

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WSPÓŁPRACA STOWARZYSZEŃ I FUNDACJI – WYBRANE WYNIKI BADAŃ SONDAŻOWYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących zakresu i form współpracy organizacji *non-profit*, na przykładzie stowarzyszeń i fundacji, z innymi podmiotami oraz określenie korzyści i problemów wynikających z zastosowania poszczególnych form współpracy.

Słowa kluczowe: współpraca, stowarzyszenia i fundacje, wyniki sondażu.

1. Wstęp

Umiejętność współpracy, nie tylko w ramach organizacji, ale i poza nią, tzn. z elementami szeroko rozumianego otoczenia, jest dziś kluczowym wyróżnikiem efektywnych organizacji zarówno w sektorze biznesowym, jak i w sektorach niebiznesowych. Stąd też identyfikacja i analiza zagadnień związanych z tą problematyką wydaje się ważnym celem badań empirycznych.

Celem tego opracowania jest prezentacja wybranych wyników badań sondażowych dotyczących zakresu i form współpracy organizacji *non-profit*, na przykładzie stowarzyszeń i fundacji, z podmiotami z różnych sektorów, rozpoznanie warunków wpływających na występowanie określonych więzi oraz określenie korzyści i problemów wynikających z zastosowania poszczególnych form współpracy.

Sondaż przeprowadzono na grupie 47 stowarzyszeń i fundacji z Wrocławia za pomocą ankiety badawczej. Z przyczyn niezależnych pula analizowanych organizacji nie mogła zyskać charakteru próby statystycznej. Ograniczona jej liczebność wynika z realiów związanych z koniecznością uzyskania zgody na przeprowadzenie badań o określonym zakresie i charakterze oraz na prezentację (publikację) ich wyników. Dlatego też wnioskowanie odnosi się tylko do przebadanych organizacji.

2. Zakres podmiotowy przeprowadzonych badań sondażowych

Podmiotem badań empirycznych były stowarzyszenia i fundacje, które należą do sektora *non-profit* i charakteryzują się następującymi cechami [Salamon, Anheier 1996]:

- są do pewnego stopnia zinstytucjonalizowane, tzn. mają jakąś instytucjonalną rzeczywistość w postaci wewnętrznej struktury organizacyjnej, względnie stałej wiązki celów i obszarów działalności, organizacyjne granice oraz wyraźną różnicę między członkami i nieczłonkami, są utworzone na podstawie formalnych dokumentów (status prawny), bądź są to nieformalne byty, których istnienie jest rozpoznawalne przez społeczeństwo i które charakteryzują się pewnym stopniem wewnętrznej organizacji;
- prywatnie i instytucjonalnie niezależne od rządu, tzn. nie są częścią aparatu rządowego, są pozarządowe w sensie strukturalnej niezależności od rządu;
- samorządne – muszą posiadać wewnętrzne procedury kierowania i kontroli prowadzonej działalności, a także duży stopień autonomii, tzn. że mogą dokonywać samodzielnie zmian bez konieczności odwoływania się do jakiegóż innej władzy [Stone, Salamon, List 2001];
- *non-profit* – celem tworzenia tych organizacji jest zaspokajanie potrzeb społecznych, a nie maksymalizacja zysków. Mogą gromadzić dochody, ale nie mogą one być dystrybuowane, dzielone pomiędzy założycieli, członków zarządu lub pozostałych członków tej organizacji, a jedynie przeznaczone na osiąganie celów statutowych – czyli niekomercyjnych;
- dobrowolne – członkostwo w tego typu organizacjach jest całkowicie dobrowolne, członkowie dobrowolnie przeznaczają swój czas i pieniądze na działalność organizacji. Inną ważną cechą jest działanie na rzecz wspólnego dobra – organizacje trzeciego sektora służą wspólnemu dobru swoich członków lub ludzi, na rzecz których działa organizacja, a którzy nie są jej członkami. Oznacza to w praktyce, że każdy członek organizacji musi dostosować swoje aspiracje do celów wspólnoty;
- niereligijne – to kryterium nie wyklucza organizacji promujących religijność lub religijną edukację, ale wyłącza kościoły, synagogi, meczety;
- apolityczne – nie kierują się w swych wyborach i decyzjach przynależnością do określonej partii.

Uwzględniając różne kryteria podziału występujące w literaturze przedmiotu, należy stwierdzić, że przedmiotem badań autorki były stowarzyszenia i fundacje (kryterium formy prawno-organizacyjnej) o charakterze opiekuńczym (świadczące usługi na rzecz wszystkich, którzy tego potrzebują, lub tylko dla pewnych kategorii osób), zadaniowym (najczęściej wykonują pewne funkcje zlecone przez władze), świadczące usługi na rzecz swoich członków [Salamon, Abramson 1986] i na zewnątrz, donatywne (utrzymywane dzięki hojności i pomocy społeczeństwa oraz subwencjom rządowym i lokalnym) [Iwankiewicz-Rak 1997].

Ponadto były to organizacje zaspokajające potrzeby społeczne w następujących obszarach (tab. 1): najwięcej z badanych podmiotów zajmowało się edukacją i wychowaniem (57,4%), usługami socjalnymi (38,3%), ochroną zdrowia (23,4%), kulturą oraz sztuką (17%).

Tabela 1. Pola działania organizacji

Pola działań	Liczba organizacji	%
Kultura i sztuka	13	27,70
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	8	17,00
Edukacja i wychowanie	27	57,40
Badania naukowe	3	6,40
Ochrona zdrowia	11	23,40
Usługi socjalne, pomoc społeczna	18	38,30
Ochrona środowiska	5	10,60
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	6	12,80
Prawo i jego ochrona, prawa człowieka, działalność polityczna	4	8,50
Wsparcie dla instytucji, organizacji <i>non-profit</i> i inicjatyw obywatelskich	9	19,10
Działalność międzynarodowa	7	14,90
Religia	1	2,10
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	6	12,80
Pozostała działalność	4	8,50
Brak odpowiedzi	4	8,50
Ogółem	47	100,00

Źródło: badania własne.

Celem badań sondażowych przeprowadzonych za pomocą ankiety było rozpoznanie: przesłanek współpracy (przyczyn, motywów), celów współpracy, czynników wpływających na współpracę, form współpracy, procesu współpracy, wyników współpracy oraz problemów powstałych podczas współpracy.

Przesłankami wyboru problemu badawczego były: chęć rozszerzenia badań przeprowadzonych i wykorzystanych przez autorkę w pracy doktorskiej pt. *Funkcjonowanie lokalnych organizacji niedochodowych na przykładzie Dolnego Śląska* oraz fakt, że w literaturze przedmiotu zagadnienia związane z współpracą z organizacjami *non-profit* są słabo rozpoznane. Prezentowane wybrane wyniki przeprowadzonych badań oraz ich pogłębienie powinny przyczynić się do wypełnienia tej luki.

3. Stowarzyszenia i fundacje we Wrocławiu – wybrane wyniki badań sondażowych

3.1. Czynniki wpływające na współpracę stowarzyszeń i fundacji

Biorąc pod uwagę specyfikę badanych podmiotów, a przede wszystkim to, że świadczą one usługi, czynniki wpływające na współpracę stowarzyszeń i fundacji można

podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne wpływające na współpracę stowarzyszeń i fundacji to:

- prawo,
- funkcjonowanie w otoczeniu organizacji wspierających i wpływających na współpracę (izby gospodarcze, zrzeszenia, organizacje parasolowe, organizacje grantodawcze (w tym programy unijne itd.),
- sytuacja gospodarcza kraju i w regionie,
- teren działania,
- tradycja kulturowa, system wartości, normy obowiązujące w danej społeczności,
- stosunek mieszkańców i innych podmiotów (władz lokalnych, mediów) do organizacji *non-profit*,
- więzi społeczne.

Warunki wewnętrzne wpływające na współpracę to:

- cele statutowe (niektóre organizacje mają zapisane w statucie, że osiągają swoje cele poprzez współpracę z innymi organizacjami i wtedy jest to warunek konieczny),
- sytuacja finansowa organizacji (realizacja umów o współpracy może pociągać za sobą konieczność zaangażowania określonych środków finansowych, a jeśli organizacja ich nie posiada, współpraca nie może zostać podjęta),
- specyfika rynku i klienta (w przypadku organizacji specjalistycznych problem może stanowić znalezienie odpowiedniego partnera do współpracy),
- realizowane projekty i ich rozmiar (niektóre podmioty finansujące działania organizacji niedochodowych wymagają współpracy w realizacji dużych projektów z innymi organizacjami),
- pozycja na rynku, marka, wizerunek, reputacja (jeśli organizacja ma złą reputację lub nie jest znana, będzie jej trudno znaleźć partnera do współpracy),
- zasoby organizacyjne, w tym ludzie (ich wiedza, doświadczenie i umiejętności) – jeśli w organizacji pracuje niewiele osób, trudno będzie sprostać wymaganiom kadrowym w realizacji niektórych wspólnych działań.

Czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne mogą jednocześnie sprzyjać nawiązywaniu oraz rozwijaniu współpracy i ją utrudniać (na co zwracali uwagę badani respondenci w ankiecie – tab. 2).

Należy zauważyć, że najbardziej niekorzystny wpływ, zdaniem respondentów, mają zmiany w prawie, przepisach podatkowych oraz inflacja. Trudno się dziwić, gdyż organizacje te w znacznej mierze utrzymują się ze środków finansowych przekazywanych przez darczyńców i kiedy przepisy nie zachęcają ich do składania darowizn, organizacje mają problemy finansowe.

Czynniki postrzegane jako zdecydowanie korzystne to m.in.:

- sytuacja gospodarcza w regionie (w regionach o wysokim stopniu bezrobocia i niewielkiej liczbie przedsiębiorstw działa zdecydowanie mniej organizacji niedochodowych i znacznie trudniej jest im zgromadzić niezbędne środki finansowe do prowadzenia działań),

Tabela 2. Czynniki zewnętrzne oraz rodzaj wpływu wywieranego przez te czynniki na podejmowanie współpracy przez stowarzyszenia i fundacje z innymi podmiotami

		Korzystny	Niekorzystny	Brak wpływu
1. Sytuacja gospodarcza w regionie	n	24	3	11
	%	51,10	6,40	23,40
2. Wzrost inflacji	n	1	20	17
	%	2,10	42,60	36,20
3. Wzrost stóp procentowych	n	4	8	22
	%	8,50	17,00	46,80
4. Zmiany w systemie podatkowym	n	7	11	15
	%	14,90	23,40	31,90
5. Dostęp do programów pomocowych UE	n	40	3	3
	%	85,10	6,40	6,40
6. Prognozy rozwoju gospodarki	n	13	2	20
	%	27,70	4,30	42,60
7. Sprawność systemu bankowego	n	21	8	12
	%	44,70	17,00	25,50
8. Normy etyczne obowiązujące w danej społeczności	n	29	6	3
	%	61,70	12,80	6,40
9. Tradycja kulturowa	n	27	7	5
	%	57,40	14,90	10,60
10. System wartości obowiązujący w danej społeczności	n	29	6	2
	%	61,70	12,80	4,30
11. Stosunek mieszkańców do organizacji niedochodowych	n	31	5	5
	%	66,00	10,60	10,60
12. Przychyłność mass mediów i władz lokalnych	n	40	2	3
	%	85,10	4,30	6,40
13. Tworzenie instytucji wspierania organizacji niedochodowych	n	35	2	8
	%	74,50	4,30	17,00
14. Prawodawstwo dotyczące organizacji niedochodowych	n	17	13	4
	%	36,20	27,70	8,50
15. Sposób funkcjonowania systemu sądownictwa	n	6	6	12
	%	12,80	12,80	25,50

Źródło: badania własne.

- tworzenie instytucji wspierających organizacje niedochodowe (szczególnie takich, które szkołą, wspierają finansowo, pomagają poszukiwać partnerów do współpracy itp.),
- dostęp do środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej (dostęp do tych środków gwarantuje organizacji niedochodowej długoterminowe finansowanie działalności),
- normy społeczne, normy kulturowe, opinia społeczeństwa o organizacjach *non-profit* oraz przychylność mass mediów mają duży wpływ na te podmioty, ponieważ bezpośrednio związane są z liczbą wolontariuszy chętnych pracować nieodpłatnie w tych podmiotach, liczbą klientów, skłonnością członków społeczeństwa do przekazywania środków pieniężnych na rzecz tych organizacji.

3.2. Współpraca stowarzyszeń i fundacji z innymi podmiotami

Jak wynika z przeprowadzonych badań, tylko 6 organizacji spośród 47 badanych nie ma żadnej umowy o współpracy, pozostałe mają zarówno formalne, jak i nieformalne umowy.

Te, które mają umowy, zawarły je z innymi organizacjami *non-profit* (25 organizacji), z samorządem terytorialnym (21 organizacji), administracją rządową (15 organizacji) i innymi, np. samorządem terytorialnym, przedstawicielami biznesu, mediami.

31 organizacji samodzielnie zainicjowało zawarcie tych umów. 16 organizacji zawarło umowy na czas nieokreślony, a 25 na czas określony. Zawarcie umów pomogło organizacjom przede wszystkim przetrwać na rynku, rozwinąć prowadzoną działalność i zdobyć nowe doświadczenie (tab. 3).

Stowarzyszenia i fundacje wykorzystują następujące formy współpracy: umowa zlecenie (78,7% organizacji), umowa najmu (66% organizacji), porozumienie o współpracy (63,8% organizacji), umowa o współpracy (61,7% organizacji). Ponadto niektóre formy współpracy nie są znane wśród respondentów, np. alians strategiczny i alians marketingowy.

Tabela 3. Na co pozwala realizacja przedsięwzięć wspólnie z innymi podmiotami

Odpowiedzi	n	%
Nie dotyczy	6	12,80
Przetrwać na rynku	13	27,70
Rozwinąć prowadzoną działalność	34	72,30
Zdobyć nowe doświadczenie	30	63,80
Zwiększyć przychody	13	27,70
Uzyskać przewagę konkurencyjną	5	10,60
Inne	4	8,50
Ogółem	47	100,00

Źródło: badania własne.

Tabela 4. Podmioty, z którymi współpracują stowarzyszenia i fundacje

		Nie współpracujemy	Współpracujemy sporadycznie	Współpracujemy co pewien czas	Współpracujemy regularnie
1. Inne organizacje <i>non-profit</i> w Polsce	n	3	4	13	27
	%	6,40	8,50	27,70	57,40
2. Zagraniczne organizacje <i>non-profit</i>	n	14	13	11	8
	%	29,80	27,70	23,40	17,00
3. Administracja rządowa	n	12	5	14	16
	%	25,50	10,60	29,80	34,00
4. Samorząd terytorialny	n	5	6	7	29
	%	10,60	12,80	14,90	61,70
5. Instytucje użyteczności publicznej	n	4	7	17	19
	%	8,50	14,90	36,20	40,40
6. Organizacje kościelne	n	17	10	10	8
	%	36,20	21,30	21,30	17,00
7. Media	n	6	13	16	12
	%	12,80	27,70	34,00	25,50
8. Środowisko biznesu, firmy prywatne	n	5	16	14	11
	%	10,60	34,00	29,80	23,40
9. Inne	n	1	2	1	2
	%	2,10	4,30	2,10	4,30

Źródło: badania własne.

Badane podmioty najchętniej współpracują z innymi organizacjami *non-profit* i administracją publiczną. Sporadyczne kontakty utrzymywane są z mediami, organizacjami kościelnymi, biznesem oraz z zagranicznymi organizacjami *non-profit* (tab. 4), czasami nie są one utrzymywane wcale.

Zawarte umowy przyjmują następującą formę realizacji: wymiana doświadczeń (61,7% organizacji), wzajemna pomoc bezpośrednia (46,8% organizacji), organizowanie konferencji i projektów szkoleniowo-doradczych (42,6% organizacji), wspólna realizacja zleceń (36,2% organizacji) itd.

3.3. Korzyści i problemy wynikające z zastosowania poszczególnych form współpracy

Wyniki zaprezentowane w tej części artykułu opracowane są na podstawie odpowiedzi udzielanych przez respondentów wszystkich 41 stowarzyszeń i fundacji, które zadeklarowały, że obecnie współpracują z opisywanymi partnerami. Przedmiotem

analizy są następujące elementy: motywy i cele współpracy oraz problemy wynikające z podejmowanej współpracy.

3.3.1. Współpraca z innymi organizacjami *non-profit*

Badani respondenci deklarowali, że dominujące więzi w obrębie sektora organizacji *non-profit* to kooperacja i współistnienie (odpowiednio 57,4 i 40,4% badanych – tab. 5).

Tabela 5. Postawy wobec organizacji z tej samej branży

	n	%
Konkurencja	3	6,40
Kooperacja	27	57,40
Współistnienie	19	40,40
Inna	1	2,10
Ogółem	47	100,00

Źródło: badania własne.

Współpraca stowarzyszeń i fundacji z innymi podmiotami z tego sektora zdaniem respondentów:

- ułatwia przepływ informacji i poprawia komunikację pomiędzy partnerami,
- pozwala lepiej kształtować interesy branży,
- poprawia wizerunek organizacji w sektorze i wobec innych potencjalnych klientów i partnerów,
- stwarza możliwość osiągania wspólnych celów, korzystania z doświadczeń i ich wymiany,
- daje możliwość podziału kosztów realizacji przedmiotu współpracy,
- pobudza kreatywność ludzi w organizacji,
- bywa wymuszona przez wymogi formalne.

Ponadto współpracę z innymi organizacjami *non-profit* cechuje łatwość nawiązywania kontaktów i mniej formalny charakter, co zachęca do jej podejmowania.

Problemy we współpracy z innymi organizacjami *non-profit*, jakie dostrzegają badani respondenci, są następujące:

- brak czasu na kontakty i wspólną pracę,
- problemy kadrowe i komunikacyjne,
- wolny proces decyzyjny ze względu na większą liczbę partnerów,
- problemy w realizacji procesu współpracy, np. brak jasnych reguł partycypacji partnerów w kosztach realizacji przedmiotu współpracy,

- nierównowaga potencjałów organizacji,
- brak profesjonalizmu, konkurowanie, podkradanie pomysłów,
- brak aktualnej informacji o potencjalnym partnerze do współpracy.

Pomimo tych trudności inne organizacje *non-profit* są najchętniej i najczęściej wybieranym partnerem do współpracy.

3.3.2. Współpraca stowarzyszeń i fundacji z administracją rządową i samorządową

Drugim co do częstości wyboru partnerem do współpracy organizacji *non-profit* są organy administracji rządowej i samorządowej. Współpraca ta daje im wiele korzyści, m.in.:

- umożliwia osiągnięcie celów statutowych,
- daje pozytywne doświadczenia, które można wykorzystać w dalszej współpracy,
- gwarantuje pewność i stałość współpracy.

Problemy współpracy organizacji *non-profit* z administracją polegają na:

- postrzeganiu organizacji *non-profit* nie jako partnera w rozwiązywaniu problemów społecznych, tylko jako klienta,
- niskim stopniu zaufania do organizacji *non-profit*, braku zrozumienia ich potrzeb i specyfiki funkcjonowania,
- niejasnych strategiach finansowania działań organizacji *non-profit*; często stosuje się uznaniowość, stronniczość,
- biurokracji, małej elastyczności, nierealnych procedurach wymaganych przy współpracy,
- małej wiedzy urzędników na temat organizacji.

3.3.3. Współpraca stowarzyszeń i fundacji z biznesem

Często wybieranym partnerem do współpracy przez badane organizacje są przedstawiciele biznesu, czyli organizacje komercyjne, przedsiębiorstwa.

Współpraca ta daje stowarzyszeniom i fundacjom wiele korzyści, np.:

- umożliwia osiągnięcie celów statutowych,
- pozwala uzyskać wsparcie finansowe i rzeczowe,
- umożliwia pozyskanie wiedzy,
- zapewnia partnerstwo w realizacji zadań,
- stwarza możliwość rozwoju i promocji organizacji.

Problemy współpracy stowarzyszeń i fundacji z biznesem zdaniem respondentów polegają na:

- małym zaangażowaniu biznesu w działania na rzecz lokalnej społeczności,
- niekorzystnych rozwiązaniach podatkowych,
- braku chętnych do współpracy,
- braku wiedzy o trzecim sektorze wśród przedsiębiorców,
- konflikcie ideowym – biznes działa dla zysku, a organizacje *non-profit* nie.

4. Zakończenie

Stowarzyszenia i fundacje cieszące się zaufaniem społecznym i posiadające wiedzę w konkretnej dziedzinie są ważnym elementem społecznej układanki. Wzajemne relacje tych organizacji oraz relacje z innymi podmiotami rynkowymi mogą przybierać różne formy i tym samym mieć zróżnicowany przebieg i wpływ na poszczególne strony. Ze względu na specyfikę tych organizacji bardzo ważnym typem tych relacji jest współpraca. Przeprowadzone przez autorkę badania sondażowe tej sfery działalności organizacji *non-profit* pozwoliły na zaprezentowanie następujących wstępnych wniosków.

Dominujące relacje pomiędzy organizacjami to współlistnienie i kooperacja. Najczęściej wybierane przez stowarzyszenia i fundacje formy współpracy to umowa współpracy bądź nieformalne porozumienie o współpracy oparte na więziach towarzyskich.

Współpraca polega na wymianie doświadczeń, wzajemnej pomocy bezpośredniej, organizacji konferencji, szkoleń, doradztwie, konsultowaniu się w sprawach dotyczących funkcjonowania organizacji, tworzeniu zespołów doradczych, wspólnej realizacji zleceń itd.

Jednocześnie większość organizacji dostrzega wiele problemów wynikających z już podjętej współpracy, jak również barier w jej podjęciu. Obce im są bardziej złożone formy współpracy, tj. alianse marketingowe czy alianse strategiczne. Dostrzegają również brak aktywnej roli państwa, samorządu i innych organizacji w otoczeniu, które mogłyby inicjować i koordynować wspólne przedsięwzięcia pomiędzy organizacjami z różnych sektorów.

Literatura

- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE, Wrocław 1997, s. 64.
- Salamon L.M., Abramson A.J., *The Federal Budget and the Nonprofit Sector*, The Urban Institute Press, Washington 1986, s. 9.
- Salamon L.M., Anheier H.K., *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*, The John Hopkins University, Baltimore 1996.
- Stone T.H., Salamon L.M., List R.A., *Finding a Sacred Bard: Portraying the Global Nonprofit Sector in Official Statistic*, The John Hopkins University, Baltimore 2001.

COOPERATION OF ASSOCIATIONS AND FOUNDATIONS – RESEARCH FINDINGS

Summary: The purpose of this article is to present research findings on the range of collaboration and the forms of cooperation between associations and foundations and others subjects. There were described the advantages and the disadvantages connected with applying of certain forms of cooperation.