

Martyna Basaj, Bartosz Kozuch

Rozdział 10

Współdziałanie organizacji pozarządowych

W tej części podręcznika zaprezentowana została definicja i znaczenie współdziałania sektorowego i międzysektorowego dla sprawnego funkcjonowania organizacji pozarządowych. Czytelnik znajdzie w niej informacje dotyczące uwarunkowań i charakteru relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną, przedsiębiorstwami oraz innymi organizacjami pozarządowymi. Rozważania teoretyczne wsparto najbardziej aktualnymi wynikami badań i raportów z zakresu współpracy i współdziałania międzysektorowego.

KLUCZOWE TERMINY

- » współdziałanie międzysektorowe
- » współpraca
- » partnerstwo
- » motywacje do współpracy
- » rodzaje i formy współdziałania

10.1. Wprowadzenie

Skuteczna realizacja celów, dla których powołane zostały i funkcjonują organizacje pozarządowe wymaga nawiązywania (trwałej lub tymczasowej) współpracy zarówno z organizacjami publicznymi oraz gospodarczymi, jak i z innymi organizacjami

pozarządowymi, a także obywatelami i przedstawicielami lokalnych społeczności. Pozwala ona bowiem na realizację działań o skali i zasięgu znacznie przekraczającym możliwości pojedynczych organizacji, wynikające z posiadanych przez nie zasobów.

10.2. Definicja, istota i znaczenie współdziałania – motywacje do współdziałania międzysektorowego

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu spotkać można się z mnogością terminów określających proces realizacji wspólnych celów przez dwa lub więcej podmiotów. Zbiorowe działania zorganizowane określane bywają mianem np. współpracy, współdziałania, kooperacji czy choćby partnerstwa. Wielość definicji współdziałania sprawia, że warunkiem koniecznym prowadzenia dalszych rozważań jest jego doprecyzowanie.

W nauce o organizacji współdziałanie odnosi się wyłącznie do działań wielopodmiotowych i oznacza „różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji wspólnego celu” [Kožuch, 2011, s. 221-222]. To właśnie ów cel, który przyświeca zaangażowanym we współdziałanie podmiotom, pozwala na rozróżnienie trzech podstawowych jego form [Kožuch, 2011, s. 222; Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 17-18]: współpracę (kooperację pozytywną), walkę (kooperację negatywną, wynikającą z różnorodności celów) oraz współzawodnictwo, posiadające zarówno cechy kooperacji pozytywnej, jak i negatywnej.



W niniejszym rozdziale terminy „współdziałanie” i „współpraca” traktowane będą jako synonimy, odnoszące się do szczególnego rodzaju relacji pomiędzy organizacjami. Rozumiane w ten sposób współdziałanie oznacza „zestaw czynności i działań wykonywanych w odpowiedniej kolejności, z założeniem, że każda taka aktywność wnosi określoną wartość dla całego procesu i nie jest działaniem niepotrzebnym, powtórzonym czy pozorowanym” [Bogacz-Wojtanowska, 2010/11, s. 80] i może być wyodrębniony z działań organizacji.

Wskazać można co najmniej kilka powodów nawiązywania współpracy przez organizacje pozarządowe. Z punktu widzenia efektywności ekonomicznej funkcjonowania organizacji pozarządowych, zwraca się uwagę, że mogą one kierować się przesłankami określanymi jako logika transakcyjna oraz logika konkurencyjna [Romanowska, 1997, s. 65-67]. Pierwsza przesłanka opiera się na umacnianiu pozycji organizacji poprzez zwiększenie skali działania przy jednoczesnym spożytkowaniu doświadczeń partnerów i polega na wykorzystywaniu tego samego rodzaju zasobów, znajdujących się w ich

posiadaniu. Logika transakcyjna opiera się natomiast na łączeniu się partnerów, którzy mają różne mocne strony. Komplementarność zasobów organizacji pozwala w konsekwencji na umocnienie ich pozycji konkurencyjnej. Analizując motywacje organizacji pozarządowych do podjęcia współpracy wyróżnić należy ponadto współdziałanie o charakterze reaktywnym i aktywnym [Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 25]. W pierwszym przypadku współpraca nawiązywana jest w celu podjęcia próby rozwiązania istotnego problemu społecznego. W ujęciu drugim natomiast, współdziałanie jest efektem niezgody i chęci niedopuszczenia do zaistnienia w sferze społecznej danego zjawiska.



Jedną z najbardziej rozbudowanych charakterystyk powodów podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe zaprezentowała C. Oliver [1990], wskazując jako kluczowe motywacje:

- » konieczność – organizacje pozarządowe mogą być zmuszone do podjęcia współpracy przez czynniki zewnętrzne (np., uwarunkowania formalno-prawne),
- » asymetrię – organizacje pozarządowe mogą chcieć wykorzystać swoje atuty i przewagi do kontrolowania lub przejęcia zasobów innego podmiotu,
- » wzajemność – organizacje pozarządowe mogą nawiązać współpracę w celu realizacji wspólnych interesów,
- » efektywność – organizacje pozarządowe mogą chcieć podnieść sprawność realizowanych działań i jakość świadczonych usług,
- » stabilność (redukcja niepewności) – organizacje pozarządowe podejmują współpracę w celu zapewnienia sobie zasobów, w tym wiedzy i wymiany doświadczeń, co przekładać ma się na antycypowanie nadchodzących kryzysów,
- » legitymizację – organizacje pozarządowe podejmują współpracę w celu wykreowania odpowiedniego wizerunku i reputacji, co przekłada się na wzrost poparcia wśród jej interesariuszy.

Należy podkreślić, że motywacje te mogą występować samodzielnie bądź też w rozmaitych konfiguracjach, zależnych chociażby od rodzaju podmiotu, z którym prowadzona jest współpraca.

Niezależnie od powodów podejmowania współpracy, stanowi ona proces o charakterze zmiennym, w którym wyróżnić można kilka istotnych faz [Frey i in., 2006, s. 387]. Fazą pierwszą jest faza sieciowania, w której organizacje zachowują pełną autonomię w podejmowaniu decyzji, komunikacja ma charakter nieformalny, a kontakty

nawiązywane są sporadycznie. Wraz z kolejnymi fazami (kooperacyjną, koordynacyjną i koalicyjną) zacieśnieniu ulegają więzi między organizacjami pozarządowymi, opierające się na intensyfikacji i formalizacji wzajemnej komunikacji, dzieleniu się informacją i zasobami oraz wspólnym podejmowaniu decyzji. Najdoskonalszą fazę współpracy pomiędzy organizacjami stanowi natomiast faza partnerstwa, w której do podjęcia decyzji niezbędny jest konsensus pomiędzy podmiotami, a relacje i komunikacja między partnerami oparte są na wzajemnym zaufaniu. Charakterystykę poszczególnych faz współpracy zaprezentowano na Rysunku 10.1.

Rysunek nr 10.1. Charakterystyka faz współpracy organizacji pozarządowych.

1. Faza sieciowa	2. Faza kooperacyjna	3. Faza koordynacyjna	4. Faza koalicyjna	5. Faza partnerska
Kontakty nieformalne	Dzielenie się informacją	Dzielenie się informacją i zasobami	Dzielenie się ideami i zasobami	Wzajemne zaufanie
Sporadyczna komunikacja	Stopniowy podział ról	Definiowanie ról	Częsta i priorytetowa komunikacja	Powstanie nowego wspólnego systemu
Niezależne decyzje	Formalizacja komunikacji	Częsta komunikacja	Decyzje podejmowane wspólnie (każdy ma prawo głosu)	Konsensus w podejmowaniu wspólnych decyzji i celów współpracy
	Niezależne decyzje	Część decyzji podejmowana wspólnie		

Źródło: Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 25, za: Frey i in. 2006.

Partnerstwo stanowi tym samym najdoskonalszą formę współdziałania. Opiera się bowiem na symetrycznych relacjach pomiędzy równorzędnymi podmiotami. Wykształcone w procesie współpracy więzi partnerskie cechują zasady [Strużycki, 2002, s. 85-86]:

- » przestrzegania kryteriów etycznych współpracy (m.in. dotrzymywanie wspólnie podejmowanych ustaleń, wzajemna dbałość o korzyści partnerów),
- » opłacalności ekonomicznej lub zwiększenia skuteczności organizacyjnej,
- » uwzględniania norm zwyczajowych opartych na wspólnocie celów i interesów,
- » wzajemny szacunek.

Ze względu na duży poziom wzajemnego zaufania, działania oparte na relacjach partnerskich mają długofalowy charakter i mogą wykraczać poza misję i działania poszczególnych organizacji. Trwałość partnerstwa prowadzić może natomiast do współzależności współpracujących organizacji [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 49-50] – partnerzy opierają się bowiem na podobnym systemie wartości i tych samych beneficjentach oraz interesariuszach.

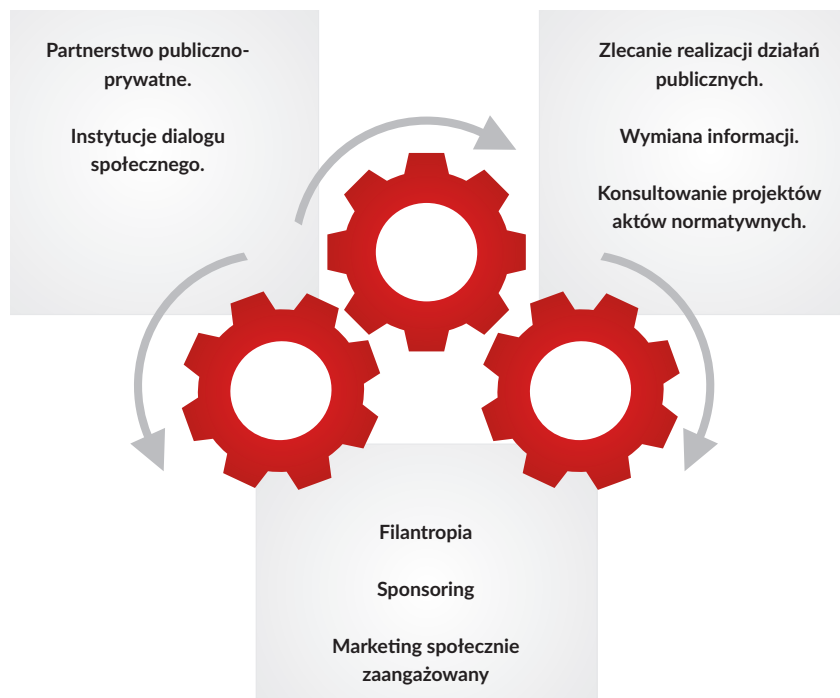
Istotą organizacji pozarządowych jest nienastawiona na zysk działalność związana z realizacją celów społecznych, a w konsekwencji działanie na rzecz zwiększenia spójności społecznej. Praktyka ich funkcjonowania pokazuje, że podmioty te – dla realizacji swoich celów statutowych – zmuszone są (w niektórych przypadkach formalnie) do współdziałania zarówno z innymi organizacjami pozarządowymi, jak i podmiotami

z sektora publicznego oraz gospodarczego. Podmioty te należą tym samym do mikro-otoczenia organizacji pozarządowych i w sieci wzajemnych relacji zajmować mogą m.in. pozycje: partnerów, beneficjentów oraz dostawców usług, a także konkurentów.

» Zależnie od rodzaju podmiotów, z którymi organizacje pozarządowe podejmują działania, mówić można o współdziałaniu sektorowym (z innymi organizacjami pozarządowymi) lub międzysektorowym, definiowanym jako inicjatywy i sojusze podejmowane przez organizacje sektora społecznego z podmiotami prywatnymi lub organizacjami sektora publicznego dla osiągnięcia wspólnego celu [Utting, Zammit, 2009, s. 40].

Współpraca tego typu oznacza dzielenie przez zaangażowane podmioty zarówno posiadanych kompetencji i zasobów, jak i ponoszonych kosztów oraz spodziewanego ryzyka. Przykłady rozmaitych partnerstw międzysektorowych przedstawiono na Rysunku 10.2.

Rysunek nr 10.2. Partnerstwa międzysektorowe.



Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują badania (Adamiak i in.), w 2015 roku organizacje pozarządowe utrzymywały najczęstsze kontakty z innymi organizacjami pozarządowymi oraz samorządami lokalnymi. Coraz większa liczba NGO nawiązuje ponadto relacje z firmami i przedsiębiorstwami prywatnymi. W dalszej części rozdziału omówione zostaną formy i charakter współpracy organizacji pozarządowych z najważniejszymi potencjalnymi partnerami.

10.3. Współpraca organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi

Źródłem współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych upatrywać można w preambule Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w której zawarte zostało sformułowanie o współdziałaniu władz i dialogu społecznym, prowadzonym zgodnie z zasadą pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot [Konstytucja RP, 1997]. Regulacje dotyczące charakteru i form tej współpracy określone zostały szczegółowo przede wszystkim w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873 ze zm.). Zapisy zawarte w tym akcie prawnym mają charakter niewykluczający, co umożliwia prowadzenie innych niż ustawowe form współpracy, niemniej jednak najbardziej rozpowszechnione są właśnie formy wynikające z ustawy.



W myśl Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, przejawami współdziałania pomiędzy sektorem publicznym i pozarządowym są przede wszystkim [Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie 2003, art. 5 ust. 2]:

- » zlecenie realizacji działania publicznego,
- » wymiana informacji o kierunkach prowadzonej działalności,
- » konsultowanie projektów aktów normatywnych,
- » tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym,
- » inicjatywa lokalna.

Z punktu widzenia jakości współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych, szczególne znaczenie ma wymiana informacji o kierunkach prowadzonej działalności. Efektywny system komunikacji pozwala bowiem na sprawną organizację pozostałych

form współpracy. W praktyce wymiana informacji dotyczy zagadnień związanych z informowaniem o [Hernik, 2008, s. 140]: organizacji szkoleń i spotkań, działaniach podejmowanych przez organizacje pozarządowe, poszukiwaniu partnerów do współpracy oraz ogłaszanych konkursach na realizację zadań publicznych.

Zlecanie zadań publicznych może przybierać dwojaki charakter: powierzania wykonywania zadań publicznych lub wspierania takich zadań. Należy podkreślić, że zadania publiczne należą do zadań własnych organizacji publicznych, co oznacza, że to właśnie one odpowiedzialne są za ich realizację wobec beneficjentów usług. Tym samym w przypadku wspierania zadań publicznych możemy mówić o bardziej partnerskich, opartych na zaufaniu, relacjach pomiędzy organizacjami publicznymi i pozarządowymi. Realizacja usług wymaga bowiem od organizacji pozarządowych poniesienia części odpowiedzialności, choćby poprzez zagwarantowanie wkładu własnego w tego typu umowie. Praktyka funkcjonowania tej formy współpracy pozwoliła ujawnić istotne dysfunkcje we wzajemnych relacjach władz publicznych i organizacji pozarządowych [Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 55]:

- » zawyżanie kosztów przedsięwzięć przez organizacje pozarządowe,
- » brak strategii organizacji publicznych (w tym brak udziału organizacji pozarządowych w procesie podejmowania decyzji strategicznych, w szczególności w zakresie alokacji środków przeznaczonych na współpracę),
- » odwrócenie zasady pomocniczości,
- » brak przejrzystych i jasnych procedur konkursów i przetargów na realizację zadań publicznych, co prowadzi do nieprzejrzystego zachowania organizacji publicznych.

Ponadto, przedstawiciele organizacji pozarządowych zwracają uwagę na pewną stagnację w obszarze zlecania zadań publicznych [Adamiak i in., 2015]. Zwracają oni uwagę na niską skłonność do wspierania nowych form działań przez organizacje publiczne.

Istotnym elementem współdziałania międzysektorowego organizacji publicznych i pozarządowych jest także konsultowanie projektów aktów normatywnych. Dokumentami, które w szczególności podlegają konsultacjom są: projekty ustaw i uchwał, roczne i wieloletnie programy współpracy oraz dokumenty strategiczne. W Polsce funkcjonują dwa główne sposoby konsultowania przez organizacje pozarządowe uchwał i projektów aktów normatywnych [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 134]:

- » bezpośredni, gdy organizacja publiczna zgodnie z wymaganiami prawnymi i w wymaganych prawem obszarach organizuje konsultacje społeczne, w które włączają się także organizacje pozarządowe (lub też organizuje konsultacje tylko dla organizacji pozarządowych),
- » pośredni, gdy organizacja tworzy ciała konsultacyjne i zespoły doradcze w postaci rad, grup roboczych, zespołów branżowych czy zespołów ekspercko-metrycznych.

Do głównych barier funkcjonowania współpracy w formie konsultacji społecznych zaliczyć należy [Hernik, 2008]: układy koleżeńskie i koterie, ograniczony czas funkcjonowania zespołów konsultacyjnych (związany z kadencyjnością władz), fakultatywność, brak sformalizowanych zasad konsultacji, fasadowość i pozorowanie wykorzystania wyników tych konsultacji. Przedstawiciele organizacji pozarządowych zwracali także uwagę na [Adamiak i in., 2015] wciąż niewystarczającą dystrybucję informacji na temat konsultacji społecznych oraz niskie poczucie wpływu na zapadające decyzje.

Stosunkowo nową formę współpracy organizacji pozarządowych i publicznych jest inicjatywa lokalna. Zakłada ona [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 135]:

- » aktywność organizacji pozarządowej przejawiającą się poprzez m.in. przedłożenie organizacji publicznej pomysłu na realizację zadania publicznego,
- » wzięcie przez organizację pozarządową odpowiedzialności za realizację inicjatywy,
- » ustalenie celu współpracy inicjowane ze strony sektora pozarządowego w przeciwieństwie do zlecenia zadania publicznego,
- » nacisk na zaangażowanie zasobów i pracy ze strony organizacji pozarządowej,
- » formalną współpracę w ramach podpisanej umowy, z harmonogramem i kosztorysem, według przygotowanych przez organizację publiczną zasad wyboru inicjatywy lokalnej.

Organizacje pozarządowe uprawnione są do składania wniosków na realizację zadania publicznego także jako pośrednicy lokalnej społeczności.

Przedstawiony katalog form współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych ma charakter otwarty i nie wyczerpuje wszystkich obserwowalnych metod współpracy, w tym także niezwiązanych z realizacją zadań publicznych. Wielość i różnorodność form współpracy sektora publicznego i społecznego wciąż nie przełożyły się na wysoki poziom wzajemnego zaufania i nie wszędzie doprowadziły do wykształcenia relacji partnerskich. Badania przeprowadzone w 2015 roku pokazują, że przedstawiciele organizacji pozarządowych mają raczej umiarkowanie pozytywną ocenę współdziałania [Adamiak i in., 2015]. Wynika ona zarówno z różnorodnych doświadczeń współpracy, ale także z rozbieżności w rozumieniu idei partnerstwa w obu typach organizacji [Bogacz-Wojtanowska i in., 2010]. Dla przedstawicieli sektora publicznego partnerstwo oznacza raczej zdolność do ustępstw i cierpliwość wobec organizacji pozarządowych, podczas gdy organizacje trzeciego sektora postrzegają je jako kategorię znacznie bardziej rozbudowaną, w której kluczowe miejsce zajmuje sposób zachowania się i działania urzędników. Rzeczywiste partnerstwo i efektywne współdziałanie wymaga tymczasem posiadania wspólnej perspektywy i rzetelnej oceny realizowanych działań.

10.4. Współpraca organizacji pozarządowych z organizacjami biznesowymi

Organizacje pozarządowe, poszukując zwiększenia możliwości realizacji swoich misji, coraz częściej podejmują współpracę z organizacjami biznesowymi. Jak wykazują badania [Adamiak i in., 2015], firmy i przedsiębiorstwa prywatne stają się dla organizacji coraz ważniejszymi partnerami. Dla z pozoru odmiennych światów biznesu i sektora pozarządowego z powodzeniem można w szerszej perspektywie odnaleźć motywacje ułatwiające organizacjom podejmowanie wspólnych działań. Przede wszystkim organizacje obu sektorów skupiają się na wypracowaniu pewnej wartości – społecznej w przypadku organizacji pozarządowych i finansowej w przypadku podmiotów prywatnych. Relacje między przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi mogą zatem przyczynić się do promowania, upowszechniania czy finansowania pewnych idei, które w konsekwencji prowadzą do zwiększenia sukcesu rynkowego lub wizerunkowego organizacji biznesowej. Do najważniejszych korzyści dostrzeganych przez przedsiębiorstwa ze współpracy z organizacjami pozarządowymi zaliczyć należy [Loza, 2004, s. 299]:

- » w obszarze aktywności marketingowej – aktywizacja sprzedaży usług i produktów, kreowanie marki, większa rozpoznawalność i poprawa reputacji przedsiębiorstwa,
- » w obszarze kapitału ludzkiego – poprawa morale całego zespołu, rozwój pracowników i umiejętności zespołowych,
- » w sferze dialogu i konsultacji z kluczowymi interesariuszami oraz w sferze PR.

Za najbardziej tradycyjną formę współpracy między trzecim sektorem a sektorem prywatnym uznać należy filantropię. Polega ona na bezwarunkowym udzielaniu przez przedsiębiorstwa wsparcia (finansowego lub rzeczowego) działań prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Organizacja biznesowa może jednocześnie określić cel donacji, mieszczący się w zakresie działań organizacji pozarządowej. Darowizna filantropijna może mieć także formę realizacji usługi na rzecz organizacji pozarządowej (np. z zakresu księgowości czy porad prawnych).

Jedną z najpopularniejszych form współpracy biznesu i organizacji pozarządowych jest także sponsoring, którego celem jest finansowanie działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe w zamian za wypromowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa [Nieporowski, 2015]. Należy podkreślić, że sponsoring ma charakter formalny, bowiem współpraca uregulowana jest stosowną umową cywilno-prawną.

Współpraca organizacji pozarządowych i biznesowych widoczna jest również poprzez realizację działań przy pomocy marketingu społecznie zaangażowanego (ang. *Cause Related Marketing* – dalej CRM) będącego jednym z narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Korzystając z CRM

przedsiębiorstwa informują swoich klientów o wspieraniu pewnych celów społecznych, zachęcając jednocześnie do zaangażowania się w te działania [Brønn, Vrioni, 2001]. Najczęściej współpraca ta polega na przekazaniu określonej sumy z zakupu danego towaru lub usługi wytwarzanej przez przedsiębiorstwo na rzecz realizacji celu społecznego, którego inicjatorem jest współpracująca organizacja pozarządowa. Przeprowadzone w Polsce badania [Iwankiewicz-Rak, 2011] wykazały, że podmioty prywatne za główne korzyści CRM uważają zwiększenie zysków i sprzedaży oraz możliwość kreowania prospołecznego wizerunku firmy. Organizacje pozarządowe uzyskują natomiast w zamian stabilne źródło finansowania oraz zwiększenie społecznej świadomości.



Czytelnicy z pewnością niejednokrotnie spotkali się z działaniami realizowanymi w ramach marketingu społecznie zaangażowanego. Do najpopularniejszych polskich przykładów CRM zaliczyć można choćby:

- » program społeczny „Podziel się posiłkiem” organizowany od 2003 roku wspólnie przez Bank Żywności oraz Danone. Głównym celem programu jest przyczynienie się do wydania jak największej liczby posiłków najbardziej potrzebującym dzieciom w Polsce, a także uświadamianie społeczeństwa lokalnego na rzecz zapobiegania niedożywieniu, zwłaszcza wśród dzieci,
- » akcję „Woda dla Afryki” realizowaną przez Polską Akcję Humanitarną i Cisowiankę. Całkowity zysk ze sprzedaży puszek wody przeznaczony został na budowę studni i ujęć wodnych w miejscach, gdzie dostęp do wody był szczególnie utrudniony.

Obie kampanie były szeroko promowane i przyniosły zyski zarówno dla partnerów biznesowych (korzyści finansowe), jak i organizacji pozarządowych (realizacja misji organizacji).

Niezależnie od realizowanej formy współpracy, do niewątpliwych korzyści działań podejmowanych wspólnie przez organizacje pozarządowe z organizacjami biznesowymi zaliczyć należy [Kaliszewska, 2012; Ćwik, Januszewska, 2010]:

- » pozyskanie stałego źródła dochodu, a tym samym ograniczenie zależności od dotacji przyznawanych przez organizacje publiczne,
- » dostęp do wiedzy merytorycznej oraz korzystanie z doświadczeń i narzędzi organizacji biznesowych,
- » upowszechnianie postaw proaktywnych zarówno wśród beneficjentów, jak i członków środowiska lokalnego,

- » wypracowanie i wdrożenie norm i zasad pracy wykorzystywanych na co dzień w biznesie,
- » wzmocnienie pozycji na rynku poprzez zwiększenie profesjonalizmu funkcjonowania organizacji.

Organizacje biznesowe także osiągają korzyści z podejmowania działań we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Zaliczyć należy do nich [Karwacka, 2013; Ćwik, Januszewska, 2010]: wzmocnienie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz przychylności konsumentów, uwiarygodnienie działalności organizacji biznesowej, skorzystanie z kompetencji i doświadczenia pracowników organizacji pozarządowych, których nie posiadają pracownicy organizacji biznesowych oraz budowanie społecznej wartości marki oraz lepszej relacji ze społecznościami lokalnymi.

Wspomnieć należy jednak, że współpraca organizacji pochodzących z dwóch różnych sektorów może wiązać się z podejmowaniem pewnego rodzaju ryzyka. Ponieważ organizacje te cechuje raczej rozbieżność celów (nastawienia na zysk a działalność *non-profit*), dla obu grup występować mogą ryzyka dotyczące [Ćwik, Januszewska, 2010]:

1. Doboru nieodpowiedniego partnera do współpracy;
2. Odpowiedzialności prawnej w przypadku niepomyślnych skutków podjętych działań;
3. Utraty wiarygodności wśród społeczności lokalnych;
4. Utraty niezależności organizacji pozarządowej – zrezygnowanie z realizacji misji na rzecz wymagań stawianych przez partnera biznesowego;
5. Wycieku informacji – np. objętych tajemnicą handlową;
6. Negatywnej reakcji mediów bądź kompletnego braku ich zainteresowania.

Także ze względu na wymienione czynniki ryzyka, powszechność relacji organizacji pozarządowych z biznesem nie przekłada się na ich intensywność [Adamiak i in., 2015]. Niewiele organizacji utrzymuje z biznesem częste i regularne kontakty, niemniej jednak znaczna część podmiotów trzeciego sektora w ciągu dwóch lat otrzymało wsparcie od firm. Najczęściej przybierało ono formę pomocy finansowej, transferu wiedzy lub współpracy merytorycznej. W warunkach polskich wciąż nie można jednak dowodzić istnienia sformalizowanych działań i zarządzania relacjami pomiędzy organizacjami pozarządowymi i biznesem.

10.5. Współpraca sektorowa organizacji pozarządowych

Od kilku lat obserwowalna jest intensyfikacja kontaktów wewnątrz sektora pozarządowego. Współpraca wewnątrzsektorowa może niekiedy stanowić główną podstawę funkcjonowania organizacji trzeciego sektora, szczególnie na obszarach wiejskich i w mniejszych społecznościach miejskich. Pozwala ona bowiem na poznanie metod i sposobów funkcjonowania innych organizacji pozarządowych, co w konsekwencji prowadzić może do większej profesjonalizacji działań, a także realizacji projektów wykraczających poza zasoby, w których posiadaniu jest dana organizacja.



Współpraca wewnątrzsektorowa może przybierać różne formy, spośród których wskazać należy przede wszystkim [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 155]:

- » sieci – będące nieformalnymi strukturami, w ramach których dochodzi do przepływu informacji oraz wiedzy pomiędzy członkami lub wolontariuszami organizacji pozarządowych. Co ważne, w ramach sieci nie istnieją wspólne cele, a organizacje nie dzielą się ani odpowiedzialnością, ani ryzykiem,
- » fora – będące bardziej zorganizowaną (choć niekoniecznie cykliczną) formą uczestnictwa większej liczby organizacji pozarządowych, których celem jest przekazanie informacji bądź wypracowanie wspólnego stanowiska organizacji pozarządowych na dany temat. W ramach forów może dochodzić do wypracowania wspólnych celów organizacji pozarządowych,
- » koalicje – wiążące formalnie (porozumieniem lub umową koalicyjną) organizacje pozarządowe, decydujące się na stałą współpracę dążącą do realizacji wspólnych celów, np. poprzez realizację projektów. Organizacje pozarządowe uczestniczące w koalicji mogą wymieniać się zasobami (również finansowymi) zachowując przy tym całkowitą niezależność. Koalicje nie mają odrębnej osobowości prawnej, choć możliwy jest wybór władz lub organizacji wiodącej, przejmującej na siebie ciężar administrowania działaniem oraz wypracowanie wspólnych regulaminów działania,
- » federacje – będące formą najściślejszej współpracy organizacji pozarządowych, które polegają zwykle na powstaniu nowego stowarzyszenia w ramach którego ustalone są wspólne cele oraz tworzona jest oddzielna struktura, na którą przenoszona jest odpowiedzialność za realizację wytyczonych założeń.

Organizacje pozarządowe współpracują ze sobą także w ramach realizowanych projektów. Działania te mogą mieć charakter poziomy lub pionowy [Bogacz-Wojtanowska, 2013]. Poziomy typ współpracy projektowej polega na podpisaniu porozumienia pomiędzy organizacjami pozarządowymi na czas realizacji projektu oraz umowy z instytucją finansującą. Organizacje pozarządowe realizują tym samym cele organizacyjne oraz cele wspólne założone przed podpisaniem porozumienia. Wspólna jest także odpowiedzialność, którą organizacje ponoszą za podejmowane działania. Współpraca pionowa natomiast polega na zleceniu wykonania określonych zadań w ramach projektu innej organizacji pozarządowej. Odpowiedzialność za całość działań ponosi organizacja zlecająca.

Do oczywistych korzyści współdziałania organizacji pozarządowych zaliczyć należy pozyskanie informacji i wiedzy niezbędnych dla realizacji celów organizacyjnych oraz zwiększenie legitymizacji społecznej. Z współpracy wewnątrzsektorowej skorzystać może także cały trzeci sektor. Korzyści te przyczyniają się do skuteczniejszego uczestnictwa organizacji pozarządowych w tworzeniu i realizacji polityk publicznych czy do zwiększenia zauważalności działań podejmowanych w ramach sektora. Pomimo dostrzegalnych korzyści, zauważalna jest stagnacja w rozwoju usieciowienia wewnątrz trzeciego sektora [Adamiak i inni, 2015]. Obserwowalny jest niewielki spadek liczby organizacji pozarządowych należących do związków, federacji lub sieci.

Sugerowana literatura rozszerzająca

- Batko R., Bogacz-Wojtanowska E., (2009), *Przesłanki współdziałania sektorów publicznego i prywatnego* [w:] Wisła R., *Rozwój współpracy sektorów publicznego i prywatnego z wykorzystaniem praw własności intelektualnej*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa, s. 13-31.
- Bogacz-Wojtanowska E., (2005), *Strategie działania organizacji pozarządowych w budowaniu relacji z sektorem publicznym i komercyjnym* [w:] Plawgo B., Zaremba W. (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 97-102.
- Bogacz-Wojtanowska E., (2012), *Motywy podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe*, *Kwartalnik Trzeci Sektor*, nr 28, s. 27 – 37.
- Austin J. E., (2000), *Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no.1, s. 69-97.
- Dąbska A., (2012), *Co się komu opłaca, czyli współpraca i rywalizacja organizacji pozarządowych*, *Kwartalnik Trzeci Sektor*, nr 28, s. 21 – 26.
- Krajewska A., (2010/2011), *Formy współpracy międzysektorowej po nowelizacji Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – perspektywy dla organizacji pozarządowych*, *Kwartalnik Trzeci Sektor*, nr s., s. 57-65.
- Kwarciański T., (2012), *Rynek jako „narzędzie” pomocy potrzebującym. Etyczne aspekty marketingu społecznie zaangażowanego*, *Prakseologia*, nr 153, s. 297-314.

Pytania do rozdziału

1. Czym jest współdziałanie? Zdefiniuj współdziałanie międzysektorowe.
2. Jakie mogą być motywacje do podejmowania współpracy ze strony organizacji pozarządowych.
3. Wymień podstawowe formy współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych.
4. Jakie są Twoim zdaniem najbardziej efektywne formy współpracy organizacji pozarządowych z sektorem biznesu?
5. Wymień i scharakteryzuj najczęściej występujące formy współpracy wewnątrzsektorowej pomiędzy organizacjami pozarządowymi.

Ćwiczenia

Strategia współpracy organizacji pozarządowej

Stowarzyszenie „Promyczek” zajmuje się prowadzeniem działań z zakresu pomocy społecznej i od dziesięciu lat świadczy w gminie X usługi opiekuńcze i rehabilitacyjne dla niepełnosprawnych dzieci. Od początku działalności aktywność organizacji finansowana jest przede wszystkim ze środków finansowych pozyskanych w ramach otwartych konkursów ofert na realizację zadań publicznych, organizowanych przez Urząd Gminy X. Niestety, w ostatnich latach na terenie gminy pojawiło się wiele nowych organizacji pozarządowych, świadczących podobne usługi z zakresu pomocy społecznej. Zwiększona konkurencja sprawiła, że „Promyczek” z roku na rok dostaje coraz mniejszą kwotę dofinansowania, co negatywnie przekłada się na jakość i zakres świadczonych przez organizację usług. Ponadto stowarzyszeniu zaczyna brakować pieniędzy na wynajem pomieszczeń, podczas gdy pozostałe organizacje prowadzą swoją działalność w zdecydowanie bardziej nowoczesnych obiektach. W związku z pogłębiającym się kryzysem finansowym oraz zmniejszającą się liczbą usług i odbiorców, Zarząd organizacji, która posiada najbardziej doświadczoną i kompetentną kadrę na terenie gminy X, rozważa zawieszenie działalności stowarzyszenia.

Bazując na treści zawartej w rozdziale, postaraj się zaproponować strategię działania i współpracy dla Stowarzyszenia „Promyczek”. Postaraj się przede wszystkim odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie zasoby i potencjały wyróżniają Stowarzyszenie „Promyczek” spośród innych organizacji z terenu gminy X? Jakich zasobów jej brakuje?
2. Jak Twoim zdaniem powinny wyglądać relacje „Promyczka” z pozostałymi organizacjami pozarządowymi z terenu gminy X, w tym także z organizacjami o podobnym profilu działalności?
3. Z kim dotychczas współpracowało stowarzyszenie? Z kim Twoim zdaniem powinno współpracować? Czy „Promyczek” rozpoznał swoje otoczenie i zna wszystkich potencjalnych partnerów?

Potencjalni partnerzy w otoczeniu organizacji pozarządowej

Zastanówcie się wspólnie, jaką organizację pozarządową chcielibyście założyć. Następnie spróbujcie odpowiedzieć na pytanie, z jakimi instytucjami i organizacjami tego typu organizacja powinna współpracować. Na podstawie przeprowadzonych rozważań, wypełnijcie poniższą tabelę:

Nazwa organizacji:	
Cel i obszar działania:	
Potencjalni partnerzy sektora publicznego: <i>(proszę podać krótkie uzasadnienie wyboru partnerów)</i>	
Potencjalni partnerzy sektora społecznego: <i>(proszę podać krótkie uzasadnienie wyboru partnerów)</i>	
Potencjalni partnerzy sektora gospodarki: <i>(proszę podać krótkie uzasadnienie wyboru partnerów)</i>	
Pozostałe uwagi i propozycje:	

Czy przygotowanie tego typu zestawienia może mieć pozytywne efekty dla funkcjonowania organizacji pozarządowych? Jakie korzyści Waszym zdaniem niesie ze sobą odpowiednie rozpoznanie otoczenia organizacji pozarządowej?