłach przychodów organizacji oraz dane dotyczących zatrudnienia i wolontariatu w organizacjach. Poszukiwano odpowiedzi na pytania o mocne i słabe strony organizacji pozarządowych, o ich problemy i trudności z którymi się borykają, jak również potrzeby związane z codzienną działalnością. Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniu specyficznych potrzeb trzeciego sektora w zakresie współpracy z samorządem województwa. Kładziono również nacisk na zebranie rekomendacji dla nowych działań czy przedsięwzięć, które mogłyby zostać podjęte przez samorząd województwa mazowieckiego w celu usprawnienia współpracy.

Drugim celem realizacji zadania publicznego był wzrost poziomu wiedzy na temat sytuacji sektora pozarządowego oraz działalności mazowieckich organizacji pozarządowych wśród mieszkańców województwa mazowieckiego. Mieszkańcy są zarówno głównymi odbiorcami działań organizacji pozarządowych, jak i tymi osobami, które tworzą i rozwijają. Działalność pozarządowa jest również szczególnie istotna dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Z tych względów, ważne jest aby wiedza na temat działalności pozarządowej była szeroko rozpowszechniona w społeczeństwie.

Kolejnym celem badania było pozyskanie informacji umożliwiających wskazanie kluczowych założeń do wieloletniego programu współpracy samorządu województwa mazowieckiego z organizacjami pozarządowymi wraz z nakreśleniem kierunków i obszarów współpracy

na najbliższe lata. Rekomendacje zebrane w raporcie nie są wiążące i stanowią podstawę dla dalszej pracy przedstawicieli województwa, podczas tworzenia planów współpracy z sektorem pozarządowym.

## Metodologia badania

W badaniu wykorzystano triangulację metod badawczych, łącząc ze sobą metody ilościowe oraz jakościowe celem uzyskania jak najpełniejszego obrazu sytuacji organizacji pozarządowych działających w województwie mazowieckim. W ramach wstępnej fazy badania przeprowadzono analizę danych zastanych, tzw. desk research. Analizie poddano istniejące raporty i publikacje, zarówno polskie, jak i zagraniczne, dotyczące działalności, finansowania i kondycji organizacji pozarządowych, a także dobrych praktyk w relacjach jednostek samorządowych z organizacjami z III sektora.

Na podstawie analizy danych zastanych przygotowano i przeprowadzono badanie ankietowe metodą CAWI na platformie Typeform, które wspomagane było wywiadami telefonicznymi (CATI) w sytuacjach gdy respondent zgłaszał trudność w wypełnieniu ankiety w formie online.

Osoby badane odpowiadały na pytania dotyczące profilu i kondycji organizacji pozarządowych, w których działają oraz pytania dotyczące doświadczenia współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego (UMWM), innymi jednostkami samorządowymi, a także współpracy w ramach II i III sektora. W badaniu zebrano 790 odpowiedzi ankietowych.

Ankieta podstawowa była uzupełniona o ankietę dodatkową, która zawierała pytania otwarte, umożliwiające przedstawienie specyficznej sytuacji oraz poglądów respondenta. W ten sposób wypowiedziało się 100 organizacji.

W ramach badania jakościowego przeprowadzono 41 wywiadów indywidualnych (IDI) z przedstawicielami organizacji pozarządowych oraz instytucji samorządowych i instytucji kultury współpracujących z NGO. Wywiady były przeprowadzane przy pomocy platformy Zoom, podczas spotkań na żywo lub w formie rozmów telefonicznych. Wywiady były nagrywane (o ile uzyskano zgodę respondenta) lub dokonywano zapisu jej przebiegu na żywo. W wywiadach brały udział jedna lub dwie osoby z zespołu badawczego - osoba przeprowadzająca wywiad oraz sporządzająca notatki.

Wywiady dotyczyły głównie potrzeb i trudności, z jakimi borykają się mazowieckie NGO. Przedstawiciele organizacji z III sektora pytano o doświadczenia współpracy z jednostkami samorządowymi, o rozwiązania, które organizacje oceniają jako przydatne oraz o te, które ich zdaniem wymagają poprawy. W wywiadach zbierano także sugestie dotyczące ewentualnych

usprawnień w komunikacji z instytucjami wojewódzkimi (UMWM) i rekomendacje odnośnie wieloletniego planu współpracy województwa z organizacjami pozarządowymi.

Zespół badawczy przeprowadził również wiele krótkich rozmów telefonicznych odbywających się przy okazji rekrutacji do badania ankietowego lub odpowiedzi na pytania, z którymi zwracano się do zespołu badawczego oraz podczas spotkań z przedstawicielami NGO, które nie były ujęte w formalne ramy wywiadu (IDI). Rozmowy te dostarczyły istotnej wiedzy kontekstowej odnośnie funkcjonowania III sektora, a wiedza ta była również uwzględniana podczas analizy jakościowej materiału zebranego w toku badania.

Oprócz wywiadów indywidualnych przeprowadzono także 4 wywiady grupowe (FGI) z elementem warsztatów. Na każdym ze spotkań podejmowano inną, określoną z góry tematykę:

- Problemy i wyzwania organizacji pozarządowych,
- Ocena dotychczasowej współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego,
- Rekomendacje odnośnie wieloletniego planu współpracy,
- Ewaluacja listy dobrych praktyk współpracy administracji publicznej z NGO.

Do udziału w wywiadach grupowych zaproszono 200 organizacji, które w toku badania podstawowego (ankieta online) wyraziły zainteresowanie udziałem w badaniach jakościowych. Zaproszone organizacje miały możliwość wyboru, w których spotkaniach tematycznym chcą uczestniczyć. Na zaproszenia odpowiedziały 23 organizacje, z czego 20 wzięło udział w przynajmniej jednym wywiadzie grupowym.

Spotkania odbyły się online przy pomocy platformy Zoom oraz z wykorzystaniem aplikacji Swarmcheck - oprogramowania służącego do tworzenia map argumentacji. Wszyscy uczestnicy przed spotkaniem otrzymywali materiały wprowadzające w jego tematykę. Materiały zostały opracowane na podstawie analizy desk research z początkowej fazy badania oraz danych jakościowych zebranych na moment ich opracowania. Podczas warsztatów uczestnicy dzielili się swoimi doświadczeniami i uwagami oraz proponowali rozwiązania i wskazywali na kluczowe ich zdaniem kwestie, w zakresie wyznaczonej tematyki spotkania.

Podczas badania sprawdzano także przyrost wiedzy mieszkańców województwa mazowieckiego na temat działalności NGO-sów. W tym celu również wykorzystano badanie ankietowe na platformie Typeform. Respondentom zadawano pytania dotyczące podstawowych informacji o organizacjach pozarządowych działających w województwie mazowieckim.

## II Ogólna charakterystyka sektora pozarządowego

### Czym są organizacje pozarządowe?

Organizacje pozarządowe (ang. non-governmental organization, NGO) wykonują ważne społecznie zadania - od wsparcia osób z niepełnosprawnością czy grup wykluczonych społecznie, przez projekty edukacyjne i kulturalne, aż po aktywności budujące lokalną tożsamość i dające odbiorcom poczucie przynależności. Ponadto, NGO realizują nie tylko działalność pomocową, ale również działania rozwijające świadomość społeczną w istotnych kwestiach, współtworzą niezależne media czy zajmują się kontrolą praworządności. Do grona NGO zaliczają się również organizacje o bardzo długich tradycjach, jak Koła Gospodyń Wiejskich, Ochotnicze Straże Pożarne, kółka rolnicze czy kluby sportowe. Jak widać, określenie NGO odnosi się do bardzo różnych rodzajów organizacji.

Wszystkie te organizacje tworzą tzw. III sektor, czyli sektor pozarządowy. Określenie to ma odróżnić organizacje niezwiązane instytucjonalnie z administracją publiczną (czyli I sektorem) i nie będące przedsiębiorstwami (to II sektor). Choć NGO zazwyczaj działają non-profit, to wiele z nich prowadzi również działalność odpłatną lub działalność gospodarczą, zazwyczaj w celu pokrycia kosztów własnej działalności i wynagrodzenia osób wykonujących pracę na rzecz organizacji.

### Dlaczego działalność organizacji pozarządowych jest ważna?

Organizacje pozarządowe działają zarówno lokalnie - na terenach gmin czy powiatów jak i na terenach całych województw, kraju, a nawet poza nim. Podejmują różnorakie działania na wielu płaszczyznach, skierowane do obywateli będących przedstawicielami wszystkich grup wiekowych i społecznych. NGO działają na rzecz najmłodszych i najstarszych, a także na rzecz młodzieży i całych rodzin. Kierują swoje działania do osób zmagających się z różnymi problemami, osób wykluczonych społecznie lub doświadczających jakichś trudności, ale również do tych, dla których ważne jest dobro zwierząt, przyrody, dbałość o lokalną społeczność, zabytki czy propagowanie aktywności sportowej lub kulturalnej.

Siłą sektora pozarządowego jest jego ogromna różnorodność, która stanowi też wyzwanie w kontekście przekrojowych badań. Organizacje pozarządowe różnią się od siebie zarówno obszarem działalności, jak i wewnętrzną strukturą - niektóre funkcjonują zupełnie oddolnie i nieformalnie, inne zaś zbliżone są do modelu korporacyjnego.

Równocześnie warto zaznaczyć, że działalność pozarządowa jest rozwijająca dla osób w nią zaangażowanych. Jest to związane z aktywnością w ramach organizacji, ale konieczna jest



również ustawiczna nauka po to, by odnajdywać się w realiach III sektora. Osoby aktywne w ramach NGO muszą łączyć wiele talentów i wciąż te talenty rozwijać. Nie jest więc zaskoczeniem, że są to osoby ambitne i proaktywne, które wnoszą ważny wkład na rzecz społeczeństwa. Nawet z pozoru mało doniosłe działania przynoszą pewną wartość społeczną podnosząc jakość życia osób w nie zaangażowanych oraz ich adresatów. Tym samym odpowiadają na istotne społeczne problemy. NGO niejednokrotnie kierują swoje działania do osób, które bez ich wsparcia nie miałyby możliwości skorzystania z pewnych usług ze względu na rozmaite ograniczenia, m.in. finansowe. Organizacje III sektora odróżnia od biznesu realizacja działań, które nie są nakierowane na zysk, ale na zaspokajanie potrzeb różnych grup społecznych i rozwiązywanie ich problemów.

W ten sposób III sektor uzupełnia działania państwa i samorządu, które zapewniają edukację czy opiekę zdrowotną, ale nie zaspokajają wszystkich potrzeb społecznych obywateli. NGO promują również i rozwijają świadomość obywatelską stanowiąc kluczowy element nowoczesnego społeczeństwa demokratycznego.

Co za tym idzie, wsparcie III sektora to wsparcie ogólnego dobrostanu społeczności zarówno lokalnych jak i ogólnokrajowych.

## **Struktura III sektora i jego proporcjonalny rozkład**

W celu zbadania struktury organizacyjnej i kondycji sektora pozarządowego w województwie mazowieckim podjęto próbę nawiązania kontaktu z 4074 organizacjami zarejestrowanymi na jego terenie. Określenie dokładnej liczby NGO aktywnych w województwie mazowieckim nie jest jednak łatwe. Choć zarejestrowanych jest kilkanaście tysięcy, to jak podaje raport GUS z 2020, cytowany przez ogólnopolskie badanie *Kondycja organizacji pozarządowych 2021* opublikowane przez stowarzyszenie Klon/Jawor, ok. 50% zarejestrowanych organizacji nie prowadzi faktycznej działalności. Dane te znajdują odzwierciedlenie również w niniejszym badaniu. Spośród wspomnianych 4074 NGO, 2109 (51,8%) udało się zdiagnozować jako aktywne.

Z większością pozostałych organizacji nie udało się nawiązać kontaktu, pomimo wielokrotnych prób. Jedynie w 114 przypadkach udało się potwierdzić zakończenie lub zawieszenie aktywności.

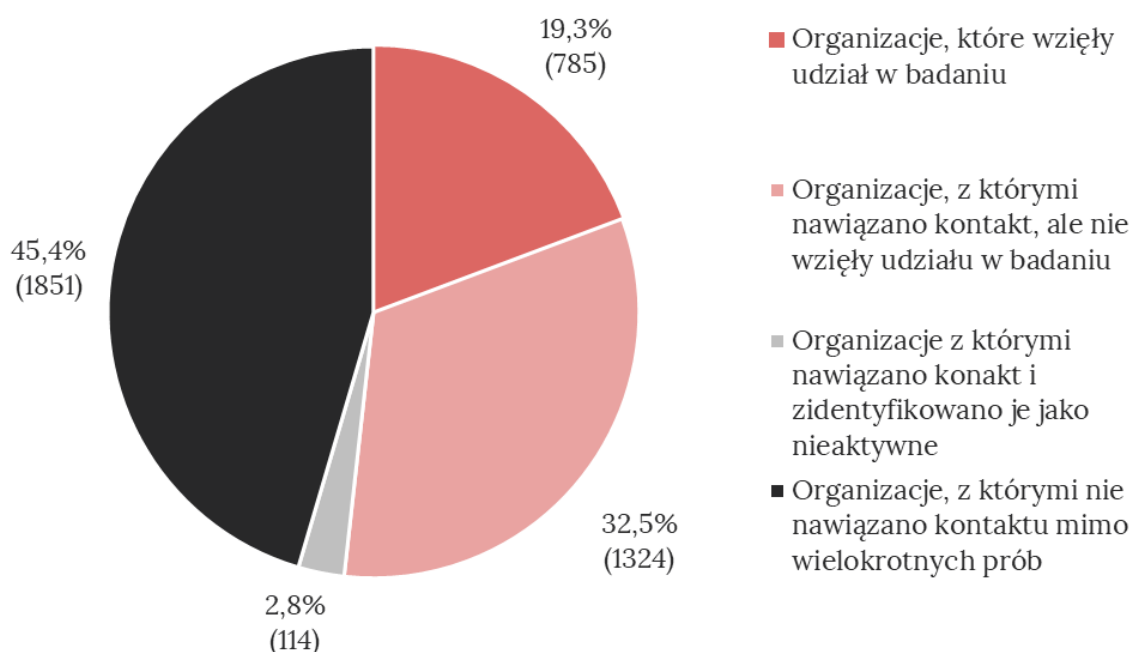
Do danych tych należy podchodzić jednak z pewną rezerwą. Z jednej strony, brak odpowiedzi na kilkukrotne wiadomości mailowe i próby nawiązania kontaktu telefonicznego nie muszą oznaczać braku aktywności danej organizacji, zwłaszcza gdy jej działalność nie jest nakierowana na odbiorców zewnętrznych. Wskazywałoby to na możliwość, iż liczba aktywnych organizacji jest większa niż szacowane 50% zarejestrowanych organizacji. Należy także pamiętać, że kontaktowano się lub podejmowano próby kontaktu z organizacjami, których adresy mailowe i telefony były publicznie dostępne. Co więcej, te z którymi nawiązano kontakt cechowały się



dużym zaangażowaniem i otwartością, co sugeruje, że dużą część uczestników badania stanowiły organizacje wyjątkowo aktywne które nie tylko prężnie działają, ale również chętnie wypowiadają się w istotnych dla siebie kwestiach.

Można zatem realistycznie zakładać, że już podstawowa próba 4074 organizacji zawierała najbardziej aktywne NGO w województwie. Prawdopodobnie odsetek aktywnych organizacji wśród pozostałych organizacji zarejestrowanych w województwie mazowieckim jest niższy niż w grupie objętej badaniem. Jednoznaczne wskazanie konkretnej liczby NGO aktywnych w województwie nie jest więc możliwe. Powyższe przesłanki wspierają hipotezę, iż ok. 50% zarejestrowanych organizacji jest aktywna.

**Wykres 1.** Przebadane organizacje podzielone według stopnia aktywności.

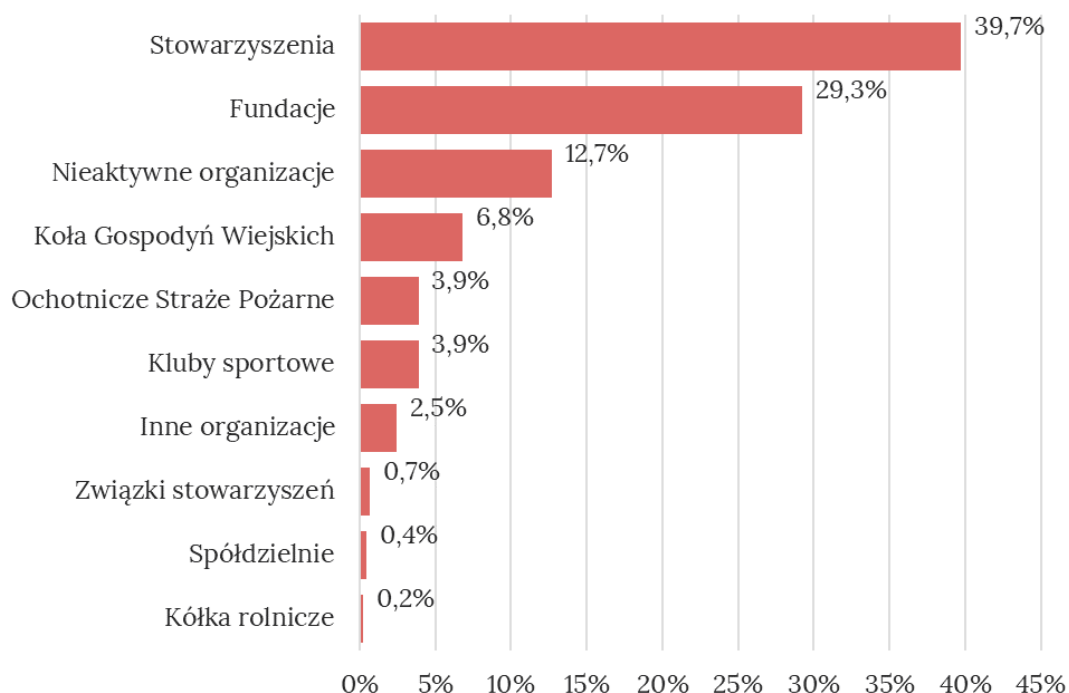


## Kondycja organizacyjna i rodzaje organizacji działających w województwie mazowieckim

W analizie struktury i kondycji organizacyjnej III sektora uwzględniono 785 spośród wszystkich organizacji objętych badaniem. Były to organizacje, które wypełniły kwestionariusz badawczy i zadeklarowały prowadzenie działalności. Spośród przebadanych aktywnie działających NGO 39,7% stanowiły Stowarzyszenia, 29,3% Fundacje, 6,8% Koła Gospodyń Wiejskich, 3,9% Ochotnicze Straże Pożarne oraz 3,9% Kluby sportowe. Pozostałe 3,8% stanowiły organizacje

innego rodzaju, takie jak np. Kółka rolnicze, Spółdzielnie, Związki stowarzyszeń lub organizacje, które zdecydowały się nie podać swojej formy prawnej w ankiecie.

**Wykres 2.** Organizacje biorące udział w badaniu w podziale na typy.

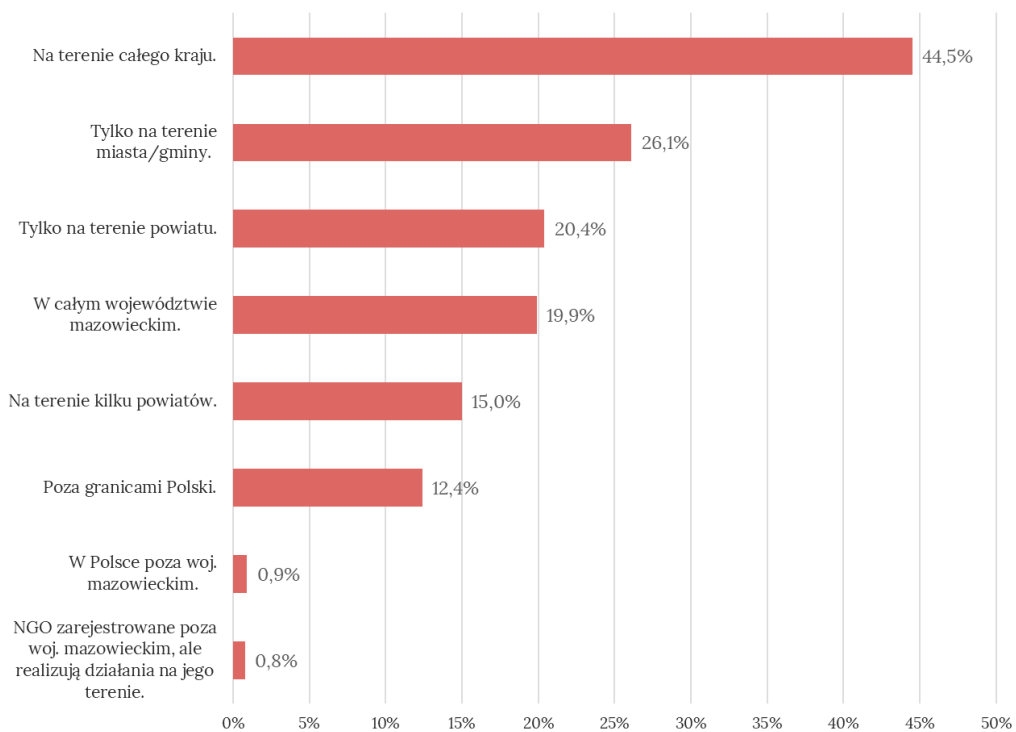


## Terytorialny rozkład aktywności organizacji pozarządowych

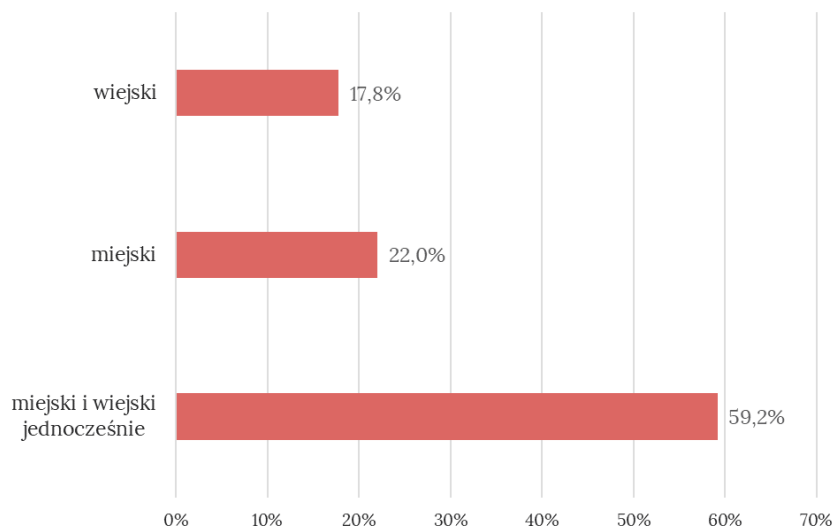
Prawie połowa przebadanych organizacji realizuje swoje działania na obszarze całego kraju (44,5%). Na terenie całego województwa mazowieckiego działa prawie jedna piąta badanych (19,9%). Ponad jedna czwarta ankietowanych działa jedynie lokalnie na terenie danego miasta bądź gminy (26,1%) a około jedna piąta badanych działa na terenie jednego powiatu (20,4%). Na terenie kilku powiatów działa 15% badanych. Natomiast poza granicami kraju działa 12,4% ankietowanych. W Polsce poza województwem mazowieckim działa jedynie niecały 1% badanych organizacji. Najmniejszą część (0,8%) stanowiły NGO zarejestrowane poza województwem mazowieckim, ale działające na jego terenie.

Spośród badanych organizacji większość działa jednocześnie zarówno na obszarach miejskich, jak i wiejskich (59,2%). Na samym obszarze miejskim działa 22% z  $n = 785$  organizacji, a jedynie na obszarze wiejskim 17,8% ankietowanych.

**Wykres 3.** Obszar działalności organizacji pozarządowych.

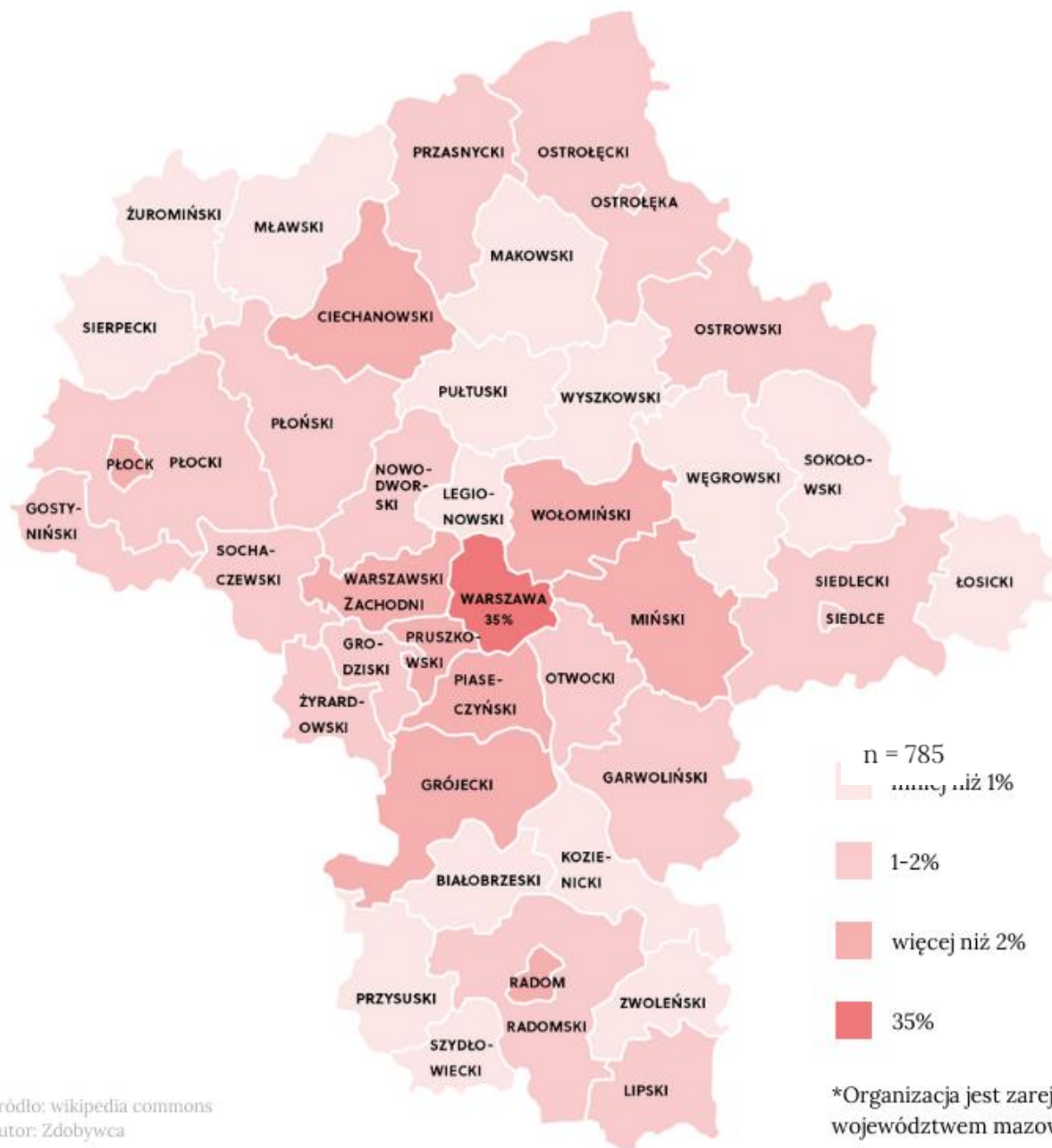


**Wykres 4.** Rodzaje obszarów na których działają organizacje.



Spośród przebadanych NGO 35% było przedstawicielami powiatu Warszawa, a 65% przedstawicielami pozostałych 41 powiatów województwa mazowieckiego. Na poniższej mapie zobrazowano rozkład organizacji, które wzięły udział w badaniu, w podziale na powiaty.

**Mapa 1.** Rozkład aktywności przebadanych organizacji pozarządowych w województwie mazowieckim w podziale na powiaty.



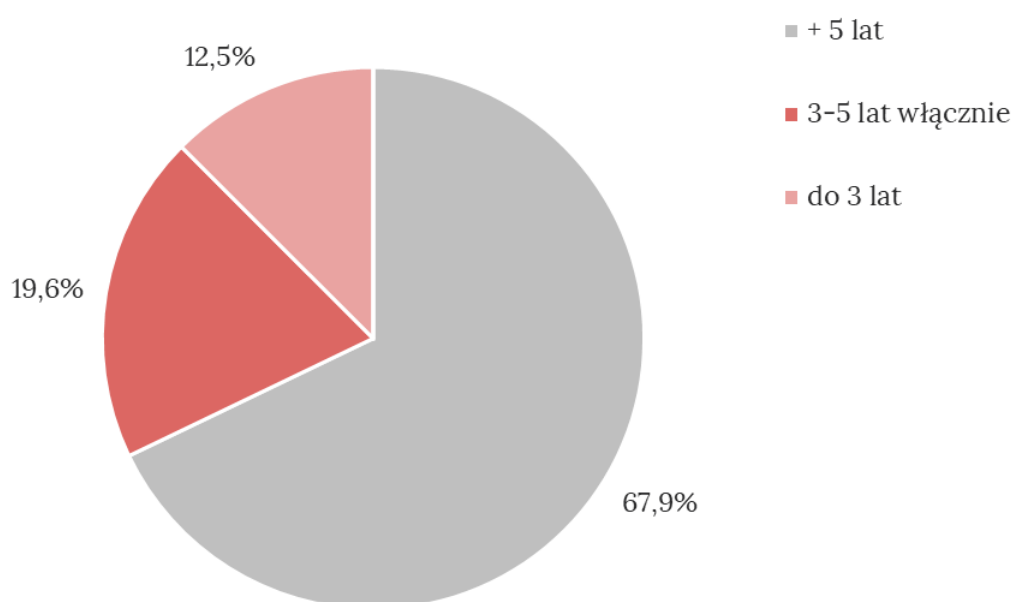
Źródło: wikipedia commons  
 Autor: Zdobywca

Źródło grafiki: wikipedia commons  
 Autor: Zdobywca

## Wewnętrzne zróżnicowanie organizacji pozarządowych

Większość organizacji, które wzięły udział w badaniu to organizacje doświadczone (działające dłużej niż 5 lat), stanowiły one 67,9% badanej próby. 19,6% stanowiły organizacje mające za sobą od 3 do 5 lat działalności. 12,5% to organizacje młode, o stażu poniżej 3 lat.

**Wykres 5.** Staż przebadanych organizacji.

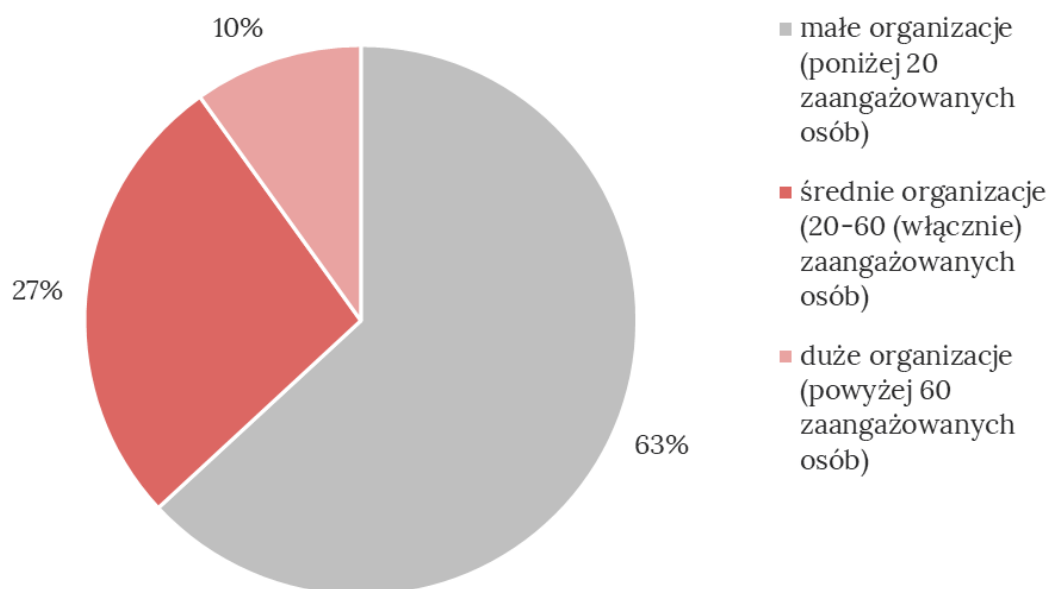


Wielkość przebadanych organizacji wahała się od kilku osób, aż po milion zrzeszonych członków w przypadku najliczniejszej organizacji. Dominowały jednak organizacje małe - liczące do 20 osób (63%) i średnie (27%), czyli zrzeszające 21-60 osób. Stanowią one łącznie 90%. Więcej niż 60 członków miało 10% przebadanych organizacji pozarządowych.

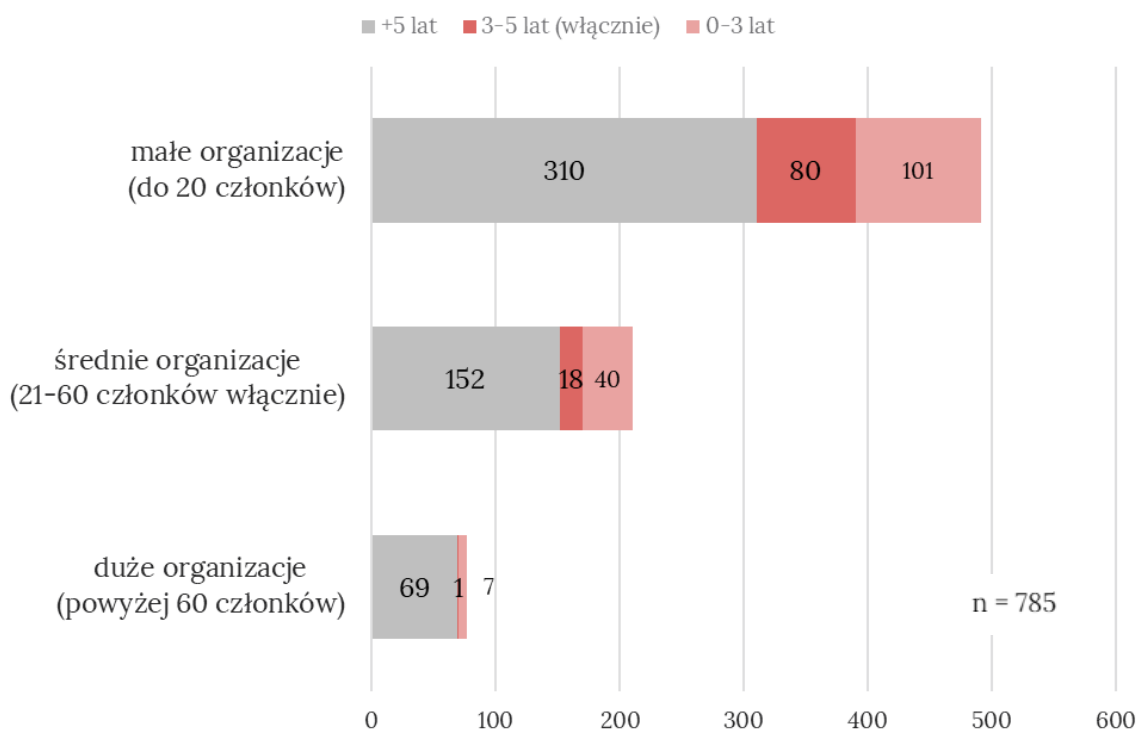
Średnia liczba wszystkich osób zaangażowanych w działalność w organizacji wynosiła odpowiednio:

- 7,8 w przypadku organizacji małych (do 20 osób),
- 32 w przypadku organizacji średniej wielkości (21-60 osób),
- 15 365,7 w przypadku organizacji dużych (powyżej 60 osób), przy czym mediana wynosiła 120. Wartość średnia została bowiem znacznie zawyżona przez pojedyncze organizacje o bardzo dużej liczbie członków (np. 1 000 000).

**Wykres 6.** Wielkość przebadanych organizacji.



**Wykres 7.** Wielkość i staż przebadanych organizacji.

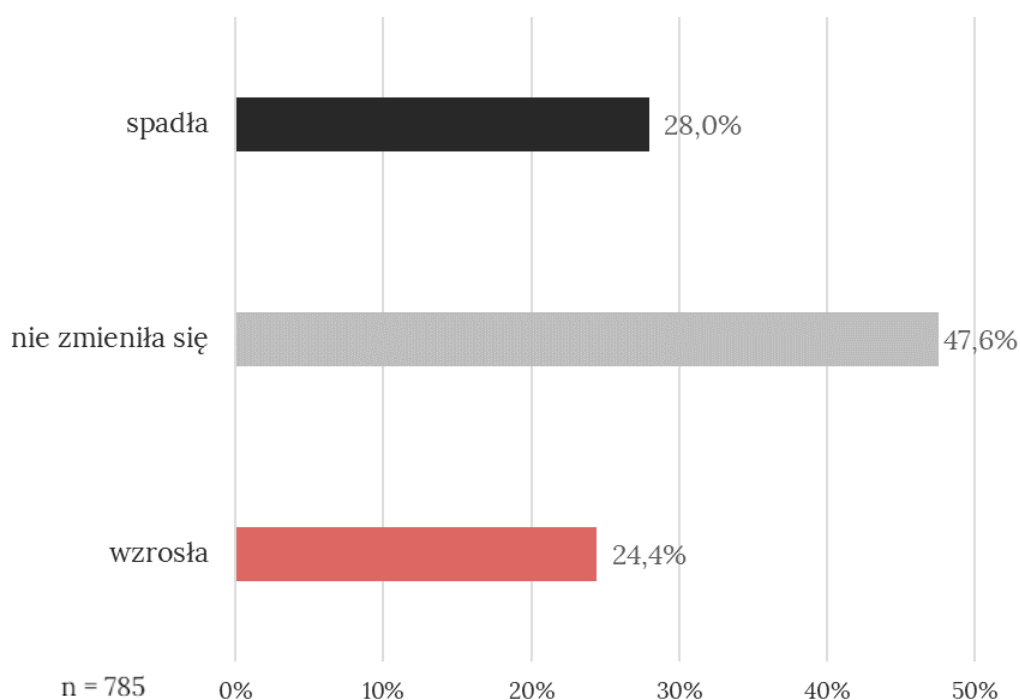


Wśród przebadanych NGO przeważają małe i doświadczone organizacje. To one stanowią trzon III sektora. W tym gronie znaleźć można najbardziej zaangażowane społecznie osoby, ankietowej, to w toku kontaktów bezpośrednich zaobserwowano, że w tej grupie zauważalnie często znajdują

się osoby z wykształceniem pedagogicznym które mają, nierzadko wieloletnie, doświadczenie w działalności na rzecz swoich społeczności. Co warte uwagi, choć wykształcenie nie było badane w ramach szerokiej części ankietowej, to w toku kontaktów bezpośrednich zaobserwowano, że w tej grupie zauważalnie często znajdują się osoby z wykształceniem pedagogicznym.

Choć ostatnie lata obfitowały w liczne wyzwania i kryzysy, to sektor pozarządowy okazuje się relatywnie stabilny pod względem liczby osób zaangażowanych w działalność NGO. Prawie połowa organizacji nie odnotowała zmiany liczby osób zaangażowanych (47,6%), natomiast liczba organizacji, które odnotowały spadek lub wzrost jest podobna i wynosi ok. 25%.

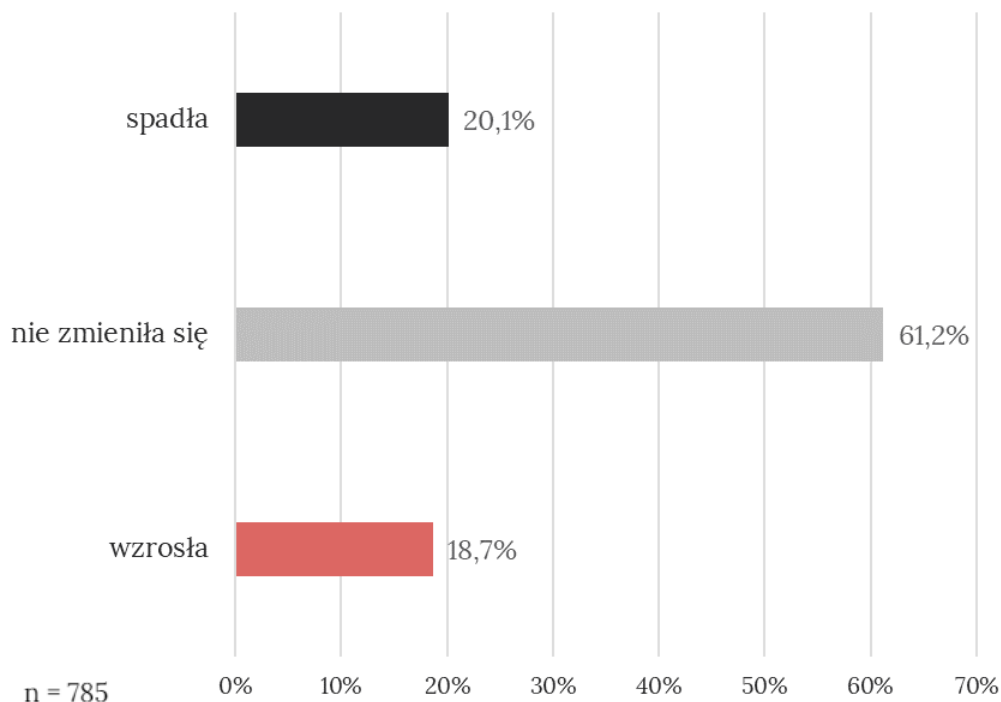
**Wykres 8.** Liczba osób zaangażowanych w działalność organizacji w przeciągu ostatnich dwóch lat.



Liczba wolontariuszy działających w organizacjach wahała się od 0 do 20 000. Najczęściej pojawiającą się wartością była liczba 0. Natomiast wartość środkowa wynosiła 6. Podobnie jak w przypadku ogólnej liczby osób zaangażowanych w działalność organizacji, większość organizacji nie odnotowała zmiany liczby wolontariuszy w przeciągu ostatnich dwóch lat (61,2%).



**Wykres 9.** Liczba wolontariuszy zaangażowanych w działalności organizacji w przeciągu ostatnich dwóch lat.



## Tematyczny zakres działalności

Przebadane organizacje prowadzą bardzo różnorodną działalność wpisując się tym samym we wszystkie ze sfer działalności pożytku publicznego. Ankietowani mogli zaznaczyć dowolną liczbę obszarów prowadzonej działalności, wybierając z listy zgodnej z Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Mazowieckie NGO deklarują działalność na obszarach:

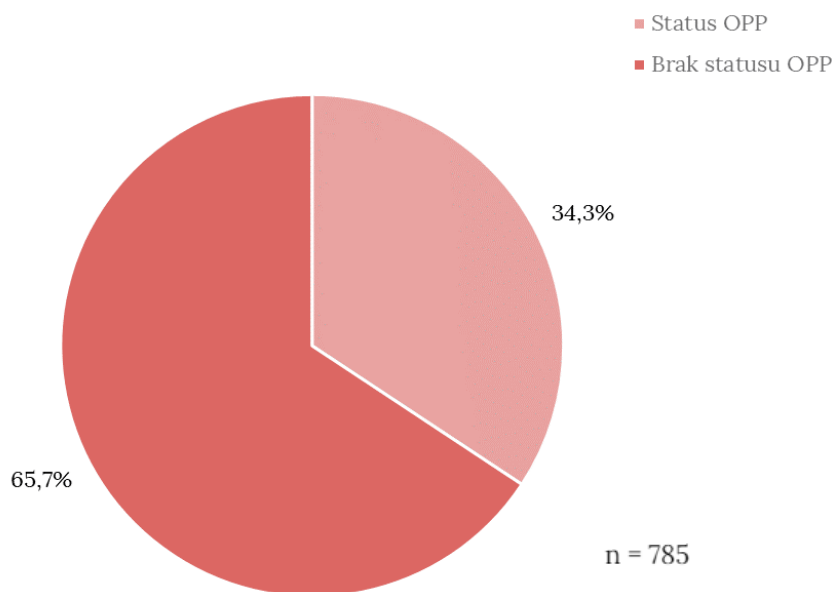
- kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego (34,9%),
- działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych (29,8%),
- działalności na rzecz dzieci i młodzieży, w tym wypoczynku dzieci i młodzieży (29,8%),
- podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej (26,8%),
- wspierania i upowszechniania kultury fizycznej (26,1%),
- nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania (25,9%),
- działalności na rzecz osób niepełnosprawnych (24,3%),
- pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób (23,5%),

- działalności charytatywnej (21,6%),
- działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (20,8%),
- promocji i organizacji wolontariatu (20,3%),
- ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego (18,5%),
- ochrony i promocji zdrowia, w tym działalności leczniczej w rozumieniu ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018 r. poz. 2190 i 2219) (17,8%),
- działalności na rzecz osób w wieku emerytalnym (17,5%),
- turystyki i krajoznawstwa (17,3%),
- przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym (16,9%),
- działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości (12,5%),
- działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3, w zakresie określonym w pkt 1–32a (10,4%),
- działalności na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami (9%),
- promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy (8,6%),
- upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji (8,3%),
- działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn (8,2%),
- działalności na rzecz rodziny, macierzyństwa, rodzicielstwa, upowszechniania i ochrony praw dziecka (8,1%),
- działalności na rzecz integracji cudzoziemców (8%),
- udzielania nieodpłatnej pomocy prawnej oraz zwiększania świadomości prawnej społeczeństwa (7,6%),
- pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą (7,2%),
- udzielania nieodpłatnego poradnictwa obywatelskiego (6,3%),
- ratownictwa i ochrony ludności (6,2%),
- działalności wspomagającej rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych w praktyce gospodarczej (5,6%),

- wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej (5,6%),
- promocji Rzeczypospolitej Polskiej za granicą (5,3%),
- porządku i bezpieczeństwa publicznego (5%),
- rewitalizacji (4,4%),
- działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego (4,1%),
- działalności na rzecz kombatanów i osób represjonowanych (3%),
- pomocy Polonii i Polakom za granicą (2,6%),
- upowszechniania i ochrony praw konsumentów (2,1%);
- obronności państwa i działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (1,5%),
- działalności na rzecz weteranów i weteranów poszkodowanych w rozumieniu ustawy z dnia 19 sierpnia 2011 r. o weteranach działań poza granicami państwa (Dz. U. z 2018 r. poz. 937 i 2018) (1%).

Spośród badanych organizacji pozarządowych 65,7% nie posiada statusu organizacji pożytku publicznego. Jedynie nieco ponad jedna trzecia badanych (34,3%) posiada taki status.

**Wykres 10.** Posiadanie statusu działalności pożytku publicznego wśród NGO.



## Zrzeszanie się NGO i współpraca z innymi podmiotami

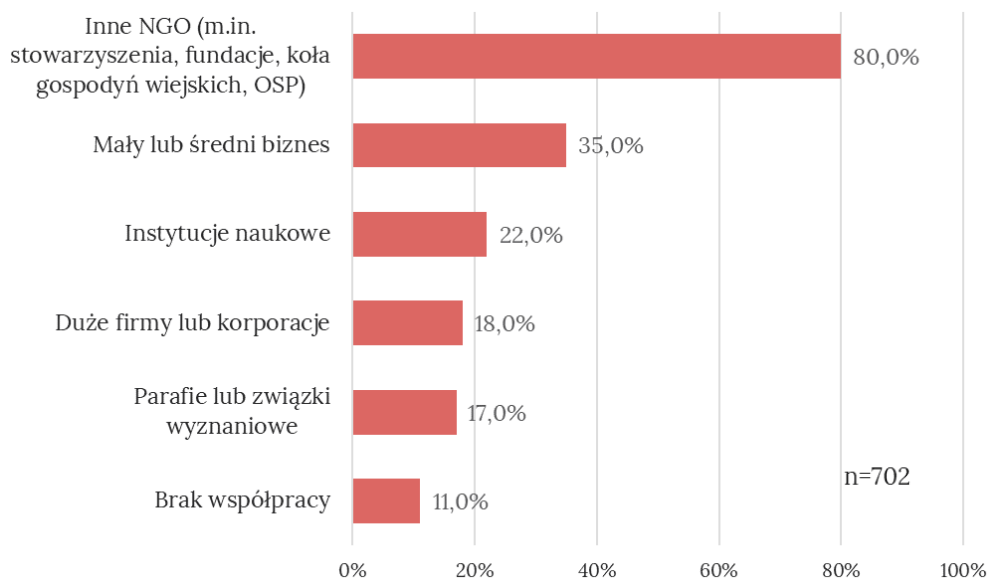
Znacząca większość badanych (80%) zadeklarowała współpracę z innymi organizacjami pozarządowymi. Zauważalne są jednak różnice w tym z jakimi innymi organizacjami podejmowana jest współpraca. W małych miejscowościach, sprawnie działające organizacje współpracują często niemal z wszystkimi innymi podmiotami (fundacje, stowarzyszenia, koła gospodyń wiejskich, OSP ale też parafie, czy kluby sportowe) działającymi na tym samym obszarze lub na rzecz tej samej społeczności. NGO o specyficznej działalności zdecydowanie częściej zrzeszają się w związki jednolite lub współpracują z organizacjami o podobnym profilu i celach statutowych, nierzadko na poziomie ogólnopolskim. To, z jakimi rodzajami organizacji dany NGO wchodzi we współpracę, zależy od praktycznych celów, którym służyć ma kooperacja.

Kolejnymi wskazanymi podmiotami były: mały lub średni biznes (35%) oraz instytucje naukowe (22%). Parafie lub związki wyznaniowe (17%) oraz duże firmy i korporacje (18%) uzyskały podobny wynik, na poziomie kilkunastu procent. Jedynie 11% ankietowanych zadeklarowało brak współpracy z innymi podmiotami. Nieco ponad 16% ankietowanych wskazało współpracę z innymi podmiotami niż wyżej wymienione.

### Spośród nich warto wymienić:

- Instytucje kultury, domy kultury, biblioteki, muzea;
- Placówki oświatowe, edukacyjne, szkoły, przedszkola;
- Kluby/ ośrodki/ związki sportowe/ turystyczne;
- Różnego rodzaju służby takie jak: straż pożarna, policja, szkoła mundurowa, Wojsko Obrony Terytorialnej.

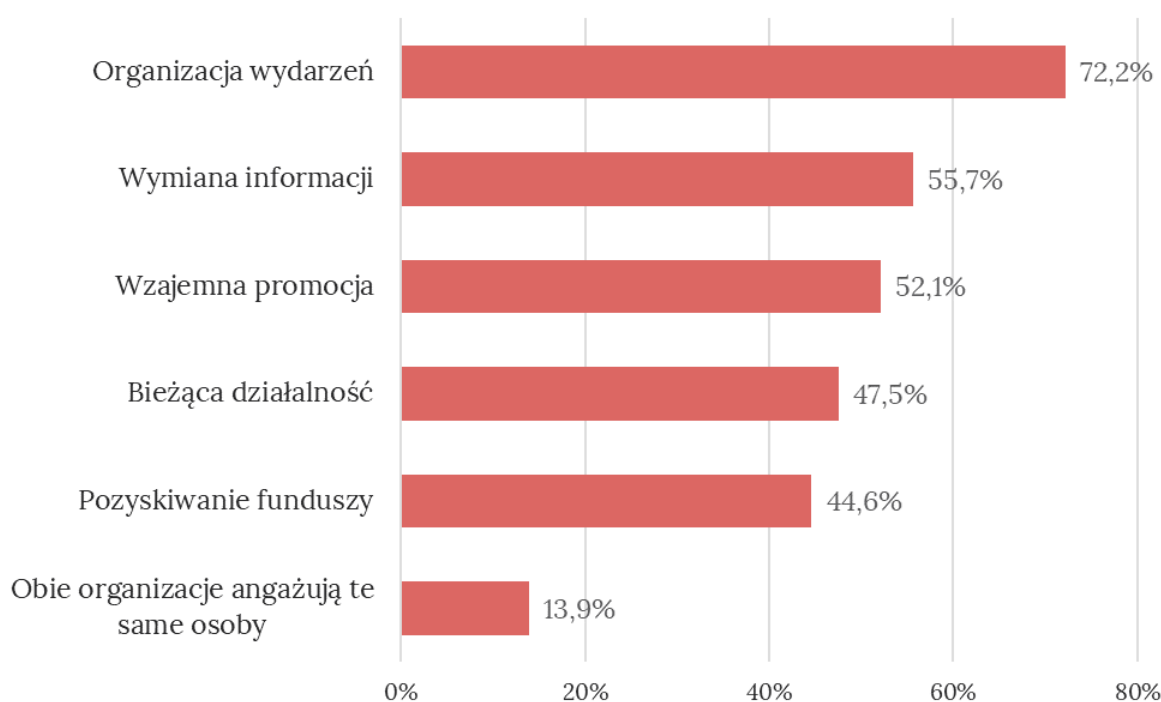
### Wykres 11. Podmioty z którymi najczęściej współpracują organizacje pozarządowe.



## Rodzaje współpracy z innymi podmiotami

Znacząca większość przebadanych organizacji współpracuje z innymi podmiotami przy organizacji wydarzeń (72,2%). Związane jest to z kompleksowością takich przedsięwzięć, które wymagają szerokiej gamy umiejętności i zasobów. Ponad połowa ankietowanych wymienia się z innymi podmiotami przydatnymi informacjami (55,7%) oraz uczestniczy we wzajemnej promocji (52,1%). Mniej niż połowa ankietowanych współpracuje z innymi podmiotami w ramach bieżącej działalności (47,5%) oraz pozyskiwaniu funduszy (44,6%). W 13,9% organizacji podstawą współpracy jest fakt, że w obie organizacje są zaangażowane te same osoby.

**Wykres 12.** Rodzaje współpracy NGO z innymi podmiotami.



Spośród badanych niecałe 3% wskazało inną odpowiedź niż proponowane, wśród nich znalazły się takie obszary współpracy jak:

- wynajem/udostępnianie lokali,
- rekrutacja członków,
- prowadzenie działalności na rzecz innych organizacji pozarządowych,
- współpraca merytoryczna,
- wspólna realizacja projektów,
- szkolenia, doradztwo,
- zakup sprzętu.

## Zrzeszanie się NGO

Ponad połowa przebadanych organizacji (65%) deklaruje, że nie należy do związków, porozumień, federacji ani sieci. Przynależność NGO zrzeszających się (35%):

- związki branżowe (skupione wokół tego samego obszaru problemowego) - należy do nich 54,5% organizacji zrzeszających się,
- związki jednolite (skupiające organizacje o podobnych celach, standardach i modelach działania) - należy do nich 48,7% organizacji zrzeszających się,
- związki terytorialne (skupiające organizacje z tego samego terenu) - należy do nich 33,8% organizacji zrzeszających się.

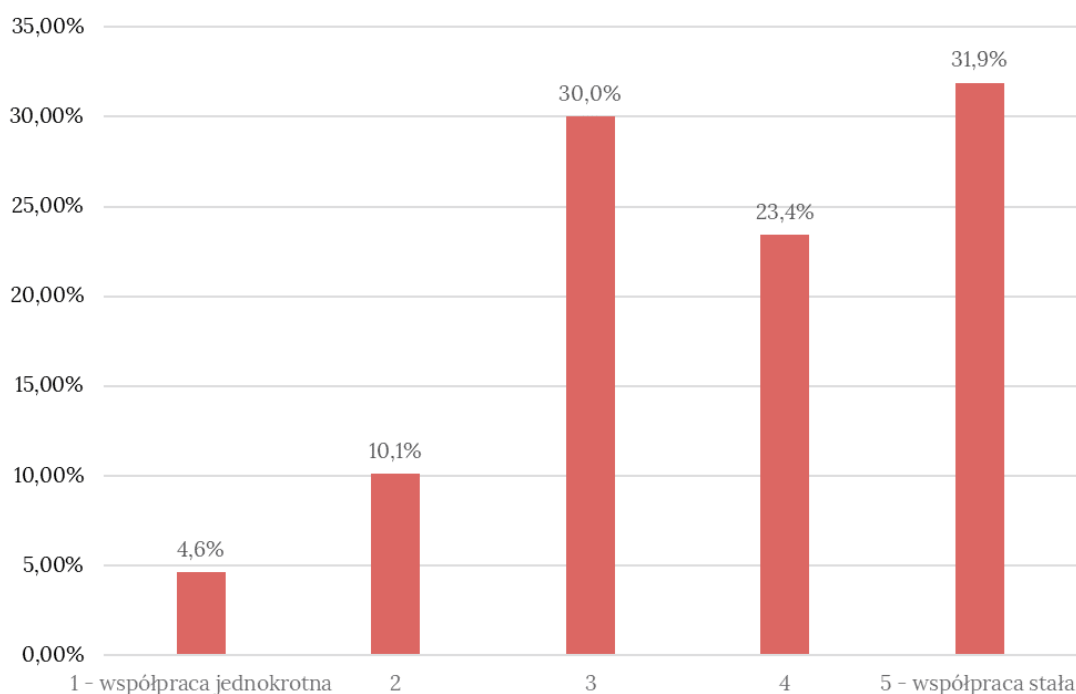
Najlepiej oceniane są korzyści płynące z przynależności do związków branżowych - 33,1% ocenia te korzyści jako wysokie lub bardzo wysokie. Oceny dotyczące korzyści z przynależności do związków jednolitych i terytorialnych nie różnią się znacznie. 24% ocenia korzyści z przynależności do związków jednolitych jako niskie lub bardzo niskie i jednocześnie 24,7% organizacji ocenia je jako wysokie lub bardzo wysokie. Korzyści związane z przynależnością do związków terytorialnych są w 20,4% oceniane jako wysokie bądź bardzo wysokie, a w 23,6% jako niskie lub bardzo niskie.

Zauważalne różnice w ocenie korzyści wynikających z przynależności do różnego rodzaju związków można wiązać ze wspomnianym aspektem praktycznych korzyści wynikających ze współpracy oraz z kwestią terytorialnego rozkładu działalności pozarządowej. Organizacje występujące o dotacje do tych samych jednostek samorządowych stają się, de facto konkurentami. Jeżeli jednak współpraca opiera się na zbieżnych celach statutowych i profilu organizacji, które działają na terenie różnych jednostek terytorialnych, wtedy organizacje te nie stanowią dla siebie bezpośredniej konkurencji. Z kolei terytorialna współpraca, nierzadko opiera się na różnorodności kooperujących podmiotów, które dzielą się zadaniami i rodzajem wkładu we wspólne działania w sposób, który najlepiej odpowiada możliwościom danej organizacji. W takim przypadku mowa jest głównie o współpracy pozafinansowej.

## Częstotliwość współpracy NGO z innymi podmiotami

Ankietowani deklarowali częstotliwość współpracy na pięciostopniowej skali, gdzie 1 odpowiadało jednokrotnej współpracy, a 5 współpracy stałej. Największa część respondentów (31,9%) wskazała, że współpraca ich organizacji z innymi podmiotami jest stała (5 na skali). 30% ankietowanych wskazało 3, a 23,4% ankietowanych wskazało 4 w pięciostopniowej skali. 10,1 % wskazało 2, a jedynie 4,6% badanych wskazało, że współpraca ich organizacji z innymi podmiotami była jednorazowa.

**Wykres 13.** Częstotliwość współpracy NGO z innymi podmiotami.



Osoby zaangażowane na rzecz lokalnej społeczności (sołectwa, gminy czy dzielnicy miasta) nierzadko podejmują się wszelkich działań na rzecz tej społeczności - zarówno działań w sferze pozarządowej, jak i samorządowej. Łączą one również swoją pracę zawodową z działalnością społeczną (np. prowadząc firmę ogrodniczą i działając w ekologicznym stowarzyszeniu), co sprawia, że jedna osoba może być równocześnie zaangażowana w działalność wszystkich trzech sektorów.

Na podstawie zebranych danych stwierdzić można, że organizacje pozarządowe współpracują głównie z innymi organizacjami pozarządowymi. Związane może być to z prowadzeniem podobnego rodzaju działalności, oraz współdzieleniem misji bądź wartości. Mimo to jedynie ok. 34% respondentów należy do sformalizowanych federacji, a nawet w tej grupie współpraca pomiędzy organizacjami zrzeszonymi jest bardzo ograniczona.

## Finansowanie NGO

Organizacje pozarządowe realizują działania pomocowe, edukacyjne, aktywizujące, integracyjne, rozrywkowe oraz wiele innych. Niejednokrotnie NGO są pewnego rodzaju reprezentantami osób lub grup o wspólnym interesie, w imieniu których podejmują konkretne czynności, postulują różne rozwiązania i zmiany, w tym np. zmiany ustawowe. Organizacje z III sektora skupiają aktywnych obywateli, którzy wspólnie angażują się w pracę na rzecz innych. NGO w dużej mierze opierają się na pracy wolontariackiej, realizowaną charytatywnie „po godzinach”. Nie brakuje

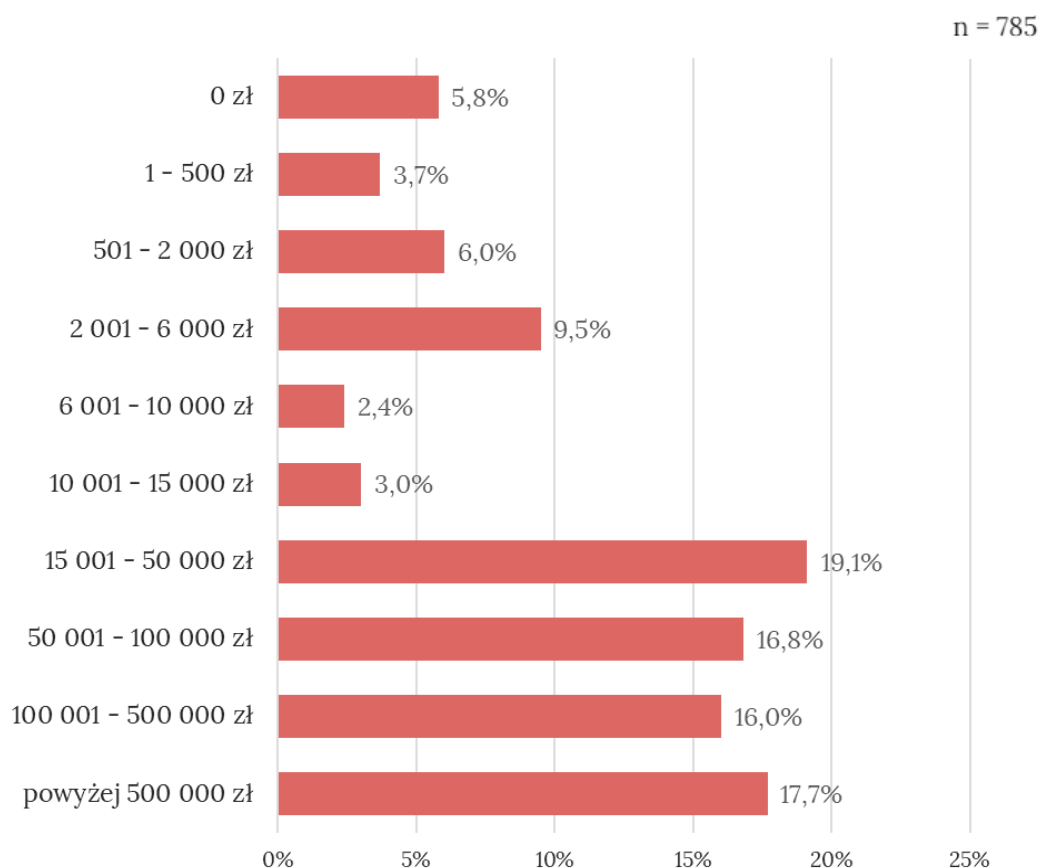


jednak dużych organizacji, które zatrudniają pracowników wspierających organizację w codziennych czynnościach.

Organizacje pozyskują środki na swoją działalność z wielu źródeł - z grantów, współprac, dotacji i darowizn, i dysponują też bardzo zróżnicowanymi budżetami. Środki, którymi dysponują NGO w województwie mazowieckim w przeciągu jednego roku kalendarzowego wahają się od 0 do ponad 500 tys. Tym co łączy organizacje, niezależnie od ich wielkości i profilu działalności, jest częsty problem z pozyskaniem wystarczających funduszy do realizacji założonych celów oraz trudność w utrzymaniu stabilności finansowej. Aby wspierać się i wspólnie przezwyciężyć wspomniane trudności, organizacje wymieniają się doświadczeniem i współpracują w zakresie realizacji różnych działań. Współpraca ta nierzadko odbywa się w ramach zrzeszeń lub federacji, do których należą organizacje.

Nieznacznie ponad połowa (50,3%) badanych organizacji posiada roczny budżet większy niż 50 tys. zł. Największy procent ankietowanych (19,1%) wskazał, że ich roczny budżet plasuje się między ponad 15 a 50 tys. zł. Natomiast 17,7% badanych stanowiły organizacje z największym rocznym budżetem przekraczającym 500 tys. zł. Około 19% badanych stanowiły organizacje o rocznym budżecie pomiędzy 1 zł a 6 tys. zł, a 5,8% ankietowanych wskazało zerowy budżet.

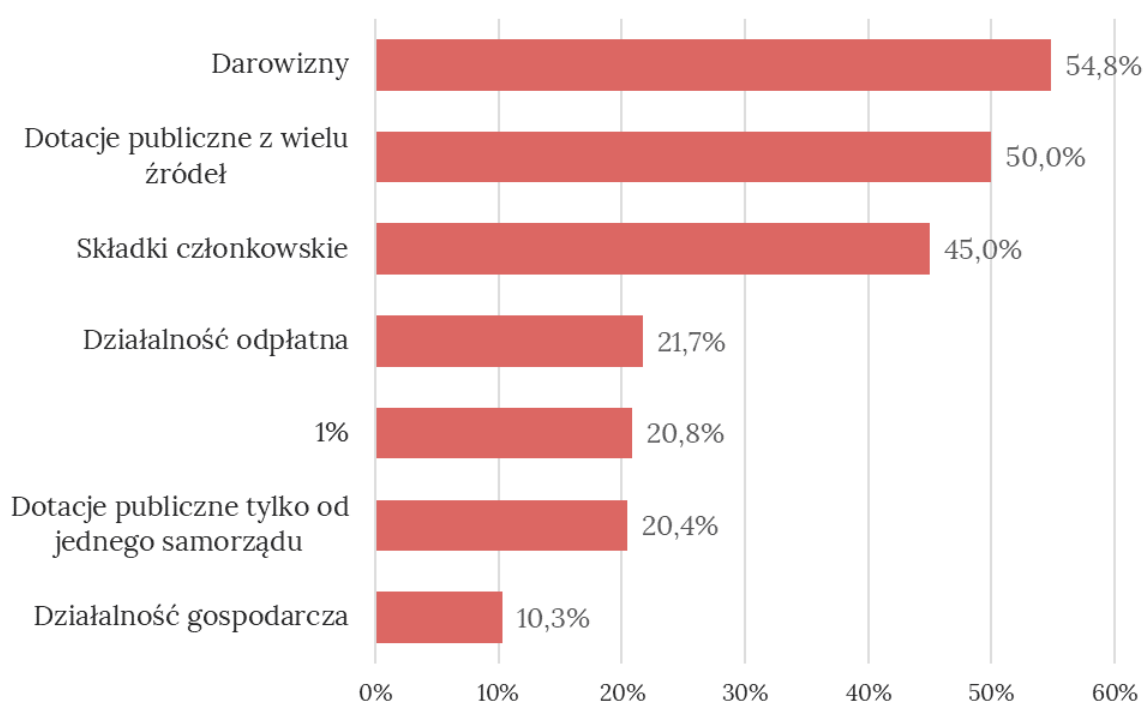
**Wykres 14.** Roczne budżety organizacji pozarządowych.



## Źródła przychodu organizacji pozarządowych

W pytaniu dotyczącym źródeł finansowania ankietowani zaznaczyć mogli więcej niż jedną odpowiedź. Dla ponad połowy badanych jednym ze źródeł finansowania są darowizny (54,8%). Połowa ankietowanych korzysta z dotacji publicznych, przy czym 20,4% korzystała z dotacji tylko jednego samorządu. 45% badanych finansuje działania ze składek członkowskich. Podobna część organizacji prowadzi działalność odpłatną (21,7%) i pozyskuje 1% odpisu od podatku (20,8%). Jedynie co dziesiąta (10,3%) z badanych organizacji prowadzi działalność gospodarczą.

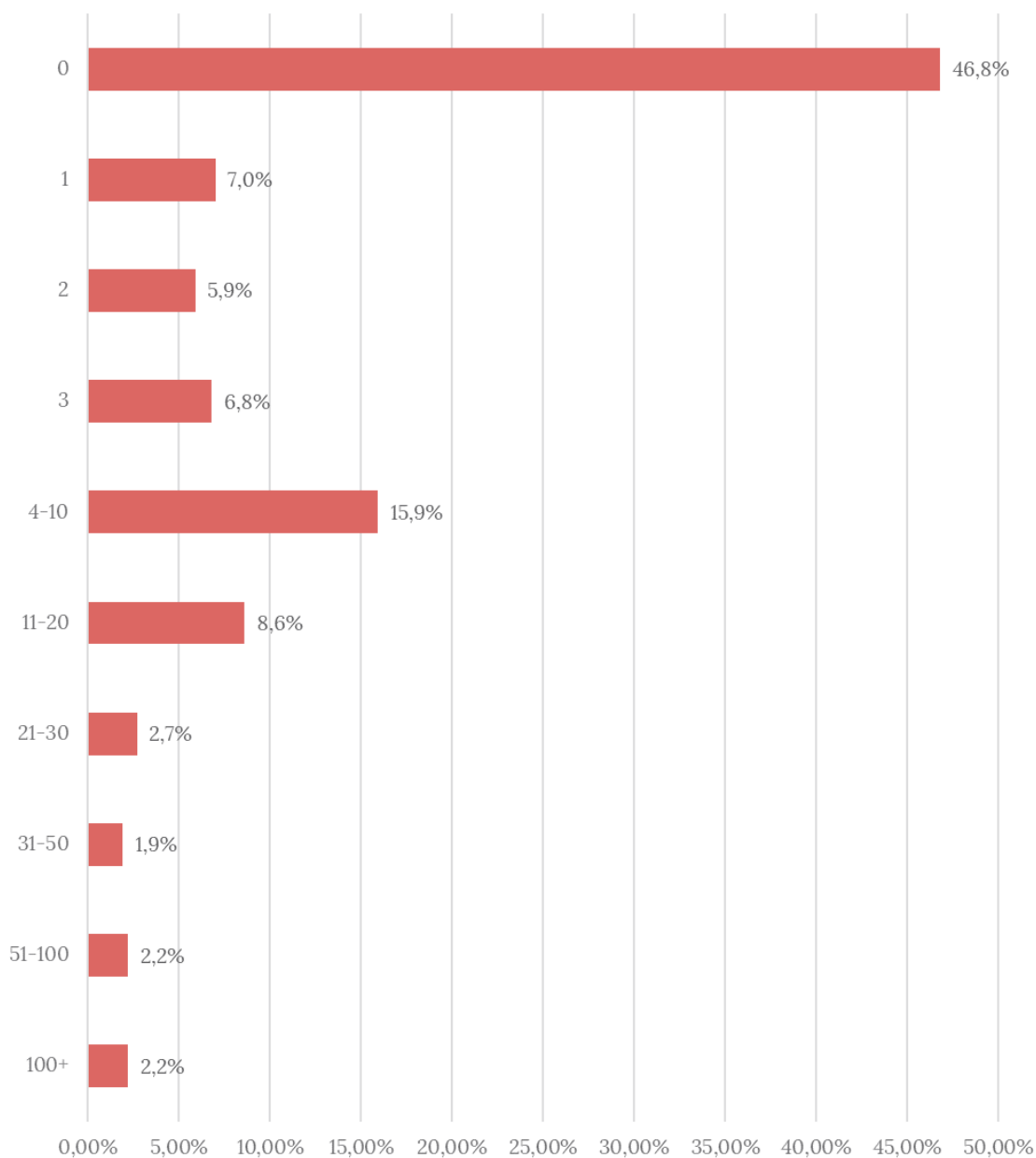
**Wykres 15.** Źródła przychodu organizacji pozarządowych.



## Zatrudnianie pracowników

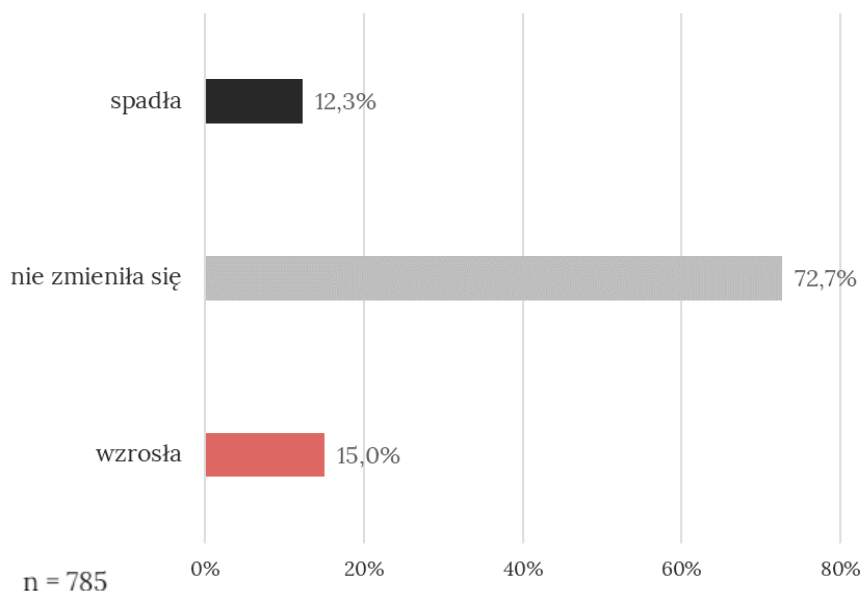
W prawie połowie przebadanych organizacji (46,8%) nie jest zatrudniony żaden pracownik. Organizacje zatrudniające pracowników najczęściej zatrudniają do 20 osób. 15,9% ankietowanych wskazało, że w ich organizacji zatrudnionych jest od 4 do 10 osób. Od 11 do 20 pracowników zatrudniony jest w 8,6% przebadanych organizacji. Ponad 100 pracowników zatrudnionych jest w 2,2% z przebadanych organizacji.

**Wykres 16.** Zatrudnienie w organizacji pozarządowych.



W przeciągu ostatnich 2 lat, 72,7% organizacji zatrudniających pracowników nie zanotowało zmiany poziomu zatrudnienia. Podobnie wygląda dynamika zmian liczby członków organizacji czy liczby zaangażowanych wolontariuszy: 15% ankietowanych zadeklarowało wzrost liczby pracowników w tym czasie, a 12,3% wskazało spadek liczby pracowników w przeciągu ostatnich 2 lat.

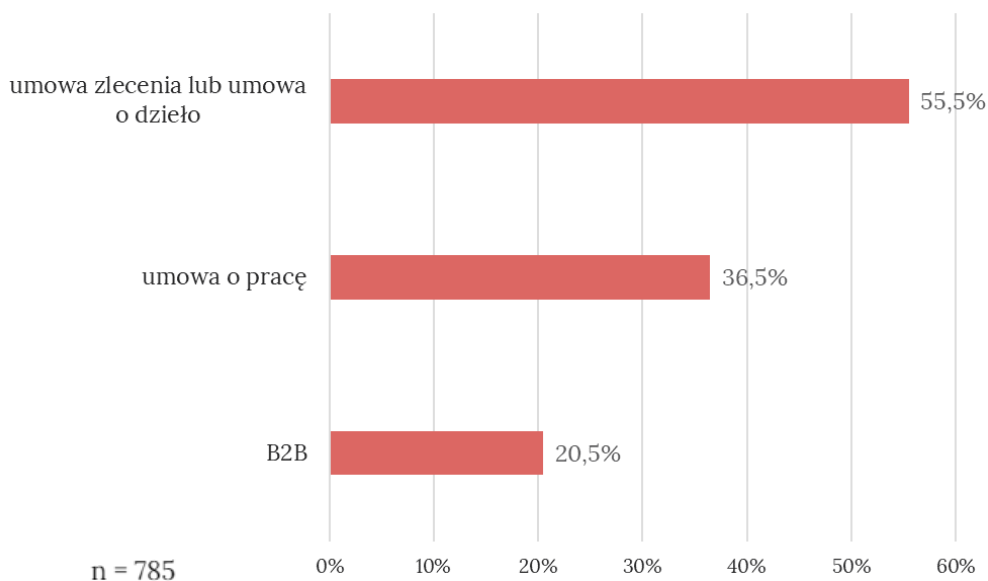
**Wykres 17.** Liczba osób zatrudnionych w organizacjach w przeciągu ostatnich dwóch lat.



## Forma zatrudnienia

Ponad połowa (55,5%) organizacji zatrudniających pracowników wykorzystuje do tego umowę o dzieło bądź zlecenie. Jedynie nieco ponad 1/3 organizacji (36,5%) zatrudnia pracowników na umowę o pracę. Związane jest to z trudnością w utrzymaniu długofalowej płynności finansowej, która pozwoliłaby na zatrudnienie pracowników w takiej formie. W 20,5% pracownicy rozliczają się z organizacją na podstawie własnej działalności gospodarczej (B2B).

**Wykresy 18.** Formy zatrudnienia pracowników w organizacjach pozarządowych.



## III Częstotliwość i tryb współpracy NGO z jednostkami samorządowymi

### Charakterystyka współpracy NGO z UMWM

Współpraca organizacji pozarządowych z Urzędem Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego (UMWM) została zbadana poprzez zestawienie wyników pytań dotyczących kontaktu i współpracy z UMWM w przeciągu ostatnich 2 lat, z pytaniami profilującymi badane organizacje. Wyniki tych analiz, wraz z ich omówieniem, zostały przedstawione w poniższym rozdziale.

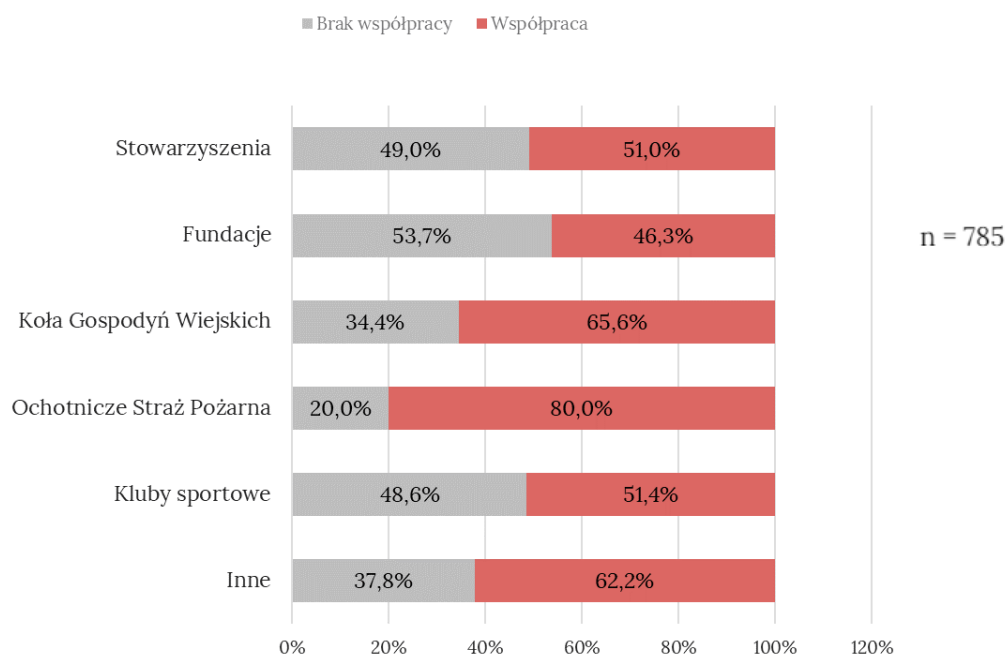
Spośród 785 przebadanych ankietowo organizacji 408 (52,4%) nawiązywało kontakt z UMWM lub z innymi instytucjami województwa, natomiast 370 (47,6%) zadeklarowało brak takiego kontaktu w przeciągu ostatnich 2 lat. Jedynie kilkanaście organizacji, które wchodziły w kontakt z UMWM nie podejmowało żadnej formy współpracy, dlatego w analizach statystycznych zaliczono wszystkie NGO, które wchodziły w kontakt z samorządem województwa mazowieckiego do kategorii organizacji współpracujących z samorządem.

W większości przypadków typ ani profil działalności organizacji nie ma wpływu na to, czy podejmowana jest współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego, za wyjątkiem:

- Ochotniczych Straży Pożarnych, w przypadku których 80% przebadanych podejmuje współpracę z samorządem województwa,
- Kół Gospodyń Wiejskich, w przypadku, których 65,6% przebadanych podejmuje współpracę z samorządem województwa,
- NGO działające na rzecz innych NGO (75%),
- NGO działające na rzecz pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą (75%),
- NGO działające na rzecz weteranów (75%),
- NGO działające na rzecz turystyki i krajoznawstwa (74,6%),
- NGO działające na rzecz ratownictwa i ochrony ludności (74,4%),
- NGO działające na rzecz wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej (73,8%),
- NGO przeciwdziałające uzależnieniom (72%),
- NGO działające na rzecz rewitalizacji (72%).

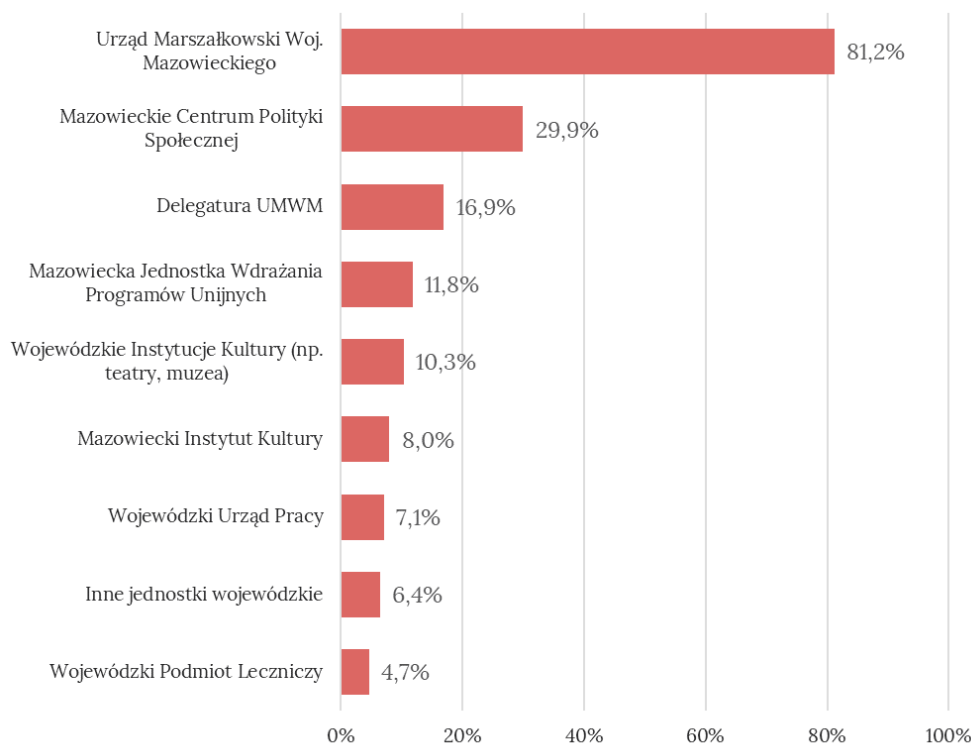
We wszystkich wymienionych powyżej rodzajach organizacji zdecydowana większość NGO wchodzi w kontakt i współpracę z samorządem województwa. Jak nietrudno zauważyć, są to organizacje, których funkcjonowanie jest mocno powiązane ze współpracą z samorządem, i których działalność wspiera zadania samorządu. Warto jednak odnotować, że nie zarejestrowano takiego rodzaju organizacji (ze względu na formę prawną lub profil działalności), w której odsetek organizacji współpracujących wynosiłby istotnie mniej niż 50% wszystkich przebadanych organizacji danego typu.

**Wykres 19.** Współpraca NGO z instytucjami woj. mazowieckiego w podziale na typy organizacji.



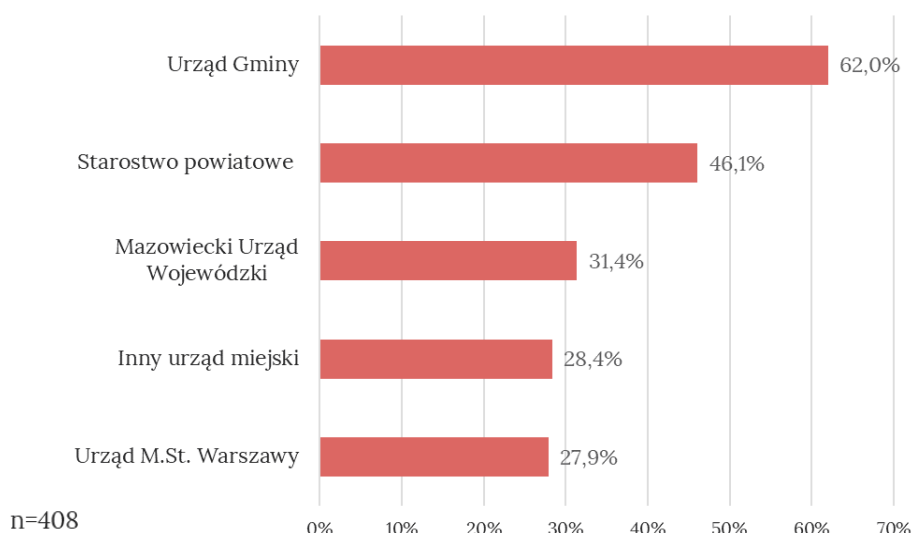
NGO, które podejmowały się kontaktu z samorządem na poziomie wojewódzkim, najczęściej współpracowały bezpośrednio z UMWM. Było to ponad 80% wszystkich organizacji współpracujących. Na drugiej pozycji plasuje się Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, z którym podejmowało współpracę ok. 30% NGO. Kilkanaście procent badanych współpracowało z Delegaturą UMWM (16,9%) oraz Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych (11,8%). Inne organy samorządu były wskazywane znacznie rzadziej, tu liczba organizacji, które wchodziły we współpracę waha się od ok. 5% do ok. 10%.

**Wykres 20.** Współpraca NGO z poszczególnymi instytucjami woj. mazowieckiego.



Badanie wykazało również, że 62% przebadanych organizacji, mających w ciągu ostatnich 2 lat kontakt z jednostkami organizacyjnymi województwa mazowieckiego, współpracowało z urzędami gminy. 46,1% NGO deklaruje współpracę ze starostwem powiatowym, natomiast około 1/3 organizacji (27,9%) podejmowała współpracę z Urzędem Miasta Stołecznego Warszawy, a 28,4% z innym urzędem miejskim.

**Wykres 21.** Współpraca NGO z innymi jednostkami publicznymi wśród organizacji współpracujących z woj. mazowieckiego.

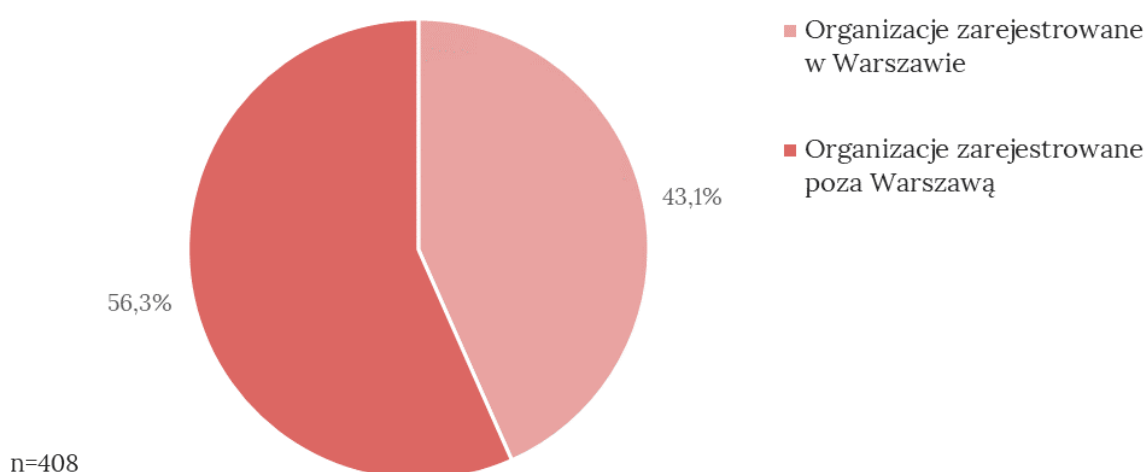




Spośród organizacji współpracujących UMWM i innymi jednostkami samorządu terytorialnego 43,1% jest zarejestrowane w Warszawie a 56,3% poza Warszawą.

Jest to rozkład podobny do rozkładu aktywności w całym województwie. Nieco większy odsetek organizacji współpracujących z samorządem na terenie Warszawy można wiązać z obserwowalną poza Warszawą niską świadomością możliwości takiej współpracy wśród NGO. Warto nadmienić, że 94% organizacji, które podejmowały współpracę z UMWM chce ją kontynuować.

**Wykres 22.** Organizacje współpracujące z instytucjami woj. mazowieckiego w podziale na miejsce rejestracji.



Istotnym czynnikiem wpływającym na współpracę z samorządem województwa jest działalność NGO wyłącznie na obszarze wiejskim. Aż 67,1% przebadanych organizacji działających wyłącznie na terenach wiejskich podejmuje wchodziło w kontakt z UMWM.

W przypadku organizacji, które działają wyłącznie na terenie miejskim lub na terenie miejskim i wiejskim równocześnie, współpraca ta wygląda podobnie i plasuje się na poziomie 50%. Natomiast, obszar działalności organizacji nie jest związany z poziomem dostępu do informacji (około 20-23% org. każdego typu nie wiedziało o możliwościach współpracy).

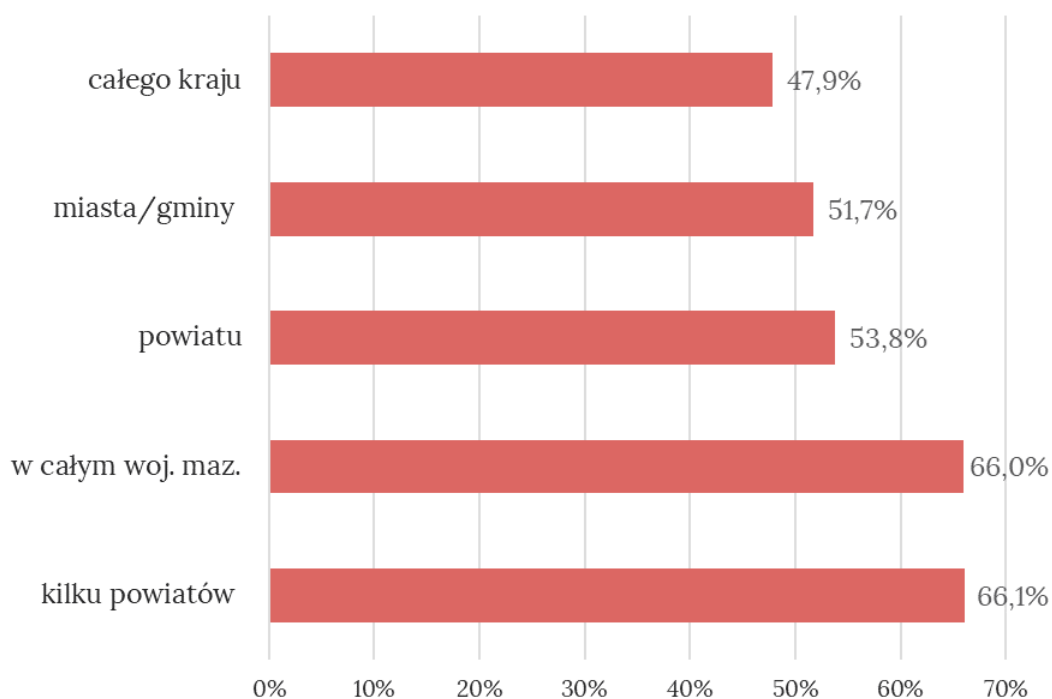
Warto jednak mieć na uwadze wspomniane wcześniej zastrzeżenia co do próby badawczej. Z uwagi na masowy charakter badania dotarło ono przede wszystkim do sprawnych cyfrowo i proaktywnych organizacji. Możliwe jest zatem, że fakt ten wpłynął na lekkie zawyżenie wyniku dla grupy NGO działających wyłącznie na terenach wiejskich, w której to grupie badanie mogło dotrzeć do szczególnie aktywnych NGO.

Współpraca z jednostkami samorządu woj. mazowieckiego w ciągu ostatnich 2 lat w podziale na obszar działalności organizacji:

- 67,1% org. działających na obszarze wiejskim,
- 48% org. działających na obszarze wiejskim i miejskim,
- 49,7% org. działających na obszarze miejskim.

Skala działalności w obrębie województwa nie ma decydującego wpływu na intensywność współpracy z urzędem. Warto jednak odnotować, że wśród organizacji, które działają na terenie jednego miasta lub gminy, oraz tylko jednego powiatu, podobnie, jak wśród organizacji działających na terenie całego kraju, około połowy NGO podejmuje współpracę z UMWM. Jednakże, w grupie organizacji działających na terenie kilku powiatów lub w całym województwie odsetek organizacji współpracujących jest o kilkanaście punktów procentowych wyższy i osiąga skalę 66,1% wszystkich organizacji w tej grupie.

**Wykres 23.** Odsetek organizacji współpracujących z instytucjami woj. mazowieckiego działających na poszczególnych terenach.



Odsetek organizacji współpracujących z UMWM jest większy wśród organizacji o budżecie wysokim niż wśród organizacji o budżecie niskim i średnim. Jest to powiązane z ogólnym poziomem aktywności organizacji oraz wiedzy osób zaangażowanych w ich działalność. Ponadto, organizacje te mogą opłacać pracę osób w nie zaangażowanych, co zwiększa ich możliwości działania i rozwoju współpracy z różnymi podmiotami.

Sprawdzono również jak wygląda współpraca z województwem wśród organizacji deklarujących trudności z pozyskiwaniem środków.

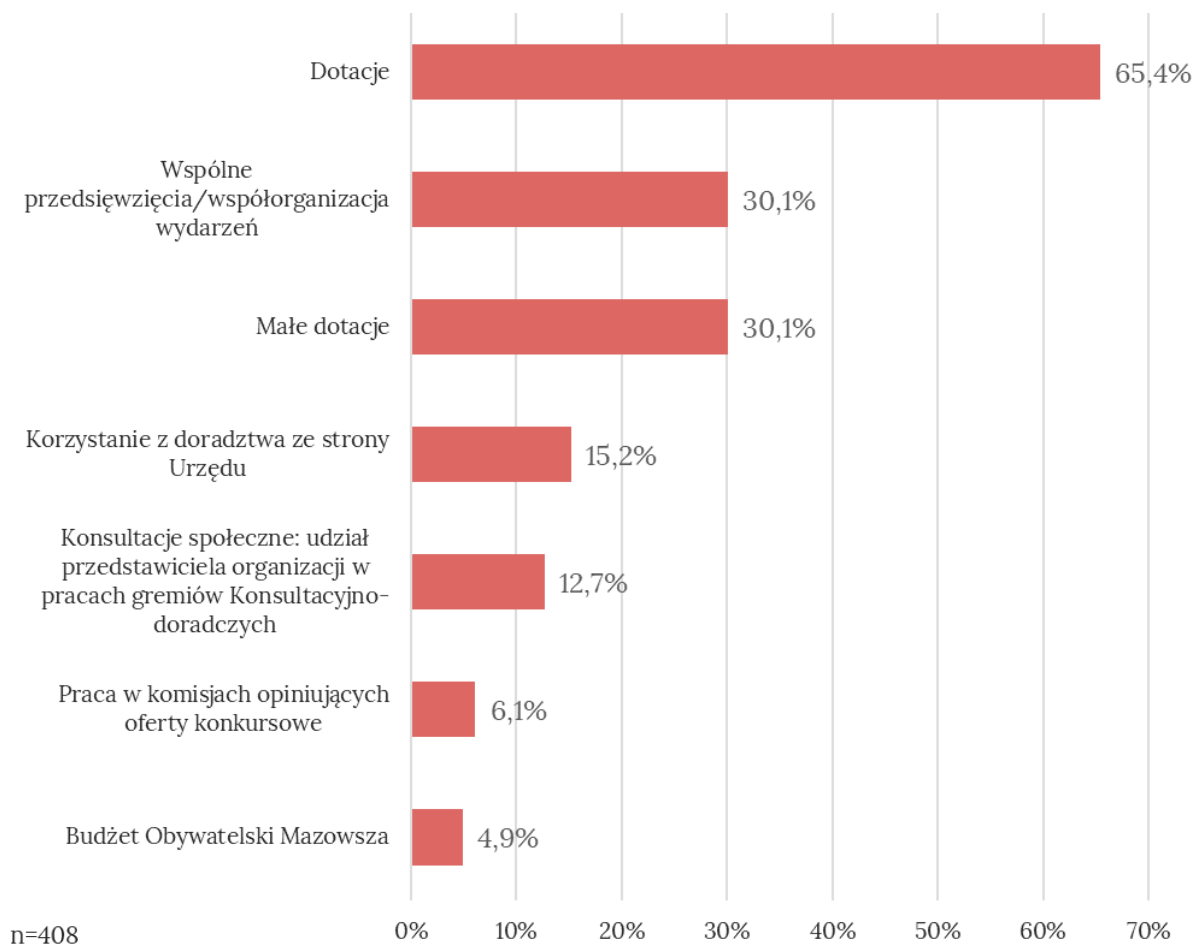
- Wśród organizacji, które mają trudności z pozyskiwaniem środków większość ocenia współpracę z jednostkami samorządu woj. mazowieckiego pozytywnie. Wśród organizacji deklarujących stały problem z pozyskiwaniem środków 31,9% oceniły współpracę na 5, 29,4% na 4, a 27,4% na 3. Oceny 1 i 2 stanowią razem niewiele ponad 11%.
- Wśród organizacji deklarujących konieczność rezygnacji z pensji przez pracowników ze względu na problemy z pozyskiwaniem środków 41% oceniło współpracę z urzędem na 5, 28,8% na 3, 20,5% na 4. Oceny 1 i 2 stanowiły razem niecałe 10%.
- Wśród organizacji, które nie mają trudności z pozyskiwaniem środków ponad połowa (54,9%) ocenia współpracę z urzędem jako bardzo dobrą (ocena 5), 35,2% jako dobrą (ocena 4), a pozostałe jako średnią (ocena 3). Oceny negatywne (1 i 2) w ogóle się nie pojawiły w odpowiedziach organizacji

Roczny budżet organizacji, które zadeklarowały kontakt z Województwem jest wyższy niż organizacji, które tego kontaktu nie nawiązywały. Natomiast ok. 63% każdej z grup wskazywało, że pozyskiwanie środków jest dla nich stałym problemem. Nie wykazano różnic w dostępie do informacji o możliwościach współpracy wśród NGO o różnych obszarach działalności. 23,7% NGO działających na obszarze miejskim nie wiedziało o możliwościach współpracy z UMWM. Procent ten był nieznacznie niższy wśród organizacji działających na obszarze wiejskim (20,7%) oraz wśród organizacji działających jednocześnie na obu tych obszarach (20%). Wśród organizacji działających na obszarze wiejskim 67,1% deklaroowało nawiązanie kontaktu z Województwem. Wśród organizacji działających na obszarze miejskim oraz na obszarach miejskim i wiejskim jednocześnie, procent ten był nieco niższy - odpowiednio 48% i 49,7%.

## Współpraca finansowa

W ponad połowie przebadanych organizacji współpraca z jednostkami samorządu województwa mazowieckiego polegała na przyjmowaniu dotacji (65,4%). Współpracę w formie małych dotacji oraz organizacji wspólnych przedsięwzięć i wydarzeń zadeklarowało po 30,1% procenta badanych NGO. Kilkanaście procent badanych korzystało z doradztwa ze strony urzędu (15,2%) oraz brało udział w pracach gremiów konsultacyjno-doradczych (12,7%). 6,1% pracowało w komisjach opiniujących oferty konkursowe, a 4,9% współpracowało w ramach Budżetu Obywatelskiego Mazowsza.

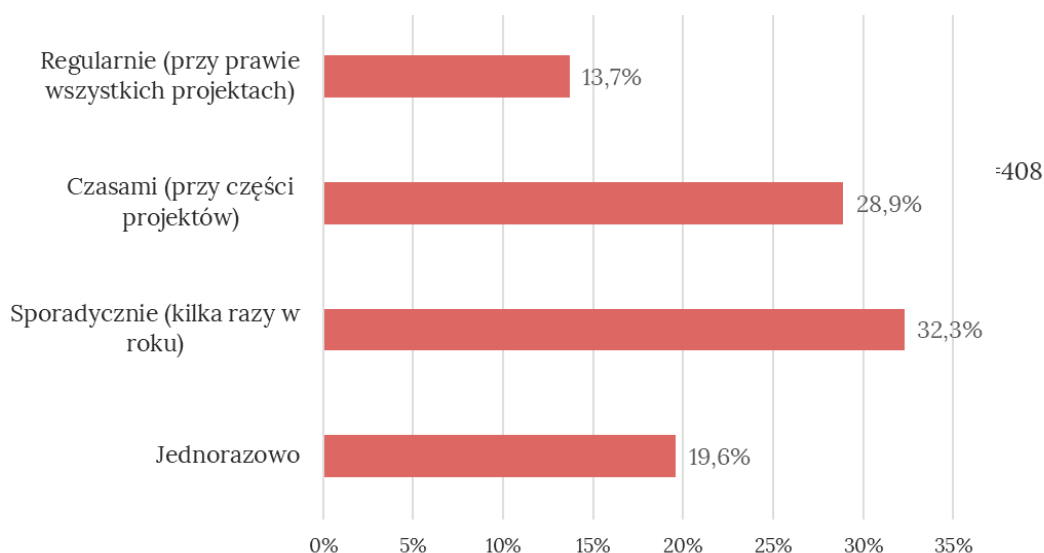
**Wykres 24.** Rodzaje najczęstszych rodzajów współpracy NGO z UMWM.



Warto nadmienić, że przeszło  $\frac{2}{3}$  (68%) NGO, które składało wnioski o dotacje, konsultowało przygotowywany wniosek z odpowiednią instytucją, w celu uzyskania dodatkowych informacji lub wyjaśnień.

Ponadto 13,7% organizacji wskazuje, że ich współpraca z Urzędem Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego jest regularna i współpracują przy prawie wszystkich projektach. Około  $\frac{1}{3}$  przebadanych NGO (28,9%) twierdzi, że współpracują czasami – przy części projektów lub sporadycznie, kilka razy w roku (32,3%). 19,6% organizacji mówi o doświadczeniu jednorazowej współpracy z UMWM.

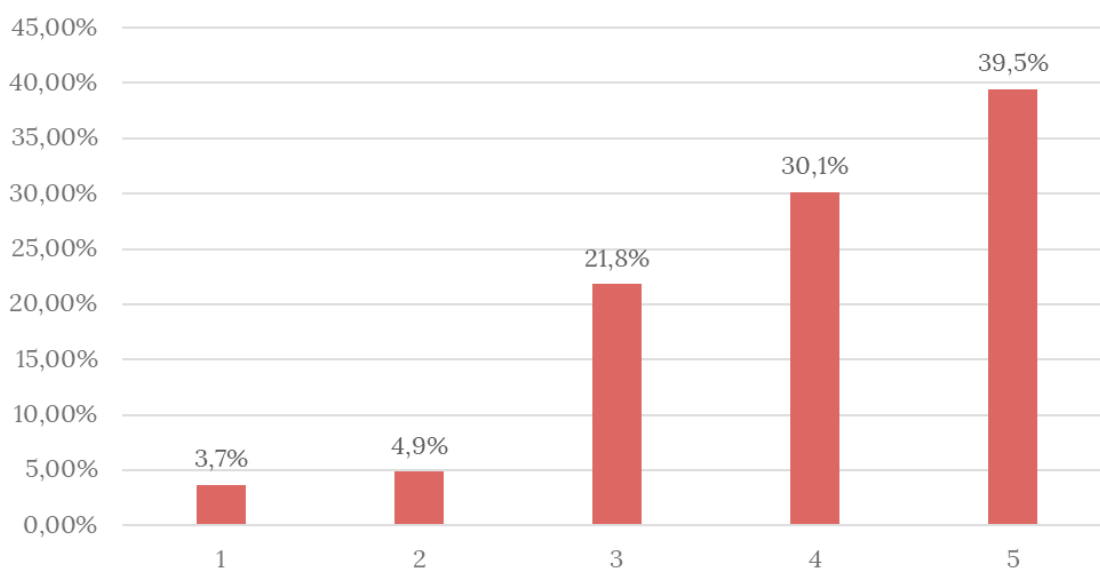
**Wykres 25.** Częstotliwość współpracy NGO z instytucjami woj. mazowieckiego.



## Ocena współpracy z UMWM

Ocena współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego wśród organizacji współpracujących z UMWM jest bardzo dobra. Jak widać na poniższym wykresie, zdecydowanie przeważają oceny bardzo wysokie i wysokie.

**Wykres 26.** Ocena współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego wśród organizacji współpracujących z UMWM.

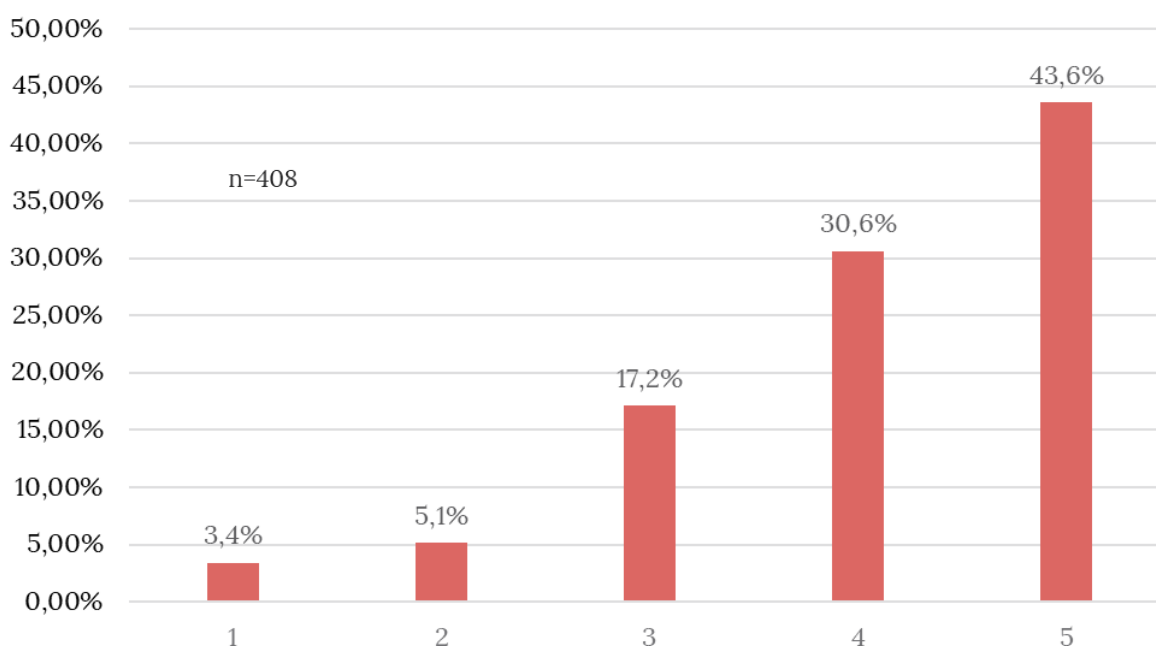


Do oceny współpracy NGO z UMWM wykorzystano pięciostopniową skalę (1-5), gdzie 1 oznaczało „bardzo niezadowolony”, a 5 „bardzo zadowolony”. 39,5% organizacji mających doświadczenie

współpracy z samorządem województwa wyraziło pełne zadowolenie ze współpracy, natomiast jedynie 3,7% wyraziło zupełny brak zadowolenia z tej współpracy.

Ocena zaufania do kompetencji urzędników pracujących w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego wśród organizacji współpracujących z UMWM rozkłada się bardzo podobnie w stosunku do oceny zadowolenia z tej współpracy. Zgodność tych potwierdza wielokrotnie wyrażane w toku badań jakościowych opinie o wysokim poziomie merytorycznym pracowników UMWM zaangażowanych we współpracę z NGO. Dodać należy, iż kompetencje społeczne i życzliwość tych osób, są doceniane wśród przedstawicieli III sektora.

**Wykres 27.** Ocena zaufania do kompetencji urzędników pracujących w Urzędzie Marszałkowskim Woj. Mazowieckiego wśród organizacji współpracujących z UMWM.

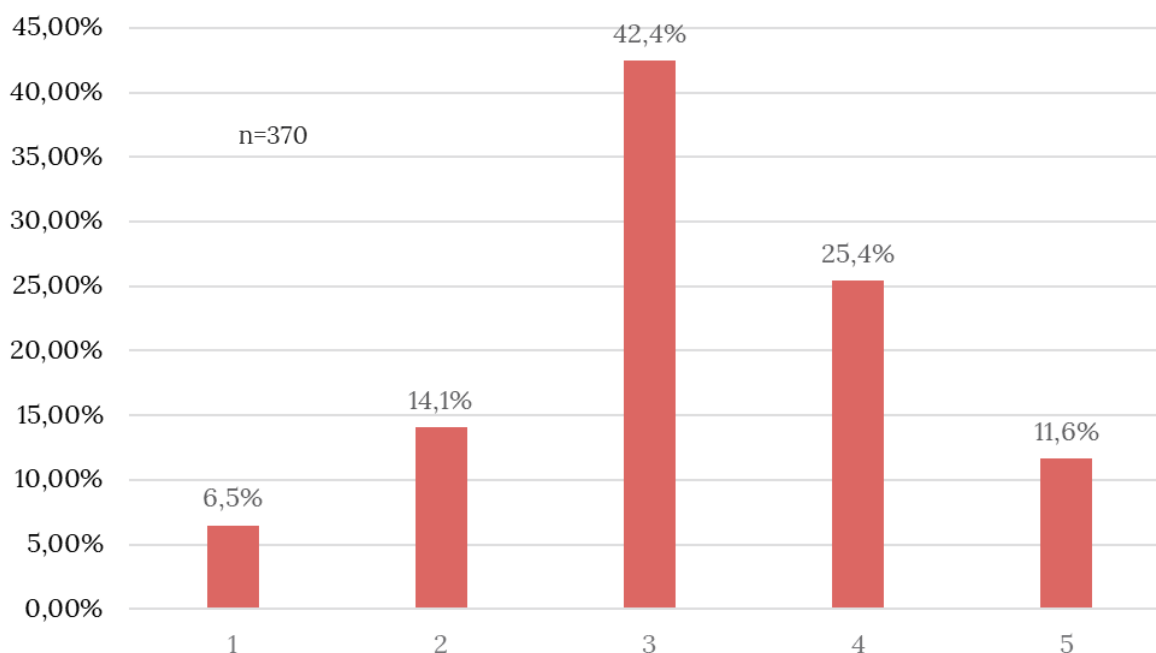


Do oceny zaufania wobec kompetencji Urzędu wykorzystano pięciostopniową skalę (1-5), gdzie 1 oznaczało „brak zaufania”, a 5 „pełne zaufanie”. Prawie połowa przebadanych organizacji (43,6%) wyraziła pełne zaufanie do kompetencji urzędników, natomiast jedynie 3,4% wyraziło zupełny brak zaufania.

Ocena zaufania do kompetencji osób pracujących w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego wśród organizacji niewspółpracujących z UMWM rozkłada się zauważalnie inaczej. Dominują w niej oceny średnie. Być może jest to efekt wciąż pokutujących w naszym

społeczeństwie nieprzychylnych opinii o urzędnikach, jednakże, na oceny te może wpływać również doświadczenie NGO w kontakcie z przedstawicielami dzielnic miejskich, gmin i powiatów. Doświadczenie tego kontaktu jest bardzo różne, powszechne są jednak doświadczenia negatywne. Choć w toku badania niejednokrotnie opisywane były przykłady udanej współpracy NGO z gminami, dzielnicami miejskimi czy powiatami, to były one zazwyczaj uzależnione od dobrych osobistych relacji. Zauważalny był jednak brak systemowego podejścia do współpracy z III sektorem. W dominującej opinii, lokalny samorząd oceniany jest jako mało zaangażowany i niedostrzegający potencjału leżącego w rozwoju współpracy i współdziałania z sektorem pozarządowym.

**Wykres 28.** Ocena zaufania do kompetencji urzędników pracujących w Urzędzie Marszałkowskim Woj. Mazowieckiego wśród organizacji niewspółpracujących z UMWM.



Do oceny zaufania wobec kompetencji Urzędu przez organizacje z nim nie współpracujące wykorzystano pięciostopniową skalę (1-5), gdzie 1 oznaczało „brak zaufania”, a 5 „pełne zaufanie”. Prawie połowa przebadanych organizacji (42,4%) wskazała średnie zaufanie (3) do kompetencji urzędników, natomiast 6,5% wyraziło zupełny brak zaufania.

### Rozpoznawalność ciał dialogu społecznego

Rozpoznawalność Pełnomocnika Marszałka ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz Mazowieckiej Rady Działalności Pożytku Publicznego jest niska wśród organizacji pozarządowych. Nieco ponad połowa (58%) spośród organizacji, które w ciągu ostatnich 2 lat miała kontakt z jednostkami organizacyjnymi województwa mazowieckiego, zna instytucję dialogu społecznego

jaką jest Pełnomocnik Marszałka ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi, a niecała połowa (49%) zna Mazowiecką Radę Pożytku Publicznego.

Są to jednak wyniki zebrane wśród organizacji, które podejmowały współpracę z samorządem, a jak zaznaczono na początku raportu - w badaniu częściej uczestniczyli przedstawiciele najbardziej zaangażowanej części sektora pozarządowego. Dodać należy, że 18% respondentów odpowiadających na pytanie o znajomość ciał dialogu społecznego wskazało brak jakiegokolwiek wiedzy odnośnie wyżej wymienionych instytucji. Pojedyncze organizacje wskazywały również znajomość Wojewódzkiej Rady ds. Osób Niepełnosprawnych, Mazowieckiego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej, Koordynatora ds. uchodźców ukraińskich oraz Komisje Dialogu Społecznego.

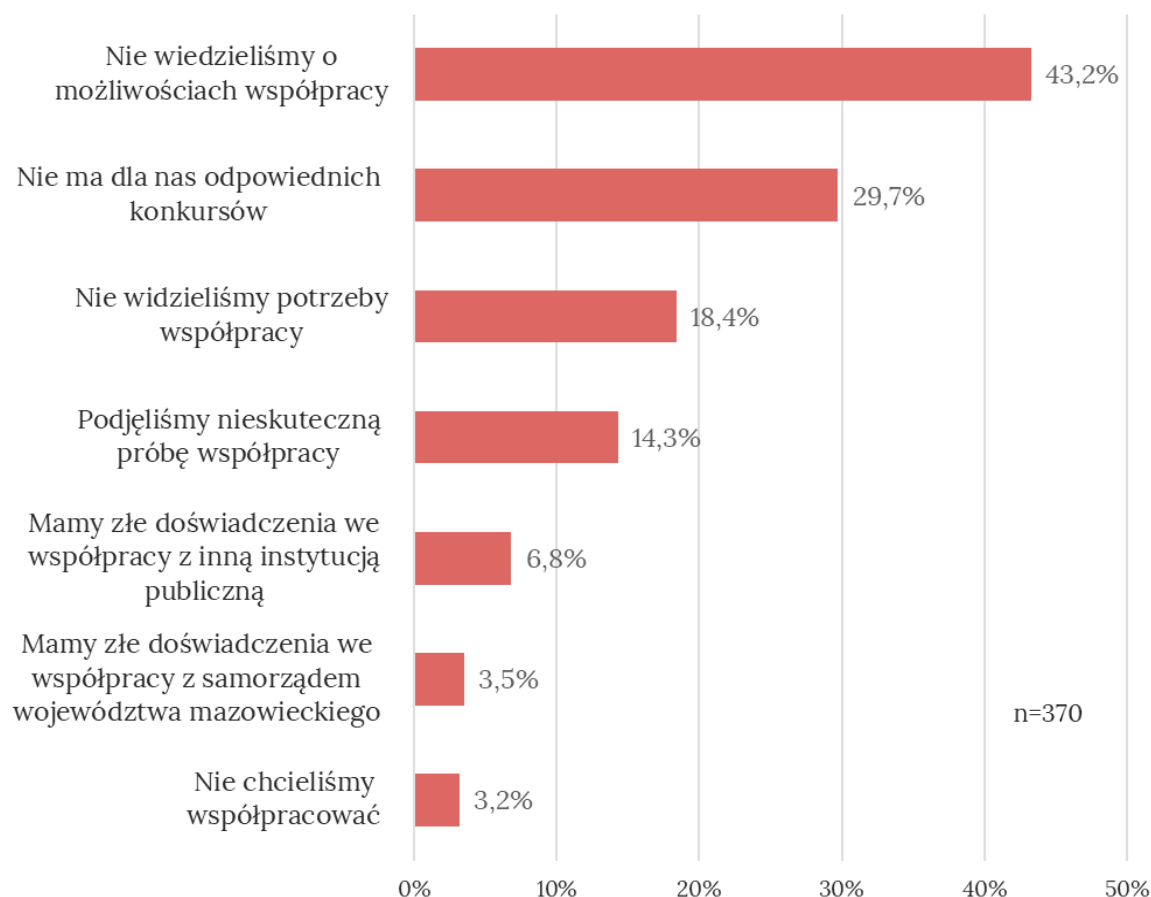
Zaznaczyć należy, iż pytanie nie precyzowało czy respondenci mają pogłębioną wiedzę na temat tych instytucji. W komentarzach pod pytaniem oraz w toku badania jakościowego powtarzały się głosy wskazujące znajomość ciał dialogu społecznego jedynie z nazwy, bez wiedzy na temat ich roli dla III sektora czy zakresu kompetencji.

## **Brak współpracy NGO z samorządem województwa**

Spośród ankietowanych 47,8% nie miała w ciągu ostatnich 2 lat kontaktu z jednostkami organizacyjnymi województwa mazowieckiego. Grupa ta, pytana o główną przyczynę braku współpracy z samorządem, wskazywała na brak wiedzy o możliwości współpracy (43,2%). Szczególnie często dotyczy to organizacji działających poza Warszawą i organizacji młodych stażem. Spośród organizacji niewspółpracujących z UMWM oraz niewiedzących o możliwości współpracy, aż 71,6% zarejestrowanych jest poza Warszawą, a jedynie 38,4% na terenie Warszawy. Równocześnie, aż 95,4% NGO, które nie podejmowało takiej współpracy chce ją podjąć. Drugą najczęstszą przyczyną nie nawiązywania współpracy jest brak odpowiednich konkursów - 29,7%. Kilkanaście procent badanych nie widzi potrzeby takiej współpracy (18,4%) albo podjęło skuteczną próbę współpracy (14,3%). Jedynie 3,5% badanych miało złe doświadczenia związane ze współpracą z samorządem województwa mazowieckiego. Natomiast 5,4% organizacji zadeklarowało brak potrzeby współpracy.



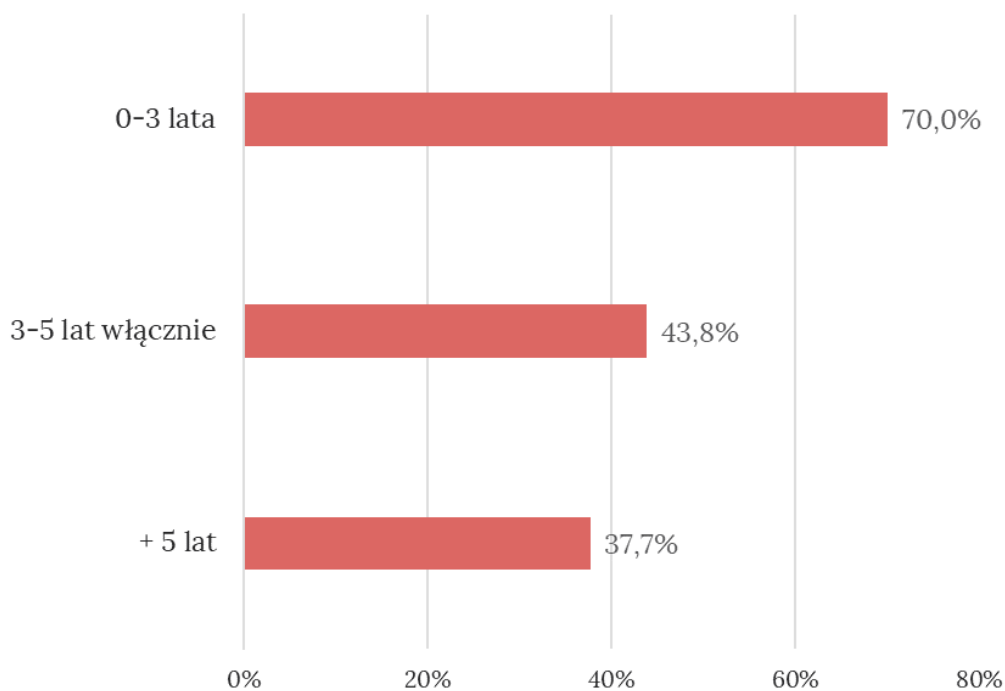
**Wykres 29.** Przyczyny braku współpracy NGO z samorządem województwa



Aż 70% przebadanych młodych organizacji (o stażu do 3 lat) jako przyczynę braku współpracy wskazywało brak wiedzy o możliwościach współpracy. Podczas gdy w grupie średnio doświadczonych organizacji (3-5 lat włącznie) i w grupie doświadczonych organizacji (+5 lat) brak wiedzy o możliwościach współpracy, jako przyczynę jej braku wskazało odpowiednio 43,8% i 37,7% organizacji. Dane te pokazują, że z jednej strony problem braku wiedzy o możliwościach współpracy z samorządem maleje wraz ze wzrostem stażu organizacji, jednak zauważalne i niepokojące jest to, że ponad 1/3 doświadczonych organizacji pozarządowych (które stanowią większość sektora) wciąż nie posiadają tej wiedzy.

Dane te świadczą o dużym niewykorzystanym potencjale do współdziałania między I i III sektorem, którego aktywizacja zależy przede wszystkim od właściwej dystrybucji informacji o możliwościach współpracy. Problem ten nie jest jednak trywialny i zostanie on szerzej omówiony w części raportu dotyczącej problemów i wyzwań III sektora.

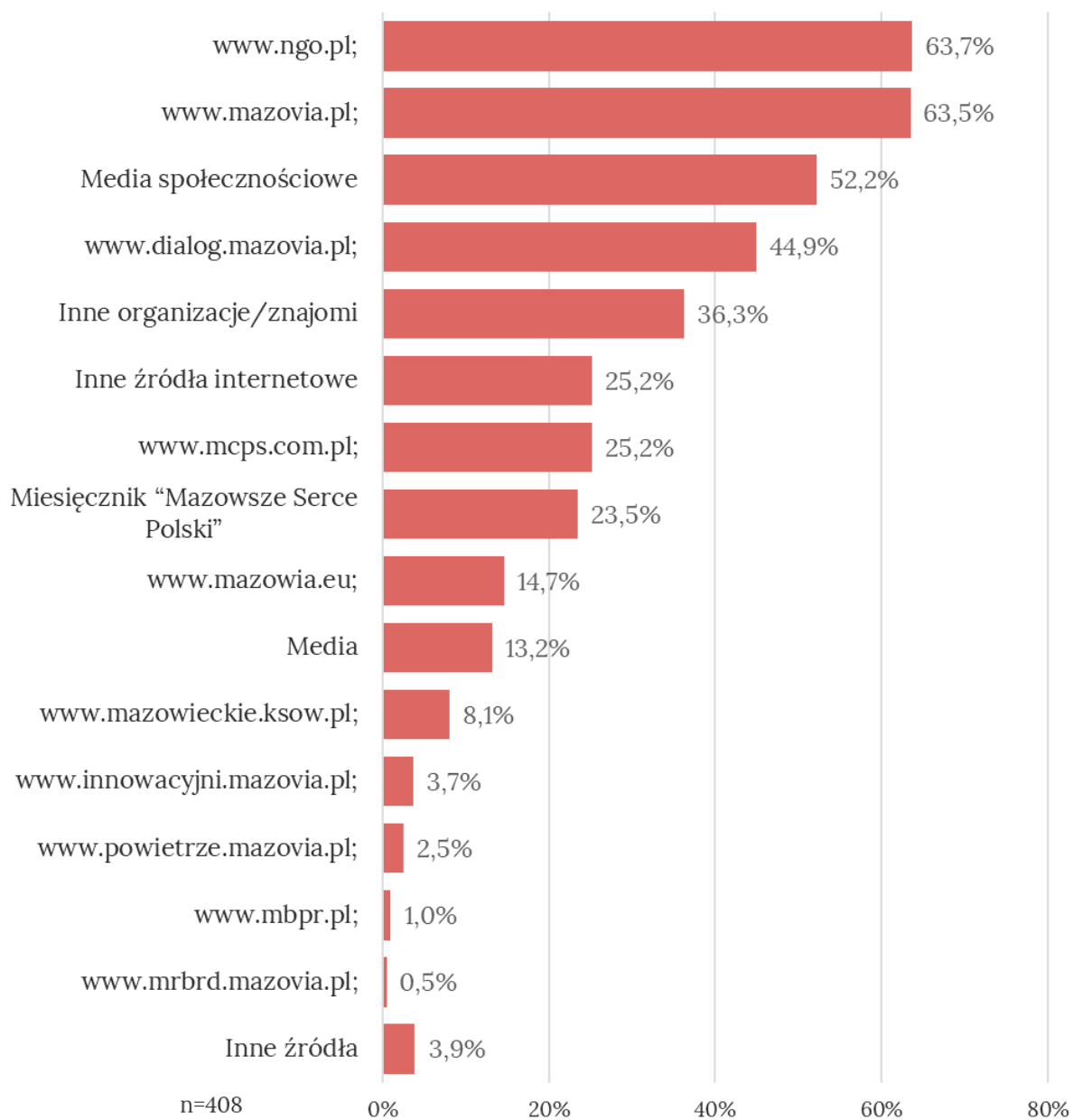
**Wykres 30.** Podział organizacji niewspółpracujących z UMWM z powodu braku wiedzy o możliwościach współpracy według stażu.



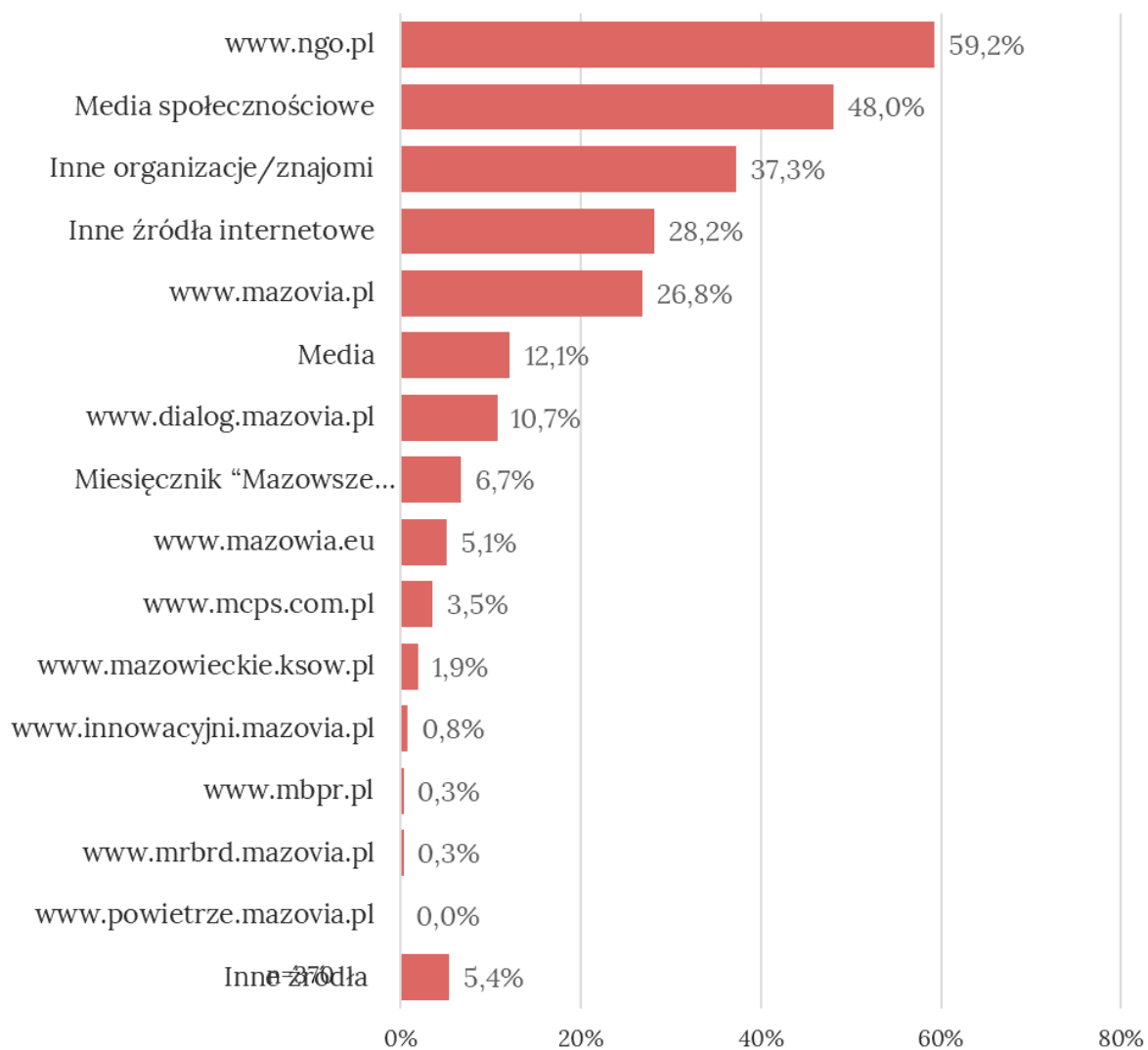
Co istotne dla zobrazowania omawianego zagadnienia, warto porównać najpopularniejsze źródła informacji, z których korzystają NGO, z uwzględnieniem podziału na organizacje współpracujące z UMWM i organizacje nie współpracujące.

Większość NGO jako podstawowe źródło informacji podaje portal [ngo.pl](http://ngo.pl), natomiast drugie najpopularniejsze źródło różni się w zależności od tego, czy organizacja podejmuje współpracę z UMWM. Dla organizacji podejmujących taką współpracę jest to strona [mazovia.pl](http://mazovia.pl), dla niepodejmujących takiej współpracy są to media społecznościowe. Mało popularnym źródłem informacji dla całej przebadanej puli NGO jest strona [dialog.mazovia.pl](http://dialog.mazovia.pl) - za wyjątkiem organizacji, które wchodzi w współpracę z UMWM, w tej grupie jest to czwarte najpopularniejsze źródło informacji.

**Wykres 31.** Najpopularniejsze źródła informacji wśród organizacji współpracujących z UMWM.



**Wykres 32.** Najpopularniejsze źródła informacji wśród organizacji niewspółpracujących z UMWM.



## IV Główne wyzwania i problemy NGO

Główne wyzwania i problemy organizacji pozarządowych zostały zdiagnozowane w ramach triangulacji metod badawczych - ankiet zamkniętej i otwartej, wywiadów indywidualnych z przedstawicielami NGO oraz wywiadu grupowego. W kontekście przedstawienia kompletnej listy problemów z jakimi boryka się sektor pozarządowy, kluczowy element stanowił bezpośredni kontakt z jego przedstawicielami. Dlatego też dane ilościowe zostały uzupełnione o dane jakościowe, które przedstawiono w formie mapy problemów podczas jednego z wywiadów grupowych, a następnie uzupełniono o informacje zebrane w toku wywiadów indywidualnych i odpowiedzi ankiety otwartej. Końcowa mapa została poddana konsultacjom z mazowieckimi NGO. Link z dostępem do wersji cyfrowej mapy [znajduje się tutaj](#).

Mapa problemów powstała we współudziale organizacji różnego rodzaju i prezentuje przekrojowe spojrzenie na problemy i wyzwania III sektora. Tematyczny podział problemów mazowieckich NGO prezentowany jest bezpośrednio poniżej.

### Problemy z utrzymaniem bieżącej działalności

- Brak stabilności finansowej jako problem w utrzymaniu bieżącej działalności deklaruje ponad 60% organizacji.
  - Wiele osób zaangażowanych społecznie zgłasza również, że utrzymanie działalności organizacji wymaga regularnego dokładania prywatnych środków,
  - Jest to szczególnie powszechne zjawisko wśród małych organizacji, niezależnie od stażu.
- Część organizacji zgłasza różnego typu problemy lokalowe.
  - Znalezienie i utrzymanie własnego lokalu jest szczególnie istotnym wyzwaniem dla rozwijających się organizacji, które dążą do zwiększania liczby członków oraz do profesjonalizacji swojej działalności.

### Problemy ze współpracą w ramach III sektora

- Wiele osób działających w sektorze pozarządowym ma niewielką wiedzę na temat sposobu działania i roli organizacji federacyjnych oraz roli organizacji członkowskich.
- Nawet wśród organizacji zrzeszających się występuje postawa niechętna wobec współpracy oraz traktowanie innych NGO jako konkurencji, której nie należy przekazywać cennych informacji ani zasobów.
  - Są to problemy zgłaszane przez organizacje zrzeszające NGO.

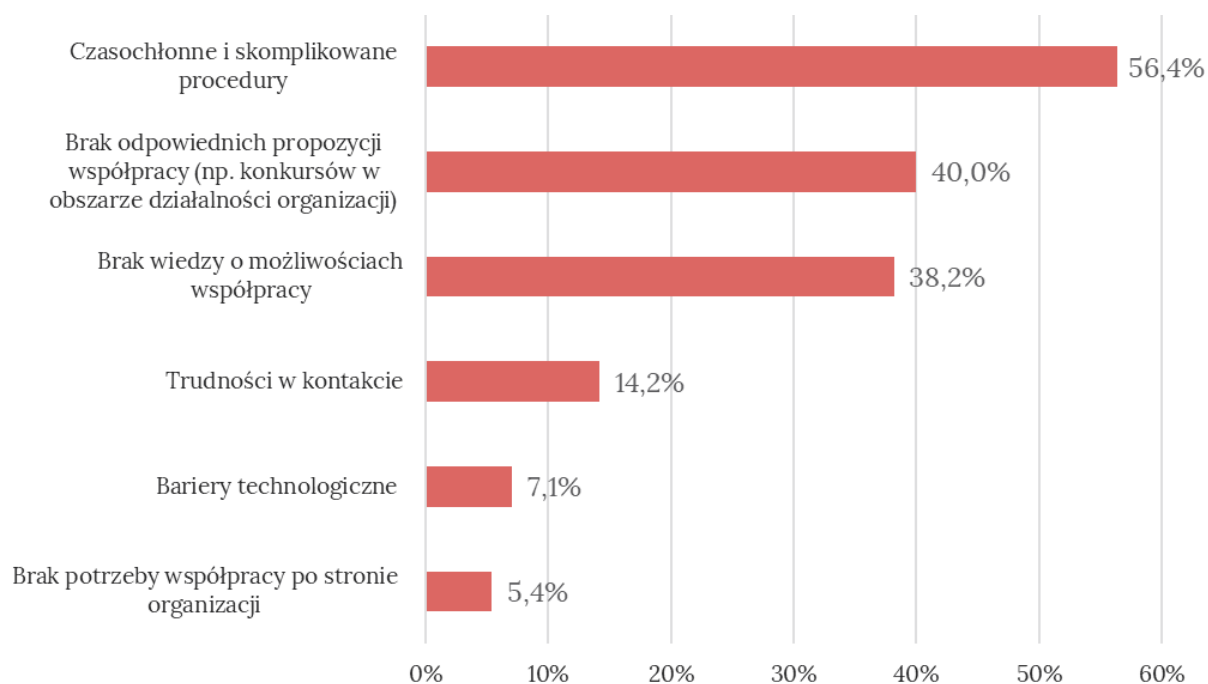
- Podobne zastrzeżenia odnośnie współpracy w ramach organizacji parasolowych zgłaszają również te organizacje zrzeszone, które są nastawione na współdziałanie i wymianę wiedzy z innymi NGO.

## Problemy w relacjach z I sektorem

- Ponad połowa respondentów (56,4%) wskazała czasochłonne i skomplikowane procedury jako główną przeszkodę we współpracy z jednostkami organizacyjnymi województwa mazowieckiego.
  - Szczególnie problematyczne są rozbudowane procedury w zakresie rozliczeń małych grantów i dotacji.
  - Liczne organizacje wskazują na potrzebę uproszczenia procedury rozliczania projektów.
  - W szczególności generator wniosków Witkac nie jest przejrzysty i intuicyjny dla wielu NGO, zwłaszcza podczas rozliczania małych dotacji na projekty krótkoterminowe.
- Kolejną istotną przeszkodą, zgłaszaną przez 40% badanych, jest brak odpowiednich propozycji współpracy (m.in. konkursów w obszarze działalności organizacji).
- Aż 38,5% badanych zgłasza problemy z dostępem do informacji o możliwościach współpracy.
  - Jest to problem szczególnie widoczny wśród organizacji młodych stażem oraz wśród organizacji zarejestrowanych poza Warszawą.
  - Ważnymi czynnikami mającymi wpływ na wymienione problemy z brakiem odpowiedniej wiedzy i informacji potrzebnych do współpracy z I sektorem mogą być niskie kompetencje do ciągłego kształcenia się oraz brak czasu.
  - Brak czasu na zdobywanie nowej wiedzy potrzebnej do działalności pozarządowej jest problemem niezależnym od poziomu kompetencji do kształcenia się i zazwyczaj występuje wśród osób łączących pełnoetatową pracę zawodową z działalnością społeczną.
- Organizacje pozarządowe wskazywały również na trudności w kontakcie (14,2%).
  - Wiele osób wymienia barierę komunikacyjną, jaką jest formalny język stosowany m.in. w opisach konkursów jako utrudnienie lub wręcz przeszkodę w nawiązaniu współpracy z samorządem województwa.
  - Dla części przedstawicieli III sektora, godziny dostępności urzędników są często nieodpowiednie ze względu na wykonywaną przez nich pracę zawodową.

- Część osób wskazywała bariery technologiczne (7,1%), takie jak:
  - problem z wyszukiwaniem informacji w Internecie,
  - problem z wypełnianiem wniosków online,
  - brak podstawowych kompetencji i odpowiedniego sprzętu wśród części seniorów.
- Ponadto, część organizacji ma niską świadomość struktury organizacyjnej władz samorządowych i ich relacji do władz centralnych.
  - Brak tego typu wiedzy oraz brak znajomości prawa utrudnia odnalezienie się w realiach III sektora oraz właściwe rozumienie możliwości, jakie leżą po stronie instytucji publicznych, z którymi organizacje te próbują nawiązać współpracę.
- Równocześnie, warto zaznaczyć, że 22 ze 100 respondentów ankiety otwartej podkreśliło w odpowiedzi otwartej brak problemów we współpracy z jednostkami organizacyjnymi województwa mazowieckiego.

**Wykres 33.** Problemy NGO we współpracy z instytucjami woj. mazowieckiego.



## Inne problemy

- Powszechnym problemem NGO jest dotarcie informacji potrzebnych do działania i rozwoju organizacji. Na problem ten składają się:
  - szum informacyjny,
  - brak czasu na poszukiwanie informacji
  - czy, nie korzystanie z darmowych szkoleń przez brak wiedzy o nich.
- Sytuacje kryzysowe (pandemia, wojna w Ukrainie) stanowią wyzwanie dla NGO, również w kontekście przekierowania środków na bieżąco najbardziej istotne działania.
- Problemem organizacji studenckich są ograniczenia formalne nakładane przez uczelnie macierzyste.
- Część organizacji zgłasza problem z dotarciem do odbiorców (np. organizacje zajmujące się rzadkimi chorobami).
- Małe i młode stażem organizacje mają problem z przebicciem się ze swoimi projektami obok dużych i doświadczonych organizacji.
- Część organizacji zgłasza problem ze znajdowaniem ekspertów do projektów.
  - Istotnym czynnikiem jest to, że członek zarządu organizacji nie może być ekspertem w projekcie. Równocześnie, osoby które zgłaszają wnioski konkursowe mają często specjalistyczną wiedzę zakresu tematu projektu.
- Częstym problemem wśród osób zaangażowanych w działalność pozarządową jest poczucie wypalenia.
  - Poczucie wypalenia zaczyna występować po ok. 3 latach zaangażowania.
  - Na poczucie wypalenia wpływ m.in. brak możliwości „pięcia się w górę” w ramach działań NGO.
  - Poczucie wypalenia jest większe, gdy brak jest odpowiedniego “work-life-NGO balance”.
  - Wszelkiego rodzaju trudności w działalności sprzyjają poczuciu wypalenia.
  - Szczególną grupą narażoną na wypalenie są osoby zaangażowane w działania pomocowe, przez co mają kontakt z wieloma sytuacjami obciążającymi psychicznie. Osoby te pozbawione są jednak systemowego wsparcia psychologicznego.
- Część OSP zgłasza potrzebę zwiększenia finansowania na zakup wozów strażackich oraz umożliwienie zakupów finansowanych z różnych źródeł.



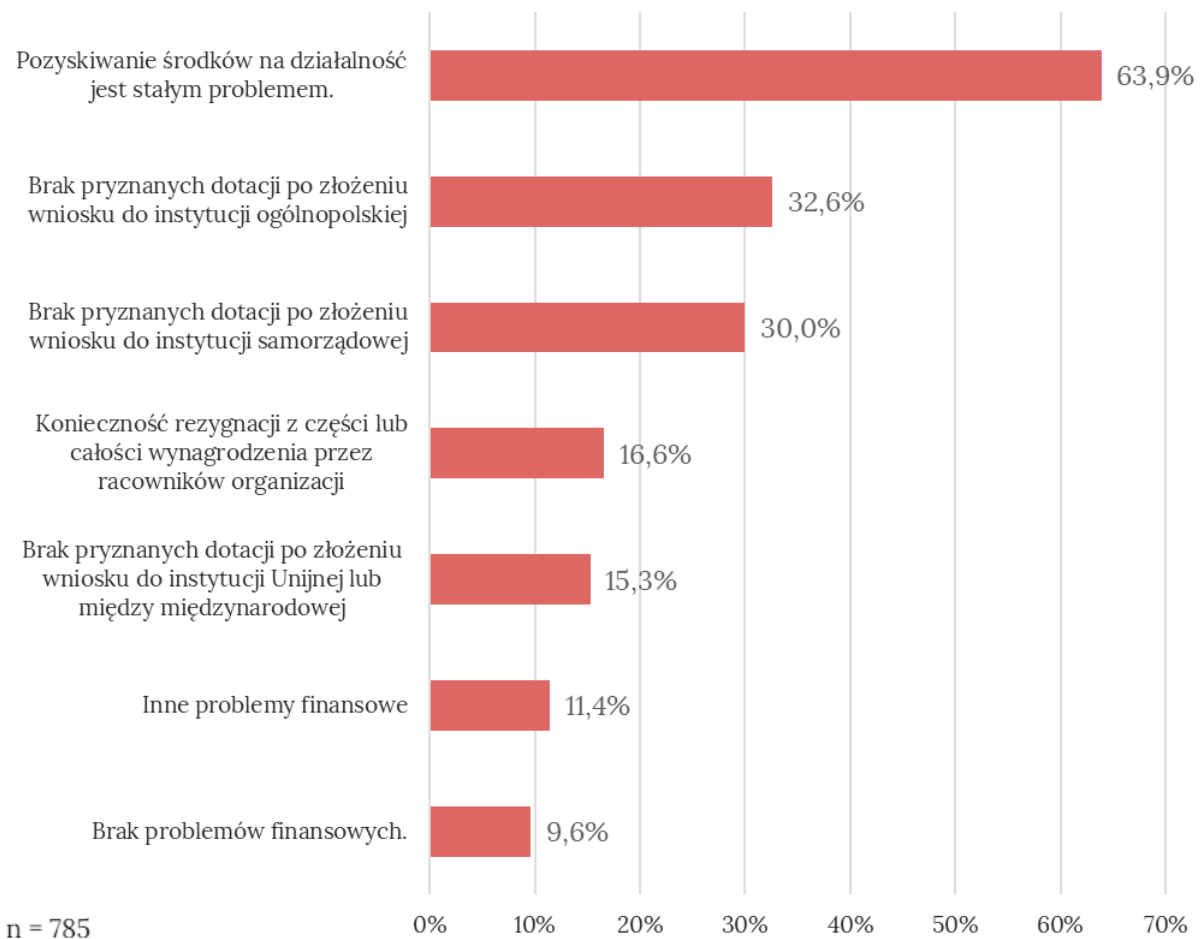
- Często problemem zgłaszanym przez KGW jest remontowanie i utrzymanie siedziby oraz potrzeba uzupełnienia wyposażenia, nierzadko służącego całej społeczności danej wsi.
- Zdecydowana większość badanych wyraża opinię o potrzebie wieloletniego planu współpracy województwa z organizacjami pozarządowymi.

## Problemy finansowe

Aż 64% przebadanych organizacji wskazało, że pozyskiwanie finansowania jest stałym problemem w ich działalności. Natomiast jedynie 15% badanych nie ma problemów w tym zakresie. Brak przyznania dotacji dotyczył 32,7% ankietowanych składających wnioski do instytucji ogólnopolskiej, 30,7% składających wnioski do instytucji samorządowej oraz 9,6% ankietowanych aplikujących do instytucji Unijnej, bądź międzynarodowej. Tym samym ponad połowa badanych podjęła działania związane z pozyskiwaniem środków z instytucji ogólnopolskich, samorządowych i międzynarodowych z różnym skutkiem.

Wiele organizacji zgłasza, że brakuje im środków na bieżącą działalność lub środki z grantów są niewystarczające aby pokryć wszystkie działania projektowe. W związku z czym NGO dopłacają do projektów z grantów i do działalności bieżącej. 16,5% badanych wskazało, że czasem osoby zatrudnione w organizacji muszą rezygnować z części lub całości wynagrodzenia. Potwierdzają to również badania z części jakościowej. Podczas przeprowadzanych wywiadów zgłaszany był problem związany z tym, że zarząd organizacji często działa nieodpłatnie - osoby te pobierają wynagrodzenie tylko za pracę projektową, a nie za pełnienie funkcji zarządczych w organizacji. Problemy NGO pod wieloma względami przypominają problemy małego i średniego biznesu.

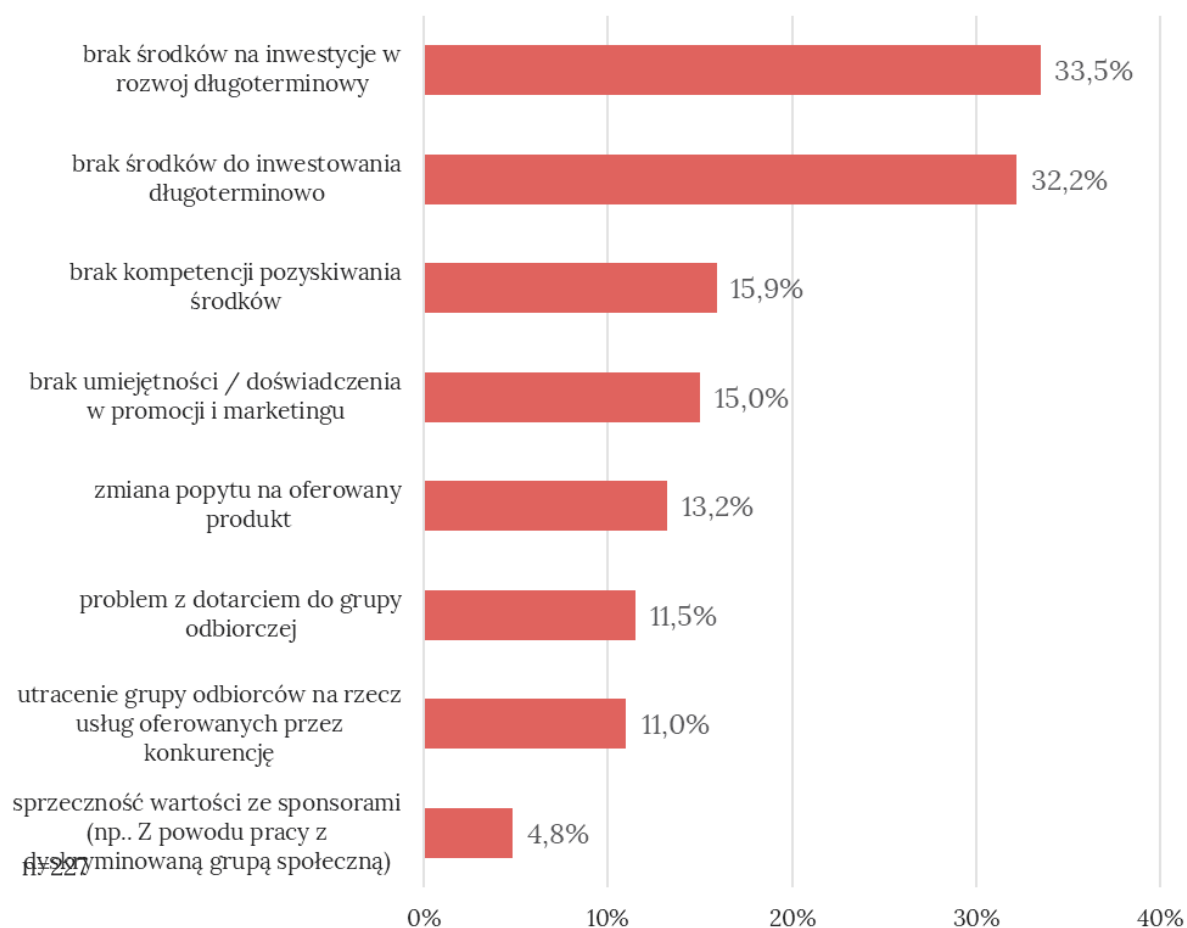
**Wykres 34.** Trudności finansowe organizacji pozarządowych.



## „Trzeba wygrać konkurs, nie ważne na co...”

Pozyskiwanie środków z konkursów na realizację projektów jest podstawowym źródłem finansowania NGO. Jedynie 10% organizacji prowadzi działalność gospodarczą, a nawet w tej grupie jest to tylko jedno z wielu źródeł, z których organizacje starają się pozyskać dofinansowanie. Wśród tych organizacji ok. jedna trzecia zgłosiła trudność związaną z brakiem środków na długoterminowe inwestowanie. Jednak również prawie jedna trzecia z tych organizacji nie zgłosiła trudności w tym zakresie. Zarówno brak kompetencji do pozyskiwania środków, jak i brak umiejętności bądź doświadczenia w marketingu wskazało 15,9% badanych. Kilkanaście procent badanych wskazało również jako trudność zmianę popytu na oferowany produkt (13,2%), problem z dotarciem do grupy odbiorczej (11,5%) oraz utracenie grupy odbiorców na rzecz usług oferowanych przez konkurencję (11%).

**Wykres 35.** Przyczyny trudności w pozyskiwaniu środków na działalność przez organizacje prowadzące działalność gospodarczą.



## Cechy dobrze działającej organizacji

Niniejsza sekcja została przygotowana na podstawie rozmów i wywiadów prowadzonych w trakcie badania. Dzięki doświadczeniu organizacji o bardzo różnych profilach zebrano wskazówki dotyczące działalności organizacji odnoszących sukcesy w swoich obszarach. Oczywiście występowanie wszystkich wymienionych cech nie jest koniecznym elementem do prowadzenia działalności pozarządowej, jednak jako, że wyływa z doświadczeń praktyków, może być drogowskazem dla organizacji doświadczających trudności w prowadzeniu działań.

### Co sprzyja dobremu rozpoczęciu działania organizacji?

1. Otwartość i gotowość do nauki.
2. Jasno określony powód, dla którego zakłada się organizację.
3. Określenie profilu działalności - szerokiego lub wąskiego.
4. Osoby zakładające/inicjujące założenie organizacji potrzebują wizji i determinacji.
5. Branie udziału w mniejszych konkursach, realizacja nawet pojedynczych zleceń, celem ich udokumentowania i zebrania doświadczenia.
6. Sieciowanie się (szczególnie istotne dla organizacji działających lokalnie - w konkretnej społeczności, miejscowości, gminie, dzielnicy- oraz tych, które są tematycznie sprofilowane).
7. Uczenie się od bardziej doświadczonych organizacji, bądź „terminowanie” jako filia innej organizacji.

### Co sprzyja dobremu działaniu organizacji?

1. Lider posiadający takie cechy jak:
  - a. proaktywność,
  - b. zaradność,
  - c. determinacja,
  - d. demokratyczne podejście, włączenie zespołu w zarządzanie
  - e. otwartość na dialog.
2. Dojrzała organizacja jest samodzielna, tzn. jest w stanie funkcjonować dobrze, kiedy zabraknie obecnego lidera.
3. Otwarta, szczerza i pełna komunikacja do wszystkich członków o stanie i działaniach organizacji; transparentność w jej prowadzeniu.

4. Otwartość i gotowość do nauki.
5. Otwartość na nowe pomysły i nieprzewidziane możliwości.
6. Proaktywne wyszukiwanie informacji - regularne sprawdzanie, czy nie ma jeszcze jakiś nowych źródeł informacji.
7. Dobre zarządzanie dokumentami i wiedza dotycząca formalnego funkcjonowania organizacji - jeżeli tego brakuje, to potrzebne jest kształcenie lub wejście we współpracę z osobą/osobami mającymi te kompetencje.
8. Znajomość prawa.
9. Wybór odpowiedniego modelu zarządzania (model oparty na stałej strukturze kompetencji lub model wspólnotowego zarządzania).
10. Nastawienie na kompromis.
11. Niezakładanie złej woli po stronie administracji publicznej (urzędników).

#### **Co sprzyja prowadzeniu projektów?**

1. Otwartość i gotowość do nauki.
2. Elastyczność w działaniu - kiedy nie da się zrealizować dokładnie takiego projektu, jakiego chce organizacja, potrzebna jest gotowość do wprowadzenia modyfikacji.
3. Nie zakładanie złej woli urzędników - rozumienie roli i możliwości urzędów.

#### **Cechy organizacji odnoszących sukces:**

- wykorzystują transfer wiedzy i kompetencji (z poprzednich stanowisk),
- wiedzą, jakie strategie są potrzebne żeby sprawnie funkcjonować,
- uczą się od innych organizacji, sprawnie proszą o tę pomoc,
- szukają kontaktu z urzędem - kontakt osobisty/telefoniczny,
- rozumienie roli urzędu, przyjmowanie ich perspektywy,
- elastyczność,
- determinacja,
- obszar działalności - w niektórych łatwiej zdobyć środki z różnych źródeł (organizacje zajmujące się niszowymi kwestiami mają trudniej - często zajmują się grupami, które są mniej liczne i rozproszone - dlatego częściej działają ogólnokrajowo niż lokalnie),
- mają kompetencje technologiczne (komputery, elektroniczne wnioski).

## V Relacje I i III sektora

Rekomendacje dla organizacji pozarządowych odnośnie współpracy z instytucjami województwa.

### 1. Kontakt i relacje z instytucjami województwa

- 1.1. Wewnątrzorganizacyjne przygotowanie zarządów, ale też oddelegowanych pracowników do budowania długofalowych relacji z sektorem publicznym.<sup>4</sup>
- 1.2. Wyłonienie lidera współdziałania, który odpowiada za nawiązanie i utrzymywanie więzi, przewodzenie i koordynację działania zespołowego oraz stałe podnoszenie jego kompetencji.<sup>4</sup>
- 1.3. Rozwijanie świadomości specyfiki funkcjonowania poszczególnych podmiotów, roli organizacji pozarządowych w samorządzie oraz zadań samorządu i związanych z nimi ograniczeń prawnych.<sup>4</sup>

### 2. Komunikacja

- 2.1. Stałe podtrzymywanie formalnej i nieformalnej komunikacji oraz relacji pomiędzy współdziałającymi organizacjami.<sup>4</sup>
- 2.2. Zamieszczanie na stronie internetowej i w BIP informacji o planowanych przez organizację działaniach prowadzonych w ramach zleconego zadania publicznego z uwzględnieniem, dla kogo i kiedy są prowadzone działania oraz w jakich formach.<sup>1</sup>
- 2.3. Rozwijanie sposobów komunikowania się organizacji – wiadomości oraz kanały komunikacyjne powinny być dostosowane do wymagań konkretnych partnerów i sytuacji.<sup>4</sup>

### 3. Strategia działania

- 3.1. Budowanie przez organizacje pozarządowe silnych relacji z biznesem, które mogą zniwelować asymetrię sił współdziałających podmiotów.<sup>4</sup> Doświadczenie pracy w sektorze biznesowym pomaga też w efektywnej pracy i zarządzaniu oraz w zwracaniu uwagi na jakość usług.
- 3.2. Świadome budowanie grup sympatyków danej organizacji pozarządowej.<sup>4</sup>
- 3.3. Zachowywanie standardów etycznych w celu budowania wzajemnego zaufania i partnerskich relacji.<sup>4</sup>
- 3.4. Inicjowanie partnerstw projektowych i lokalnych partnerstw międzysektorowych.<sup>4</sup>
- 3.5. Szkolenie i doskonalenie członków organizacji w aspekcie współdziałania z organizacjami publicznymi, a w przypadku dużych organizacji tworzeniu

elastycznej i dostosowanej do potrzeb komórki odpowiedzialnej za współdziałanie (wyposażonej w odpowiedni poziom delegacji uprawnień).<sup>4</sup>

- 3.6. Dbanie o duże uprawnomocnienie wszystkich grup wewnętrznych organizacji oraz budowanie spójności i zaufania wśród pracowników i wolontariuszy.<sup>4</sup>
- 3.7. Przykładanie wagi do prawidłowego prowadzenia ewidencji księgowej lub dokumentacji finansowo-księgowej.<sup>7</sup>
- 3.8. Zamieszczanie informacji o dotacjach bądź współfinansowaniu danego działania/ zakupu ze środków pozyskanych z dotacji.<sup>7</sup>
- 3.9. Określanie wskaźników i mierników realizacji celów szczegółowych w realizowanych projektach.<sup>7</sup>

#### 4. Budowanie relacji w ramach III sektora - przekładają się one na tworzenia symetrycznych warunków współpracy i dialogu z organizacjami publicznym.<sup>4</sup>

- 4.1. Budowanie relacji nieformalnych i wymiana informacji z organizacjami o podobnym profilu działalności lub działającymi na rzecz tej samej społeczności/grupy społecznej.
- 4.2. Związywanie sformalizowanych relacji w ramach III sektora np. fora i platformy współpracy (mają one przewagę w negocjowaniu kompleksowych relacji z sektorem publicznym).<sup>4</sup>
- 4.3. Nawiazywanie relacji wewnątrz sektorowych z partnerami zagranicznymi.<sup>4</sup>

#### 5. Reagowanie na sytuacje kryzysowe.

- 5.1. W czasie kryzysu organizacje pozarządowe są w stanie szybciej reagować na wyzwania, niż władze lokalne. Dysponują również zasobami lokalowymi i ludzkimi, które mogą zostać zmobilizowane na rzecz pomocy na szczeblu lokalnym. Ważne jest aby jednostki administracji publicznej potrafiły wejść we współpracę i wykorzystać ten zasób w porozumieniu z NGO.

## Dobre praktyki we wzajemnych relacjach administracji publicznej i sektora pozarządowego

Przedstawione poniżej dobre praktyki służą określeniu takiego kształtu kultury współdziałania I sektora (administracji publicznej) i III sektora ( pozarządowego), który jest wzajemnie korzystny dla obu stron. Nie jest to obraz tego jak jest, lecz tego jak być powinno. Opisano zarówno proste i jak bardziej ambitne działania (np. zmianę dotychczasowego modelu ewaluacji działań). Wdrożenie części lub całości z nich będzie prowadziło do lepszego usystematyzowania reguł współpracy międzysektorowej oraz do budowania zaufania u obu stron. Ta część dokumentu

adresowana jest zarówno do przedstawicieli UMWM, NGO jak i do urzędów gmin. Może być również pomocna w szerszym ogólnopolskim kontekście.

Autorzy dokumentu mają świadomość, że proces dochodzenia do stanu, w którym przedstawione poniżej standardy są powszechnie realizowane jest długotrwały i żmudny, jednakże bez wskazania kierunku zmian nie jest możliwe ich wprowadzenie. Równocześnie, należy zaznaczyć, że wiele z opisanych poniżej praktyk jest już w jakiejś formie realizowane przez organizacje pozarządowe oraz przez jednostki samorządu terytorialnego województwa mazowieckiego. Nasze sugestie są więc zachętą do kontynuacji tych przedsięwzięć lub wprowadzenia ich na obszarach, gdzie jeszcze nie występują.

Warto zauważyć, że różne cenne praktyki prowadzone na obszarze województwa mazowieckiego rozkładają się bardzo nierównomiernie. Zatem coś to jest standardem w jednym urzędzie gminy lub starostwie powiatowym, bywa zupełnie pominięte w innym. Zachowując ogólny charakter rekomendacji staraliśmy się to uwzględnić.

Realizacja każdego projektu wiąże się z nieprzewidywalnymi sytuacjami i co za tym idzie koniecznością dostosowywania się do zachodzących zmian. Elastyczne zarządzanie jest obecnie standardem pracy projektowej. Wyrozumiałość urzędu na zmiany i niepowodzenia w toku realizacji projektu zachęca organizacje do rzetelnej i uczciwej ewaluacji. Efektywna współpraca zakłada przede wszystkim partycypację organizacji pozarządowych lub ich przedstawicieli w wielu procesach przeprowadzanych przez samorząd, a także dbałość o:

1. wyniki i troskę o cele oraz realizację misji społecznej;
2. poczucie przynależności (dla wszystkich grup interesariuszy);
3. otwartość i przyjazne nastawienie do otoczenia i potencjalnych partnerów;
4. przestrzeganie reguł prawa i etyki;
5. brak dystansu władzy (partycypację w zarządzaniu);
6. opiekuńczość i wyrozumiałość w relacjach;
7. wspólnotowość i integrację w myśl zasady - współdziałanie jest ważniejsze od rywalizacji.<sup>4</sup>

#### **1. Rekomendacje odnośnie dobrych praktyk w postępowaniu administracji publicznej wobec organizacji pozarządowych**

Poniżej prezentujemy problematykę współpracy w zakresie projektowania i wdrażania polityk lokalnych opartą na „Poradniku modelowej współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych” oraz innych publikacjach (pełna bibliografia znajduje się na końcu dokumentu).



Poniższa lista została przygotowana na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz jakościowej części badania. Żeby uwypuklić treść pozyskaną z wywiadów oraz rozmów z przedstawicielami NGO działających w województwie mazowieckim, zostały one podkreślone linią ciągłą. W wielu miejscach pokrywają się one z materiałem z przeprowadzonej kwerendy, stanowią one jednak dodatkowe potwierdzenie, że wymienione są szczególnie istotne w kontekście relacji I i III sektora w województwie mazowieckim. Podkreślone podpunkty są rekomendacjami, które pojawiały się wprost w rozmowach z przedstawicielami III sektora.

## Na potrzeby opracowania wyróżniono 8 obszarów współpracy:

### 1. Diagnozowanie lokalnych problemów i wyzwań

Nieodłącznym elementem projektowania polityk lokalnych jest proces diagnozy problemów i wyzwań, które wymagają podjęcia działań przez władze samorządowe. Z uwagi na to, że większość współczesnych problemów ma charakter złożony, ich rozwiązanie wymaga łączenia wiedzy i zasobów różnych podmiotów, które wspólnie, w ramach zespołów eksperckich, określają zakres i cel diagnozy, przeprowadzają badania i porządkują pozyskane informacje.

#### Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:

##### 1.1. Ciągłość współpracy

- 1.1.1. Uczestnictwo organizacji pozarządowych w całym procesie - zarówno na etapie inicjowania i projektowania założeń do diagnoz, jak i na etapie zbierania informacji oraz przygotowywania podsumowań.<sup>1</sup>

##### 1.2. Partnerstwo

- 1.2.1. Równoważny udział obu partnerów w diagnozie problemów i wyzwań. Współtworzenie przez samorząd i organizacje pozarządowe wspólnych zespołów eksperckich, rad programowych itp. w ramach których kompetencje obu stron wzajemnie się uzupełniają.<sup>1</sup>

##### 1.3. Przejrzystość

- 1.3.1. Precyzyjne ustalenie i informowanie organizacji pozarządowych o ich roli i zasadach na jakich będą uczestniczyć w procesie. Ustalenie klarownego podziału odpowiedzialności pomiędzy organizacje pozarządowe i instytucje.<sup>1</sup>

## 1.4. Pomocniczość

- 1.4.1. Wzajemna pomoc partnerów, uzupełnianie zakresu swojej wiedzy i kompetencji w sprawach dotyczących treści diagnozy, wymiana spostrzeżeń i doświadczeń.<sup>1</sup>
- 1.4.2. Regularna aktualizacja diagnoz celem monitorowania i kierowania działań na zmieniające się realia działalności i potrzeby organizacji pozarządowych.<sup>1</sup>

## 2. Wzajemne informowanie się partnerów o planach, zamierzeniach i kierunkach działań

Efektywna współpraca partnerów (instytucji i organizacji pozarządowych) wymaga ścisłej współpracy opartej przede wszystkim o skuteczną, ciągłą i przejrzystą komunikację między partnerami - wzajemne informowanie się o zaplanowanych działaniach i podjętych krokach oraz dyskusowanie możliwości. Efektywnie działający system informacji przyczynia się do zwiększenia zaangażowania organizacji i grup obywateli. Łatwy dostęp do bieżących informacji sprawia, że organizacje mogą efektywnie włączyć się w funkcjonowanie i wzbogacać swoją wiedzę i działaniami rozwój lokalnych programów publicznych.

**Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:**

### 2.1. Dobra komunikacja

- 2.1.1. Bieżące zamieszczanie wszystkich niezbędnych informacji (dokumentów, kontaktów, terminów składania wniosków, ogłoszeń o otwartych konkursach i ich rozstrzygnięciach lub odwoływaniu, a także streszczeń sprawozdań z konsultacji czy realizacji zadań publicznych) w różnych mediach (BIP, strona internetowa, zakładka dedykowana organizacjom pozarządowym, newsletter). Dbanie o spójność przekazu (np. zgodność informacji pojawiających się w BIPie oraz na stronie internetowej).<sup>1, 2, 7</sup>
- 2.1.2. Formułowanie jasnych informacji dotyczących kryteriów oceny formalnej i merytorycznej wniosków.<sup>1</sup>
- 2.1.3. Używanie różnorodnych kanałów dystrybucji wiadomości: od tradycyjnych po najnowocześniejsze środki przekazu. Warto dystrybuować informacje zarówno za pomocą poczty tradycyjnej, elektronicznej, elektronicznych platform informacyjnych, tablic ogłoszeń, akcji plakatowych, jak i spotkań informacyjnych czy ciał dialogowych. Narzędzia powinny być dostosowane do lokalnych warunków (tradycji i przyzwyczajajeń oraz możliwości, w szczególności organizacji pozarządowych).<sup>1</sup>

- 2.1.4. Organizacja spotkań informacyjnych otwartych dla organizacji zainteresowanych aplikowaniem o dotację (omówienie zasad konkursu, udzielenie odpowiedzi na pytania, wyjaśnienie nieścisłości i wątpliwości).<sup>1</sup>
- 2.1.5. Stałe podtrzymywanie formalnej i nieformalnej komunikacji pomiędzy organizacjami współpracującymi, rozwijanie relacji, które ułatwiają podjęcie i prowadzenie współpracy.<sup>8,13</sup>
- 2.1.6. Tworzenie baz adresowych organizacji pozarządowych oraz ich systematyczne aktualizowanie celem udostępnienia danych kontaktowych do NGO dla innych partnerów poszukujących współpracy i wykonawców.<sup>1</sup>
- 2.1.7. Tworzenie map aktywności społecznej, czyli map regionu, na których zaznaczone są aktywnie prowadzone działania społeczne, kulturowe, sportowe, etc. Pozwala to łatwo zidentyfikować prowadzone działania i prowadzące je organizacje w danym rejonie oraz może być to narzędzie do identyfikowania „białych plam” aktywności pozarządowej.<sup>1</sup>
- 2.1.8. Wsparcie w edukacji cyfrowej komunikacji.
- 2.1.9. Prowadzenie otwartych spotkań gremiów takich jak Rady Pożytku Publicznego - online.

## 2.2. Wzajemne zrozumienie i relacje partnerskie

- 2.2.1. Aby możliwe było wzajemne zrozumienie się partnerów konieczne jest poznanie specyfiki funkcjonowania danej organizacji, a także ograniczeń, jakie ma Urząd jako instytucja.
- 2.2.2. Otwartość i reagowanie na konstruktywne krytyczne uwagi (zarówno na oficjalne pisma, jak i na uwagi ustne), zachęcanie organizacji do krytycznej oceny działań samorządu.<sup>3</sup>
- 2.2.3. Dbanie o równe prawa organizacji i przedstawicieli instytucji, przejawiające się m.in. w zasadach tworzenia komisji konkursowych w oparciu o następujące wytyczne:
  - 2.2.3.1. Optymalny skład: równa liczba przedstawicieli organu wykonawczego oraz organizacji pozarządowych (razem 6 – 8 osób), stosowanie zasady konsensusu przy rozpatrywaniu wniosków konkursowych (wysoce partnerska i dojrzała forma współpracy).<sup>1</sup>

- 2.2.3.2.** Wybór członków III sektora do komisji konkursowych w ramach demokratycznych wyborów z uczestnictwem wszystkich lokalnych organizacji pozarządowych.<sup>8,2,6</sup>
- 2.2.4.** Tworzenie Rad Konsultacyjnych (organów, które planują działania partnerskie pomiędzy I i III sektorem) lub instytucji pełnomocnika odpowiedzialnego za współpracę samorządu z organizacjami pozarządowymi, w celu lepszego wzajemnego zrozumienia partnerów.<sup>1, 2</sup>
- 2.2.5.** Tworzenie partnerstw lokalnych (między trzema sektorami), co pozwala na efektywniejsze rozwiązywanie złożonych problemów społecznych.<sup>1</sup>
- 2.2.5.1.** Wyzwaniem dla samorządu jest umiejętnie wycofanie się z silnej pozycji lidera, udostępnienie przestrzeni do działań innym partnerom i kierowanie rozwojem wspólnoty pośrednio, poprzez partycypacyjne mechanizmy rządzenia.<sup>1</sup>
- 2.2.5.2.** Wspieranie tworzenia się partnerstw poprzez określenie (we współpracy z organizacjami pozarządowymi) swojej polityki wobec partnerstw lokalnych oraz określenie procedury ich powoływania i funkcjonowania.<sup>1</sup>
- 2.2.5.3.** Zapewnienie merytorycznego i organizacyjnego wsparcia dla partnerów (branie udziału w spotkaniach roboczych, dzielenie się wiedzą, wspieranie inicjatyw organizacji i docenianie ich wkładu w prace) celem budowania partnerstwa i obopólnego zaufania działającego na korzyść obu stron.<sup>1</sup>
- 2.2.6.** Równe, partnerskie traktowanie, zaufanie i otwartość na współpracę ze wszystkimi organizacjami pożytku publicznego - każda jest cenna i ma prawo do wsparcia przez samorząd na warunkach obowiązujących we wspólnocie lokalnej.<sup>1, 4, 5</sup>
- 2.2.7.** Własne zaangażowanie samorządu we współpracę przy jednoczesnym unikaniu instrumentalnego wykorzystywania prawa, w celu minimalizowania własnego zaangażowania.<sup>4</sup>
- 2.2.8.** Docenianie lub nagradzanie społeczników, stowarzyszeń i organizacji pozarządowych celem oficjalnego docenienia oddolnych inicjatyw przez samorząd.<sup>1</sup>
- 2.2.9.** Przedstawiciele organizacji pozarządowych powinni znaleźć się w komitetach monitorujących wydatki z funduszy Unijnych.

### 3. Współtworzenie strategii i programowanie polityk publicznych

Przygotowywanie lokalnych strategii i polityk publicznych zakłada próbę ukształtowania gospodarki, a także życia społecznego w długim horyzoncie czasowym. Udział organizacji pozarządowych ma na celu nie tylko wypracowanie wspólnej, spójnej, opartej o kolektywną wiedzę i doświadczenie strategii, ale także wzmocnienie poczucia współodpowiedzialności za kształtowanie polityk publicznych, co może wpływać na zaangażowanie organizacji we wspólne działania.

**Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:**

- 3.1. Tworzenie zespołów międzysektorowych, skupionych na rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych i poprawie jakości usług publicznych (po obu stronach potrzebna jest symetria w ustanawianiu celów i sposobów ich realizacji).<sup>4</sup>
- 3.2. Dążenie do całkowitego odpolitycznienia współpracy i unikanie kierowaniem się powiązaniem politycznymi.<sup>4</sup>
- 3.3. Wspólne przygotowanie programów publicznych przez przedstawicieli instytucji oraz przez przedstawicieli organizacji pozarządowych, a następnie przekazanie przygotowanego projektu do konsultacji indywidualnych organizacjom pozarządowym, komisjom dialogu społecznego, różnego rodzaju zespołom konsultacyjno-doradczym, takim jak Społeczna Rada ds. Osób Niepełnosprawnych oraz lokalnym biuram i urzędom. Wspólna praca nad programami publicznymi jest istotnym elementem dla dalszej efektywnej współpracy.<sup>1</sup>

### 4. Konsultowanie założeń projektów i aktów normatywnych;

Konsultacje rozumiane są jako proces, w którym członkowie lokalnej społeczności prezentują swoje opinie dotyczące przedstawionych projektów określonych dokumentów i działań. Konsultacje zakładają możliwość wyrażenia opinii przez wszystkich zainteresowanych. W trakcie konsultacji przedstawiciele organizacji pozarządowych mogą pełnić rolę pośrednika w kontakcie z mieszkańcami. Organizacje bowiem często lepiej niż mieszkańcy rozumieją język i postulaty przedstawiane przez samorząd. Sprawia to, że z jednej strony objaśniają one mieszkańcom proponowane rozwiązania, a z drugiej reprezentują i objaśniają potrzeby mieszkańców w kontakcie z władzami.

**Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:**

#### **4.1. Staranność w przygotowaniu konsultacji projektów**

- 4.1.1.** Organizowanie konsultacji na możliwie najwcześniejszym etapie tworzenia nowych rozwiązań lub przepisów, czyli w fazie budowania koncepcji, a przede wszystkim przestrzeganie wyznaczonych terminów na przeprowadzenie konsultacji.<sup>1</sup>
- 4.1.2.** Wystosowywanie zaproszeń do udziału w konsultacjach do odpowiednio szerokiego kręgu zainteresowanych oraz prowadzenie skutecznych działań mobilizujących do udziału w konsultacjach (np. w formie kampanii informacyjnych, edukacyjnych, za pośrednictwem kontaktów bezpośrednich).<sup>1</sup>
- 4.1.3.** Jasne formułowanie celu konsultacji.<sup>1</sup>
- 4.1.4.** Odgórne określenie czasu trwania konsultacji.<sup>1</sup>
- 4.1.5.** Udostępnienie konsultowanych dokumentów dla wszystkich zainteresowanych z odpowiednim wyprzedzeniem aby umożliwić im zapoznanie się z dokumentami.<sup>1, 6</sup>
- 4.1.6.** Przygotowanie odpowiedniego miejsca konsultacji (fizycznie w postaci pomieszczenia, skrzynki na głosy lub wirtualnie w formie strony internetowej, aktywnego formularza konsultacji), aby uczestnicy konsultacji mogli zapoznać się z celami i ich przedmiotem.<sup>1</sup>
- 4.1.7.** Opracowanie jasnych, zrozumiałych, przejrzystych materiałów wykorzystywanych podczas konsultacji. Przewiedzenie konsultowanych kwestii potencjalnym uczestnikom, nie ograniczając się jedynie do jednej formy prezentacji (np. organizacja spotkania z ekspertami, opracowanie słowników stosowanych terminów, FAQ i itp).<sup>1</sup>
- 4.1.8.** Przedstawienie rzetelnego raportu z konsultacji społecznych, zawierającego listę zgłoszonych uwag, z uzasadnieniem ich przyjęcia lub odrzucenia.<sup>1,3</sup>
- 4.1.9.** W przypadku gdy projekt dotyczy grup, które mogą doświadczać stygmatyzacji, dobrą praktyką byłoby skonsultowanie z przedstawicielami tych grup treści ogłoszenia konkursowego, aby zadbać o odpowiednie, neutralne wyrażenia językowe.
- 4.1.10.** Podziękowania dla organizacji (np. wymienienie nazw organizacji na stronie urzędu), które wzięły udział w konsultacjach, są formą doceniania i symbolicznego odwdzięczenia się osób, które poświęciły swój czas.

## **5. Wdrażanie polityk publicznych, w tym tworzenie rozwiązań prawnych i instytucjonalnych**

Wdrażanie polityk publicznych obejmuje liczne działania organizacyjne. Konieczne jest zapewnienie ciągłości realizacji strategii, wybór projektów i zadań do realizacji oraz określenie kolejności finansowania projektów i zadań. Do pracy nad wspomnianymi kwestiami oraz do realizacji konkretnych zadań samorząd i organizacje pozarządowe powinny wykorzystywać instytucję partnerstw, zespołów tematycznych. Proces przygotowywania i realizacji zadań publicznych powinien mieć charakter jawny. Partnerzy współpracując jako niezależne podmioty powinni informować się wzajemnie o podejmowaniu kolejnych inicjatyw i etapach ich realizacji, aby usprawnić koordynację lokalnych działań.

### **Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:**

- 5.1.** Określanie w dokumentacji dotyczącej warunków współpracy z organizacjami pozarządowymi - w jaki sposób i jakie zadania będą wykonywane lokalnie przez organizacje pozarządowe (np. w ramach realizacji zadań powierzanych im w efekcie konkursów dotacyjnych).<sup>1</sup>
- 5.2.** Tworzenie warunków i wspieranie oddolnych inicjatyw organizacji pozarządowych, które podejmują się już wykonywania zadań publicznych.<sup>1</sup>
- 5.3.** Zakładanie i prowadzenie COP-ów (Centrów Organizacji Pozarządowych), czyli organów pomocniczych dla NGO (prowadzonych przez same organizacje pozarządowe lub przez urzędy). Świadczą one pomoc organizacyjną (udostępnianie pomieszczeń na spotkania, zaplecza biurowego, udzielanie wsparcia informacyjnego, doradztwa, pośrednictwo w nawiązywaniu współpracy organizacji pozarządowych z biznesem). Dobrą praktyką jest umiejscowienie COPu poza budynkiem ratusza/urzędu miasta, ponieważ wówczas ich pracownicy nie są utożsamiani z pracownikami urzędu. Pozwala to na zmniejszenie skutków stereotypowych uprzedzeń, sprzyja otwartości i nawiązywaniu relacji.<sup>1</sup>

## **6. Ocenianie oraz pomiar efektów realizacji polityk i programów (ewaluacja)**

Ewaluacja wykonywanych działań pozwala na ocenę ich efektywności, wskazanie dobrych praktyk oraz działań wymagających udoskonalenia. Ewaluacja może dotyczyć nie tylko realizacji polityk, ale także podejmowanych współprac. Podczas prac ewaluacyjnych organizacje pozarządowe jako partner mogą pełnić różne role. Z jednej strony przedstawiciele organizacji mogą wchodzić w skład zespołów ewaluacyjnych badających efekty przeprowadzonych działań. Z drugiej natomiast mogą stanowić reprezentanta wyrażającego opinię w imieniu tych środowisk, których zaangażowanie w działania ewaluacyjne jest trudne lub niemożliwe.

## Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:

- 6.1.** Powołanie lokalnej rady badań społecznych składającej się z wyspecjalizowanych urzędników, radnych, obywateli, ekspertów, przedstawicieli organizacji pozarządowych, w celu zrównoważenia różnych perspektyw w procesie ewaluacji działań.<sup>1</sup>
- 6.2.** Zaangażowanie organizacji pozarządowych do pełnienia funkcji zbiorowego ewaluatora, który wyraża opinie w imieniu tych środowisk, które są trudne do zaangażowania w działania ewaluacyjne (np. środowiska zagrożone wykluczeniem społecznym).<sup>1</sup>
- 6.3.** Ewaluacja lokalnego systemu współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Ocena efektywności istniejących mechanizmów współpracy z punktu widzenia przyjętych wcześniej kryteriów, np. upodmiotowienia lokalnej społeczności, skuteczności lokalnego modelu zarządzania, wpływu na jakość lokalnych usług publicznych, w celu udoskonalenia procesu.
- 6.4.** Ewaluacja rocznej współpracy z NGO i dbanie o różnorodność realizowanych projektów - unikanie sytuacji, gdy rokrocznie realizowane są wyłącznie powtarzające się działania.
- 6.5.** Ewaluacja partnerstwa (np. lokalnego) przez zewnętrznego eksperta.<sup>1</sup>
- 6.6.** Obowiązek ewaluacji projektów, które mają być kontynuowane (np. w kolejnej edycji).

## 7. Podstawy formalne i organizacyjne współpracy z III sektorem

Współpraca samorządu z NGO wymaga koordynacji szeregu działań organizacyjnych i ustaleń formalnych, w tym dotyczących zakresu działań, ich finansowania i rozliczania, a także samych reguł nawiązywania współpracy pomiędzy sektorem publicznym a organizacjami pozarządowymi. W tym aspekcie istotną rolę pełni ustalenie pewnych standardów współpracy, które będą porządkowały proces nawiązywania i kontynuowania współpracy.

## Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:

### 7.1. Działania w zakresie finansów

- 7.1.1.** Pomoc w dywersyfikacji budżetu organizacji (np. poprzez tworzenie narzędzi mających na celu pomoc NGO w pozyskiwaniu środków z prywatnych źródeł (np. od przedsiębiorstw).<sup>3</sup>
- 7.1.2.** Rozwój form bezpośredniego finansowania działań organizacji pozarządowych przez obywateli (np. takich jak przekazanie 1% podatku) celem uniezależnienia NGO od finansowania ze środków publicznych.<sup>6</sup>
- 7.1.3.** Zawieranie umów wieloletnich zapewniających organizacjom ciągłość działań.<sup>1</sup>



- 7.1.4.** Rozszerzenie listy pozycji budżetowych (rodzajów kosztów kwalifikowanych), ponieważ ich zbyt mała liczba uniemożliwia organizacjom podjęcie części działań, które mogłyby podnieść jakość realizacji projektu.<sup>3</sup>
- 7.1.5.** Dbanie o terminowość w przekazywaniu funduszy organizacjom, ponieważ opóźnienia przyczyniają się do blokady działań. <sup>3</sup>
- 7.1.6.** Unikanie zmniejszania kwot wnioskowanych dotacji. Pomniejszanie kwot uniemożliwia prawidłową realizację działań i prowadzi do zawyżania kosztów przez organizację.<sup>3</sup>
- 7.1.7.** Zapewnienie wysokiej jakości realizowanych zadań publicznych wymaga godnego opłacenia pracy osób o odpowiednich kompetencjach.

## **7.2. Działania organizacyjne**

- 7.2.1.** Wśród pracowników instytucji publicznych, nierzadko są osoby z doświadczeniem działalności w III sektorze, skierowanie ich do współpracy z NGO może ułatwić komunikację i wzajemne zrozumienie w ramach współpracy.
- 7.2.2.** Jednostka przyznająca dotację powinna delegować jedną osobę na czas trwania i rozliczenia projektu, do kontaktu ze zleceniobiorcą. Praktyka ta ułatwia współpracę i podnosi efektywność przepływu informacji.
- 7.2.3.** Udostępnianie organizacjom pozarządowym zasobów samorządu (lokalowych) i narzędzi promocyjnych (np. strony www, mailing).<sup>1</sup>
- 7.2.4.** Stosowanie zwolnień czynszowych dla organizacji pozarządowych pozwalających zmniejszyć koszty administracyjne ponoszone przez organizacje. Celem uniknięcia nieuzasadnionych preferencji lokalowych i zwolnień czynszowych, samorządy mogą tworzyć odpowiednie komisje (np. Komisja opiniująca wnioski o zwolnienia czynszowe dla organizacji w Dąbrowie Górniczej).<sup>1</sup>

## **7.3. Działania formalne**

- 7.3.1.** Zawarcie w programie współpracy zapisu o możliwości składania wniosków w trybie pozakonkursowym.<sup>1</sup>
- 7.3.2.** Przygotowanie i udostępnienie na stronie internetowej zestawienia najczęściej popełnianych błędów w procesie aplikowania o dotację, a także najczęściej pojawiających się pytań dotyczących zlecenia zadań publicznych i odpowiedzi na nie.<sup>1</sup>

- 7.3.3.** Wsparcie w przygotowaniu i rozliczeniu wniosku w celu umożliwienia współpracy z mniej doświadczonymi organizacjami.<sup>3</sup>
- 7.3.4.** Ogłaszanie przez administrację publiczną przetargów dla firm na zadania publiczne dopiero przy braku rozstrzygnięć we wcześniejszych otwartych konkursach ofert dla organizacji pozarządowych na te same zadania.<sup>1</sup>
- 7.3.5.** Standaryzacja zadania np. przez urząd - konieczna do właściwego wykonania zlecenia przez organizację samorządową (jako pomocna w kontekście dbania o jakość usług).<sup>1</sup>
- 7.3.6.** Ustalenie standardów realizacji zadań i usług publicznych (przyjętych w drodze uchwały JST i obowiązujących na danym terenie lub w drodze regulacji krajowych) - konieczne do rzetelnej oceny konkurencyjności ofert oraz do właściwego wykonania zlecenia przez organizację pozarządową.<sup>1</sup>
- 7.3.7.** Tworzenie ofert przetargowych uwzględniających realne możliwości organizacji z III sektora (wyśrubowane wymogi dotyczące finansowej działalności na kilka lat wstecz, czy posiadania nieruchomości dyskwalifikują wiele organizacji).<sup>5</sup>
- 7.3.8.** Formułowanie wytycznych i wymogów dotyczących przejrzystości organizacji i jej zamiarów celem zapewnienia pluralizmu i równości szans w wypełnianiu zleceń dla organów samorządowych przez organizacje pozarządowe.<sup>5</sup>
- 7.3.9.** Stosowanie karty oceny wniosku zawierającej kryteria oceny, punktację, możliwość wpisywania dodatkowych uwag. Jawna karta oceny może stanowić jasną informację zwrotną dla organizacji w przypadku odrzucenia jej wniosku.<sup>1</sup>
- 7.3.10.** Podczas merytorycznej oceny wniosku nie powinno się wymagać od organizacji współpracy z konkretną jednostką publiczną, ale oceniać jej doświadczenie w realizacji działań niezależnie od źródła ich finansowania.
- 7.3.11.** Priorytetowe traktowanie zachowania ciągłości działań prowadzonych w formie zleczonej na rzecz danej wspólnoty lokalnej - np. poprzez ogłaszanie konkursów już po złożeniu projektu uchwały budżetowej do odpowiedniego organu.<sup>1</sup>
- 7.3.12.** Przygotowanie wzoru umowy pomiędzy organizacjami dotyczącej wspólnej realizacji zadania na podstawie konsultacji z lokalnymi organizacjami.<sup>1</sup>
- 7.3.13.** Rozwijanie ustawowych i pozaustawowych form współdziałania z sektorem publicznym.<sup>4</sup>

**7.3.14.** Przygotowanie bogatej oferty współpracy niefinansowej ze strony JST (ułatwia to pozyskanie do komisji konkursowych odpowiednich osób z sektora pozarządowego).<sup>1</sup>

## **8. Urząd jako organizacja ucząca się**

Efektywna praca oraz efektywna współpraca są możliwe nie tylko dzięki przestrzeganiu pewnych reguł, ale również dzięki doskonaleniu własnych umiejętności przez pracowników i instytucje. Otwartość urzędu i jego pracowników na merytorycznie sformułowane krytyczne uwagi ze strony NGO oraz wysiłek włożony w poszerzanie swojej wiedzy odnośnie funkcjonowania organizacji pozarządowych, ich specyfiki, a także czerpanie z dobrych doświadczeń i praktyk innych instytucji może przyczynić się do lepszej i komunikacji i zrozumienia pomiędzy przedstawicielami I i III sektora.

### **Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:**

- 8.1.** Organizacja szkoleń obejmujących urzędników i radnych w zakresie partycypacji społecznej w procesie rozwoju terytorialnego w celu podniesienia jakości współpracy z NGO.<sup>4,5</sup>
- 8.2.** Korzystanie z doradztwa ekspertów zewnętrznych, programów szkoleniowych i wspierających szczególnie do rozwijania współpracy w obszarach w których nie została ona zainicjowana.<sup>5</sup>
- 8.3.** Podnoszenie kompetencji liderkich wśród pracowników urzędów przekłada się na lepszą współpracę i otwartość na innowacje.<sup>4</sup>

## **Kontekst europejski współpracy międzysektorowej - przykłady współpracy z Francji, Wielkiej Brytanii, Estonii i Niemiec**

### **Francja**

- 1.** Francuski system może być dobrą ilustracją relacji partnerskiej między silnym samorządem a organizacjami pozarządowymi. Choć przy silnej pozycji samorządu takie organizacje postrzegane mogą być jako konkurencja, przykład Francji pokazuje, że dobrze zorganizowany samorząd może być również partnerem w przedsięwzięciach podejmowanych na rzecz lokalnej społeczności.<sup>5</sup>
- 2.** Przykładem mobilizowania samorządu do współpracy z organizacjami pozarządowymi może być stosowanie „zachęt finansowych” dla samorządów we Francji, które zdecydowały się na budowanie partnerstw z lokalnymi organizacjami.<sup>5</sup>

3. Formalnym sposobem na ułatwienie współpracy między samorządem a organizacjami pozarządowymi we Francji było wprowadzenie „Kart rozwoju lokalnego”. Są to wieloletnie kontrakty na realizację projektów strategicznych zapewniające uprzywilejowany dostęp do środków unijnych, krajowych i regionalnych dla lokalnego partnerstwa międzysektorowego. W efekcie współpraca międzysektorowa stała się we Francji symbiotyczna i spontaniczna (niezależnie od kierunków polityki państwowej).<sup>5</sup>
4. W ramach działań rządu Francuskiego dotyczących planowania strategicznego oraz działań na rzecz decentralizacji przeprowadzono w całym kraju szkolenia obejmujące urzędników i radnych w zakresie partycypacji społecznej w procesie rozwoju terytorialnego.<sup>5</sup>

### **Wielka Brytania**

1. Przyznanie organizacjom dużej swobody w dysponowaniu budżetem przełożyło się w Wielkiej Brytanii na bardziej znaczącą rolę lokalnych partnerstw strategicznych.<sup>5</sup>
2. Lokalne Partnerstwa Strategiczne w Wielkiej Brytanii mogą być przykładem włączania organizacji III sektora w proces tworzenia polityk publicznych i ich realizację. Choć nie mają one narzędzi o charakterze wykonawczym, stanowią istotny element doradczy z mocą powoływania komisji, dostępu do informacji i uczestniczenia w debacie.<sup>5</sup>
3. Pilotażowe wprowadzenie partycypacyjnej metody tworzenia budżetu lokalnego. Polega ono na włączaniu lokalnej społeczności do procesu decyzyjnego w zakresie priorytetów budżetu, własnych propozycji przeznaczenia środków, głosowania nad budżetem, nadzoru i ewaluacji wykonania budżetu.<sup>5</sup>
4. Tworzenie wytycznych i wymogów dotyczących przejrzystości organizacji i jej zamiarów celem zapewnienia pluralizmu i równości szans w wypełnianiu zleceń dla organów samorządowych przez organizacje pozarządowe.<sup>5</sup>

### **Estonia**

Szerokie wykorzystanie nowych form komunikacji dostępnych w Internecie miało pozytywny wpływ na budowanie relacji między samorządem a organizacjami w Estonii.<sup>5</sup>

### **Niemcy**

1. Przykładem doprecyzowania zasady pomocniczości w Niemczech było wprowadzenie szeregu przywilejów i ułatwień dla organizacji pozarządowych. W związku z tym „organizacje non-profit posiadają pierwszeństwo przed podmiotami publicznymi w prowadzeniu placówek względnie wykonywaniu usług; podyktowane jest to z jednej strony zachowaniem równowagi między podmiotami publicznymi a organizacjami niezależnymi, z drugiej zaś strony koniecznością zachowania możliwości wyboru przez

obywatela takiego modelu świadczenia usług, jaki związany jest z jego systemem wartości (np. możliwość wyboru między placówką katolicką, ewangelicką i neutralną światopoglądowo)”<sup>1</sup>

2. W Niemczech funkcjonują również stałe niewielkie dotacje skierowane na utrzymanie bieżącej działalności i rozwój małych organizacji.

## **VI Rekomendacje odnośnie wieloletniej współpracy województwa mazowieckiego z organizacjami pozarządowymi**

### **Korzyści wynikające z wieloletniego planu współpracy**

Organizacje zwracały uwagę na korzyści, które mogą wynikać z przyjęcia wieloletniego planu współpracy zamiast wielu jednorocznych planów. W rozpisany na wiele lat planie można uwzględnić kwestie wybiegające horyzontem czasowym poza jeden rok. Wieloletni plan umożliwia realizację dużych, długofalowych projektów. Część realizowanych zadań będzie realizowane bardziej efektywnie w formie kilkuletnich zadań powierzonych zamiast poprzez powtarzane co rok konkursy. Szczególnie istotne jest to dla organizacji wspierających działania samorządów lub uzupełniających te działania, m.in. poprzez realizację programów przeciwdziałania uzależnieniom, wsparcia rodziny czy prowadzenie społecznych placówek edukacyjnych. Ponadto, dużym utrudnieniem w działalności organizacji jest konieczność rozliczania projektów w interwale roku kalendarzowego. Utrudnia to planowanie projektów, ogranicza ich potencjał oraz powoduje powstanie "szarego okresu" na przełomie lat, kiedy organizacje nie mogą realizować swojego potencjału w zakresie dostarczania usług społecznych. Bez planów wieloletnich niemożliwe jest również realizowanie projektów najbardziej ambitnych, które mogą wymagać kilkunastu lub nawet kilkudziesięciu miesięcy pracy.

Plan wieloletni może mieć również pozytywne działanie w zakresie zdiagnozowanych systemowych elementów ograniczających potencjał organizacji pozarządowych w województwie mazowieckim. W toku badania szczególnie ujawnił się potencjał większego rozpropagowania możliwości współpracy z jednostkami wojewódzkimi. Wieloletni plan współpracy umożliwia zaplanowanie długoterminowej towarzyszącej strategii komunikacji i promocji, dzięki czemu w długim terminie zwiększy się ogólna aktywność NGO z województwa.

### **Rekomendacje w zakresie współpracy województwa mazowieckiego z organizacjami pozarządowymi**

Poniższa lista rekomendacji została sformułowana w oparciu o uzyskane wyniki badań ilościowych i jakościowych, przeprowadzone warsztaty konsultacyjne z przedstawicielami NGO oraz przegląd literatury naukowej na temat funkcjonowania III sektora. Rekomendowanie wymienionych działań nie jest równoznaczne ze stwierdzeniem braku ich występowania. Na liście znajdują się również sugestie odnośnie istniejących inicjatyw, które należy kontynuować i rozwijać.

W niektórych przypadkach jest to również rekomendacja poszerzenia profilu lub pewnej modyfikacji obecnych już działań.

1. Obszary działalności i jednostki społeczne, które według badanych wymagają większego wsparcia finansowego:
  - a. działalność kulturalna,
  - b. działalność na rzecz młodzieży (w szczególności w małych i średnich miastach),
  - c. działalność edukacyjna z zakresu zdrowia i profilaktyki,
  - d. działalność obejmująca popularyzację nauki,
  - e. działalność na rzecz seniorów,
  - f. działalność w zakresie pomocy społecznej,
  - g. działalność na rzecz integracji cudzoziemców,
  - h. działalność na rzecz poprawy jakości życia (w szczególności w mniejszych miejscowościach),
  - i. działalność w obszarze bezpieczeństwa,
  - j. Placówki Opieki Diennej dla dzieci i seniorów,
  - k. Przedsiębiorstwa Ekonomii Społecznej.
2. Przygotowanie systemu subskrypcji automatycznych powiadomień mailowych informujących o dodaniu ogłoszenia o konkursie w danej kategorii lub w danym obszarze. Dzięki takiego rodzaju powiadomieniom organizacje miałyby ułatwiony dostęp do interesujących je konkursów. NGO mogłyby same zapisywać się na powiadomienia mailowe podając swój email w odpowiednim okienku. System automatycznych powiadomień mógłby działać na wzór informacji mailowej, przesłanej do klienta sklepu, który podał swój email chcąc zostać powiadomionym o ponownej dostępności produktu w sklepie.
3. Zadbanie o odpowiednie (np. kilkunastomiesięczne) wyprzedzenie przy planowaniu bardzo dużych wydarzeń. Zbyt krótkie terminy uniemożliwiają przygotowanie projektów w naprawdę dużej skali ze względu na bardzo liczne i szeroko zakrojone działania organizacyjne.
4. Część organizacji zgłasza problem braku odpowiednich konkursów. W części przypadków jest to spowodowane tym, że działalność organizacji nie wpisuje się np. w ramy określone przez Ministerstwo Zdrowia, więc stworzenie szerokiej kategorii „Edukacja w zakresie zdrowia i dobrostanu/jakości życia” umożliwiłaby realizację projektów łączyjących w sobie różne aspekty dobrostanu (np. zdrowie fizyczne i psychiczne) oraz projektów, które nie wpisują się w wąskie wytyczne programów zdrowotnych.

5. Rewizja i reorganizacja modelu organizacji i promocji konsultacji tematów konkursów (na następny rok) przed ich ogłoszeniem m.in. wprowadzenia mechanizmu kilkukrotnych powiadomień kierowanych do zainteresowanych organizacji oraz rozważenie wprowadzenia zachęt dla uczestników np. w formie zaświadczeń udziału oraz publicznych podziękowań dla organizacji biorących udział w konsultacjach.
6. Ogłaszanie konkursów dla organizacji o mniejszym doświadczeniu. Konkursy te mogłyby obejmować niższe dotacje. Takie działanie pozwoliłoby na obniżenie „progu wejścia” we współpracę, której podjęcie się często wymaga udokumentowanego już doświadczenia organizacji.
7. Zwiększenie liczby zadań powierzonych. W sytuacji gdy organizacja jest w stanie wykonać zadanie publiczne samodzielnie, znacznie ułatwia to realizację działania i jego rozliczenie. Dodatkowo, młode organizacje często nie są w stanie pokryć finansowego wkładu własnego, co sprawia, że zostają wykluczone z udziału w konkursie.
8. Ogłaszanie konkursów na ewaluację skuteczności działań innych organizacji pozarządowych celem podniesienia jakości realizowanych działań publicznych.
9. Podjęcie się ewaluacji wieloletniego planu współpracy w trakcie, np. w połowie jego czasu obowiązywania.
10. Organizacja corocznych spotkań wojewódzkich połączonych z panelami dyskusyjno-szkoleniowymi w zakresie współpracy międzysektorowej wszystkich trzech sektorów. Spotkania te powinny być zorganizowane w podziale na branże lub powinna być to seria międzysektorowych spotkań branżowych.
11. Spotkania między UMWM a NGO oraz szkolenia organizowane przez Urząd są cenione przez osoby biorące w nich udział. Wciąż są także organizacje, które zgłaszają potrzebę uczestnictwa w takich spotkaniach, zatem utrzymanie regularności i zwiększenie promocji organizowanych spotkań jest istotnym elementem budowania szeroko zakrojonej współpracy między I i III sektorem.
12. Przygotowanie wzorów wypełnionych wniosków i dokumentacji projektowej oraz tutoriali wideo, które mogłyby być pomocne dla organizacji w procesie aplikowania o dotacje.
13. Program rocznego dofinansowania ok. 5 tys. na działalność stałą. Umożliwienie organizacjom pozarządowym aplikacji po stałe, niewielkie finansowanie, które mogłoby pokryć koszty podstawowe związane z działaniami cyklicznymi (np. prowadzenie ośrodka, domu dziecka, domu opieki) lub wymagające zatrudnienia osób o specjalnej wiedzy/umiejętnościach (np. szkoleniowców).
14. Formułowanie większej liczby konkursów o charakterze wieloletnim, które umożliwiłyby podjęcie przez NGO działań o charakterze długofalowym.



- 15.** Sformułowanie zasad udostępniania pomieszczeń przez jednostki podległe UMWM (np. teatry, muzea).
- 16.** Wsparcie i promowanie projektów i inicjatyw na rzecz wsparcia pozafinansowego (np. prawnego, księgowego) dla NGO oferowanego, również przez inne NGO.
- 17.** Organizacje powinny móc same zgłaszać, jakie szkolenia są potrzebne. Należy wspierać działalność szkoleniową prowadzoną przez NGO dla NGO.
- 18.** Tworzenie regionalnych map aktywności zawierających informacje o NGO działających na danym obszarze.
- 19.** Warto rozważyć stosowanie rekompensat (w wysokości szacowanego wynagrodzenia za czas pracy poświęcony na napisanie wniosku) dla organizacji, które złożyły wniosek o odpowiednim poziomie merytorycznym (potwierdzonym kartą oceny merytorycznej wypełnioną przez komisję), ale nie otrzymał on finansowania. Takie działanie nie tylko wynagrodzi osobom działającym w organizacji poświęcony czas, ale również będzie formą motywacji do tego, aby ponownie składać wnioski o realizację zadań publicznych.
- 20.** Rozważenie utworzenia międzysektorowego centrum/centrów zbierających informacje przydatne dla os. z chorobami rzadkimi lub nabywających niepełnosprawności. Centrum tego typu służyłoby jako łącznik pomiędzy odbiorcami a instytucjami lub organizacjami świadczącymi wsparcie osobom w trudnej sytuacji zdrowotnej. Informacje o takim centrum powinny znajdować się w każdym miejscu, gdzie potencjalni zainteresowani mogą się znaleźć - zwłaszcza w punktach POZ.
- 21.** Tworzenie gminnych oraz powiatowych rad oświatowych.
- 22.** Rozważenie uproszczenia procedury rozliczania małych grantów i dotacji.
- 23.** Konkursy na podnoszenie dostępności w siedzibach NGO.
- 24.** Utworzenie formalnej lub nieformalnej instytucji Koordynator (gminny i powiatowy) Współpracy między NGO. Jeden z przedstawicieli NGO na danym obszarze może spełniać rolę korespondując z instytucją Pełnomocnika Marszałka ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi.

## Podziękowania

Autorzy raportu z badania kondycji sektora pozarządowego w województwie mazowieckim pragną podziękować wszystkim organizacjom, które zaangażowały się w badanie. W szczególności wyrazy wdzięczności kierujemy do osób i organizacji, które oprócz wypełniania ankiety badawczej włączyły się w proces badań jakościowych i konsultacje wstępnych wyników badania lub w inny sposób wniosły dodatkową wartość w powstanie raportu z badania, poświęcając swój czas i uwagę.

### **Szczególne podziękowania kierujemy do:**

Armii Zbawienia w Polsce

Federacji Inicjatyw Oświatowych

Federacji Mazowia

Forum Od-nowa

Fundacji Alabaster

Fundacji Ars Chori

Fundacji Bez Granic

Fundacji Ekspozat

Fundacji Gotowi.org

Fundacji Kultura i Historia

Fundacji La Cinta

Fundacji „Le psy świat”

Fundacji Mlekiem Mamy

Fundacji „Nadzieja Imigranta”

Fundacji „Naszym Dzieciom”

Fundacji OBIEKTYWNA

Fundacji Strefa Szkoleń

Fundacji Szkół Sióstr Nazaretanek w Warszawie

Fundacji WIPON Wsparcie i Praca Osób Niepełnosprawnych

Fundacji Zaprojektowane do Działania

Fundacji „Z uśmiechem przez życie”

Koła Gospodyń Wiejskich Muffinki

Łosickiego Stowarzyszenia Informacji Społecznej

Mazowieckiego Stowarzyszenia na Rzecz Dzieci i Młodzieży z Mózgowym Porażeniem Dziecięcym „Krok dalej”

Pruszkowskiego Stowarzyszenia Rodzin Abstynenckich „Socjus”

Stowarzyszenia „Amicus” Gminy Dzierżążnia

Stowarzyszenia „Klub Amazonek Tłuszcz”

Stowarzyszenia „No limit”

Stowarzyszenia LGD Razem dla Radomki

Stowarzyszenia pomocy rodzinom po stracie najbliższych „Przystań Nadzieja”

Stowarzyszenia Przyjaciół Jedni-Letnisko i Wrzosowa

Stowarzyszenia Retina AMD Polska

Stowarzyszenia „Wielkie Serce”

Stowarzyszenia Siatkówka w Kobyłce

Stowarzyszenia Studentów BEST WAT

Stowarzyszenia Zielona Akcja

Stowarzyszenia Złota Jesień

Towarzystwa Opieki nad Zwierzętami w Polsce

Towarzystwa Przyjaciół Chorzel

Związku Dużych Rodzin Trzy Plus

Domu Kultury „Praga”

Urzędu Gminy Chotcza

## Bibliografia

- <sup>1</sup> Mocek S. (red.)(2011), Dobre praktyki współpracy między administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi (z wykorzystaniem analizy jakościowej), Collegium Civitas.
- <sup>2</sup> Waszak Ł., Maślowski P. (red.)(2012), Poradnik modelowej współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych, Sieć SPLOT
- <sup>3</sup> Dudkiewicz J. (2016), Zobacz, jak władza narusza dobre praktyki współpracy z NGO, ngo.pl
- <sup>4</sup> Opióła W. (2017), Diagnoza współpracy pomiędzy administracją publiczną a trzecim sektorem w województwie opolskim, St. Europa Iuvenis
- <sup>5</sup> Bogasz-Wojtanowska E. (2011), Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych, Uniwersytet Jagielloński
- <sup>6</sup> Tabor S., Budzich-Szukała U. (2011), Badanie relacji między organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną w wybranych krajach UE z punktu widzenia praktyków, Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich
- <sup>7</sup> Zarecka J. (2017), Jak wyglądają, a jak powinny wyglądać relacje trzeciego sektora z rządem? Dyskusja z przedstawicielami organizacji pozarządowych, Biuletyn informacji Publicznej RPO
- <sup>8</sup> Najwyższa Izba Kontroli (2021), NIK o współpracy administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi, nik.gov.pl



**OPTIMUM  
PARETO**

Autorzy badania:

**Mazowsze** >> dla organizacji  
pozarządowych >

**Mazowsze.**  
serce Polski

Autorzy badania:

Szymon Czyryca  
Dante Fajfer  
Martyna Iwanicka  
Aleksander Jarząbek  
Martyna Kus  
Kamil Małecki  
Zuzanna Libura  
Maria Praxmayer  
Krzysztof Turek  
Aleksandra Woźniak

Autorzy raportu:

Dante Fajfer  
Martyna Iwanicka  
Krzysztof Turek  
Aleksandra Woźniak

