

RELACJE MIĘDZYSEKTOROWE Z PERSPEKTYWY ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Maria J. Szymankiewicz

Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania

1. Wprowadzenie

Trzeci sektor skupiający organizacje pozarządowe stanowi dynamicznie rozwijający się element gospodarki w krajach rozwiniętych, również w naszym kraju. W latach 1997-2012 liczba działających w Polsce organizacji pozarządowych wzrosła trzykrotnie [5]. Obecnie zarejestrowanych jest tu około 17 tysięcy fundacji i 86 tysięcy stowarzyszeń (nie licząc Ochotniczych Straży Pożarnych). Aktywnych jest około 70% z nich [14, s. 4], [13]. Niemal połowa organizacji (45%) opiera się wyłącznie na pracy społecznej, a tylko jednego stałego pracownika ma 35% z nich [14, s. 9]. Jednak, mimo rozwoju, funkcjonowanie sektora organizacji pozarządowych, będącego jednym z trzech głównych graczy rynkowych, nie należy do łatwych. Dlatego też marketingowe zorientowanie się tych podmiotów na współpracę wydaje się być nieuchronne na rosnącym w konkurencję rynku. Przejawem tej orientacji jest m.in. nawiązywanie relacji międzyorganizacyjnych ze wszystkimi trzema sektorami gospodarki: biznesowym, publicznym i społecznym. Mimo wielu rozbieżności w interesach organizacje z tych sektorów mogą bowiem realizować wspólne zadania [25, 22. s. 61]. Celem niniejszych rozważań jest wobec tego wskazanie, że spośród trzech sektorów to właśnie organizacjom pozarządowym szczególnie zależy na wzajemnej kooperacji w myśl zasady, że w osiągnięciu ich społecznych celów bardziej przydatna jest współpraca niż konfrontacja.

2. Koncepcja trzeciego sektora

Koncepcja **trzeciego sektora** ma swoje strukturalne umocowanie w sektorowym układzie gospodarki. Trzeci sektor pojawił się i funkcjonuje w konsekwencji podziału makrostruktury gospodarczej na: „prywatne i publiczne podmioty działania oraz na prywatne i publiczne cele działalności. Podążając za P. Druckerem, należałoby zrezygnować z historycznego postrzegania gospodarki jako dwusektorowej na rzecz trójpodziału na sektor publiczny, prywatny i trzeci

sektor, zwany też pozarządowym. Sektor pierwszy to rynek, gdzie podmioty i cele działania są prywatne. Sektor drugi to administracja państwowa, gdzie podmioty i cele są publiczne. Natomiast sektor trzeci, gdzie podmioty są prywatne, a cele publiczne to właśnie społeczeństwo obywatelskie” [9, s. 17]. W tym ujęciu gospodarkę konstytuują takie podmioty, jak: **sektor prywatno-biznesowy** (podmioty gospodarcze, głównie prywatne), **sektor publiczny** (państwo z administracją publiczną) i **sektor społeczny** (organizacje powstałe w wyniku obywatelskiej aktywności społecznej) zwany trzecim sektorem.

Interpretacja pojęcia „trzeci sektor” nie jest jednak łatwa ze względu na sporą różnorodność propozycji i ujęć, a granice tego sektora nie są w pełni zarysowane. Najprostsze rozumienie trzeciego sektora to ogół prywatnych organizacji działających społecznie i nie dla zysku. Jego działalność stanowi również miarę rozwoju i poziomu społeczeństwa obywatelskiego. Istotny składnik stanowią tu organizacje pozarządowe, które umocowane są w przepisach prawa. Stąd, czynione również w Polsce, próby wzmocnienia funkcji, jaką pełnią organizacje pozarządowe w społeczeństwie, czego odbicie znajdujemy m.in. w *Strategii Wspierania Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2007-2013* [21] oraz w obejmującym plan na lata 2014-2020 opracowaniu *Wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w regionach* [19].

3. Organizacje pozarządowe

Termin organizacja pozarządowa jest przedstawiany w literaturze poświęconej zagadnieniom funkcjonowania organizacji w systemie społeczno-ekonomicznym jako dosłowne tłumaczenie amerykańskiego *Non Governmental Organization (NGO)*. Jest to współcześnie najczęściej spotykane określenie zarówno w publikacjach jak i w języku mowy potocznej, mimo to nie jest ono jednoznacznie interpretowane. Pojęcie „**organizacje pozarządowe**” pojawiało się najwcześniej w katalogu pojęć w ramach prawa międzynarodowego. Pojęciu temu często towarzyszy termin „**organizacje społeczne**” lub „**organizacje obywatelskie**” uznawane za synonimy. Przedstawiciele prawa i postępowania administracyjnego, jak również nauk społecznych i politycznych, niekiedy posługują się owymi pojęciami zamiennie. Jednak w warunkach polskich pojęcia „organizacja społeczna” i „organizacja obywatelska” są zdecydowanie mniej popularne niż „organizacja pozarządowa”.

Gwarancję dla działalności organizacji pozarządowych zapewniają przepisy Konstytucji RP z 1997 roku. Wg art. 12 Konstytucji „*Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń i fundacji.*” [7]. Ponadto art. 58 Konstytucji RP wskazuje, że każdemu zapewnia się wolność zrzeszania się. Zakazane są zrzeszenia, których cele lub działania są sprzeczne z Konstytucją lub ustawą. Dnia 23 kwietnia 2003 r. została uchwalona (zmodyfikowana w 2010 r.) ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, w której zapisano, że organizacje

pozarządowe to „osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, w tym fundacje i stowarzyszenia” [24]. W myśl ustawy organizacjami pozarządowymi nie są więc podmioty, których celem jest prowadzenie działalności gospodarczej nastawionej na osiągnięcie zysku. Warto jednak podkreślić, iż przepisy prawa pozwalają organizacjom pozarządowym (m.in. stowarzyszeniom i fundacjom) na prowadzenie działalności gospodarczej. Tym niemniej nie stają się one w ten sposób podmiotami działającymi w celu osiągnięcia zysku, a więc nie przestają być organizacjami pozarządowymi w rozumieniu ustawy. W myśl powyższego należy wobec raczej unikać pojęć organizacje niedochodowe lub niezyskowe, chociaż dla podkreślenia braku nastawienia na zysk dość często stosowana jest angielska nazwa „**organizacji non-profit**”. Warto jednak podkreślić, że w przypadku organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą, osiągnięty dochód w całości powinien być przeznaczony na realizację celów statutowych tej organizacji.

Aktywność w realizacji celów i zadań NGO`s przyczyniała się i nadal przyczynia do nagłaśniania problemów społecznych, dzięki czemu władze zmuszone są nie raz do szybkiego rozwiązania sprawy, bądź przynajmniej przedstawienia swojego stanowiska w danej kwestii. Można powiedzieć, że siłą organizacji pozarządowych jest to, że mogą „patrzyć władzy na ręce” i wskazywać te obszary działań, na które władza być może czasem wołałaby „przymknąć oko”. Organizacje te są również coraz bardziej rozpoznawane w społeczeństwie. Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2015 r. wśród Polaków wzrasta też świadomość działań społecznych prowadzonych przez organizacje pozarządowe. W badaniach aż 94% respondentów potwierdziło, że słyszało o działalności organizacji pozarządowych. Znaczy to tyle, że jedynie 6% Polaków nie miało styczności z działalnością trzeciego sektora. W roku 2011 aż 16% twierdziło, że nie słyszało o ich działaniach, a jeszcze rok wcześniej – 22% [4, s. 168], [14, s. 18].

4. Otoczenie organizacji pozarządowych

Istotą aktywności społecznej jest fakt, iż nie może ona odbywać się w próżni, w oderwaniu od otoczenia, które jest adresatem działań, odbiorcą, partnerem lub konkurentem czy też po prostu trzecią stroną niezaangażowaną czynnie w działanie, ale będącą mimowolnym punktem odniesienia. Poprzez aktywność naszą bądź otoczenia stajemy się uczestnikami tychże działań, co prowadzi nas do współpracy, konkurencji, bądź też konfliktu [20, s. 11]. W początkowej fazie rozwoju trzeciego sektora stosunki organizacji pozarządowych z innymi podmiotami były raczej proste i przejrzyste i głównie przebiegały w wymiarze lokalnym. Wzrastająca ilość form prawnych i organizacyjnych zmusiła niejako organizacje pozarządowe do nawiązywania szerszych stosunków ze swoim otoczeniem. Także przedsiębiorstwa zmagające się m.in. z rosnącą globalizacją,

rolą konkurencji oraz szybkim postępem technicznym, musiały zwrócić się w stronę nawiązywania relacji z innymi podmiotami. Ostatnie lata, charakteryzujące się zwiększonym (w porównaniu do lat wcześniejszych) tempem zmian, wymuszają na organizacjach pozarządowych konieczność szybkiej adaptacji do nowych warunków. Sytuacja ta spowodowała także skomplikowanie i większą złożoność stosunków między podmiotami. Co ważne, dzisiejsze otoczenie organizacji jest także zwykle niejednorodne. W tym duchu niewystarczającym wydaje się być już podział na otoczenie bliższe i dalsze organizacji. Całokształt powstałych powiązań stworzył wokół organizacji tzw. otoczenie zadaniowe. Charakteryzuje się ono siecią zachodzących między podmiotami interakcji – podmioty wpływają na siebie wzajemnie (nawet niezamierzenie) [10, s. 99-100]. Do otoczenia zadaniowego zaliczane są m.in. inne NGO`s, władze państwowe i regionalne, społeczność lokalna, gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, instytucje finansowe, ośrodki naukowe i in. Kluczowymi podmiotami, z którymi organizacje pozarządowe powinny rozwijać partnerskie relacje to przede wszystkim:

- administracja publiczna (głównie samorządy terytorialne),
- przedsiębiorstwa (biznes),
- inne organizacje pozarządowe¹.

Warto też zauważyć, że rozwój trzeciego sektora spowodował pojawienie się pojęcia konkurencyjności, zarezerwowanego niegdyś dla sektora biznesowego. Konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Choć w przypadku trzeciego sektora konkurencję zastępuje się często kooperacją, nie można zaprzeczyć, że zjawisko takie występuje i każda organizacja musi się z nim zmierzyć. Świadomość obcowania na rynku z innymi podmiotami powinna spowodować więc zaistnienie potrzeby analizowania zmian w otoczeniu organizacji.

5. Relacje organizacji pozarządowych z podmiotami otoczenia

Relacja to (z łac. relatio, -onis) odniesienie, związek, stosunek, zależność, ale również (w innych znaczeniach) взгляд, kontakt, stosunek do kogoś innego, opowieść. W kontekście niniejszych rozważań przyjąć należałoby definicję ze słownika języka polskiego mówiącą o tym, że jest to stosunek między dwoma lub więcej pojęciami, przedmiotami, podmiotami, wielkościami itp. czyli zależność między nimi. Samo pojęcie relacji nie jest jednoznacznie definiowane, jednak można wskazać zestaw wspólnych cech je opisujących. Są to: długi okres trwania relacji (relacja jest procesem), złożoność z mniejszych elementów (interakcji, epizodów), współzależność stron, istniejąca więź, związek między podmiotami, ciągłość, strony nie są anonimowe, występuje zaangażowanie (wola dalszej współpracy) oraz fakt, że tworzenie relacji wymaga nakładów (finanso-

¹ Jak czwarte ogniwo do międzyresortowej współpracy często wymienia się również środowisko naukowe.

wych, czasu itp.) [2, s. 45]. W nawiązywaniu relacji istotne jest przede wszystkim dopasowanie rodzaju i intensywności aktywności do potrzeb organizacji w zakresie jej współdziałania z otoczeniem. Wyraźnie należy też odróżnić relację partnerską od relacji typu transakcyjnego, wskazując, iż cechami relacji partnerskich jest przede wszystkim nieskrępowany transfer wiedzy i doświadczeń między partnerami, a także przejrzyste zasady współpracy oraz długoterminowe oddziaływanie na współpracujące strony i społeczeństwa [23, s. 670].

Podejmując działania mające na celu budowanie relacji partnerskich i charakteryzujące się równym zaangażowaniem między dwoma podmiotami warto pamiętać o kilku istotnych zasadach [17, s. 23-24]:

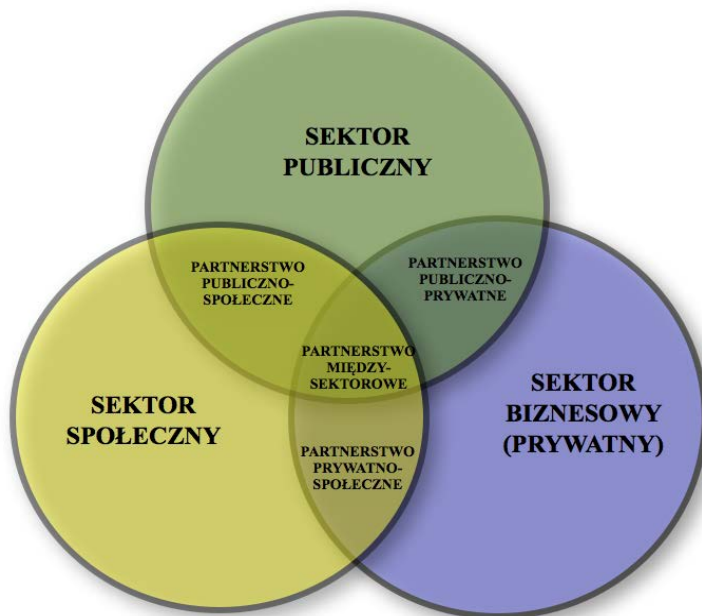
- jak w różnych dziedzinach życia, tak i tu pierwszy kontakt jest niezwykle istotny. Kontakt nieudany nie przerodzi się w relację,
- przed zawiązaniem relacji warto upewnić się wpierw czy obaj partnerzy są przygotowani do zbudowania relacji między sobą, powinni oni wiedzieć na ile chcą się zaangażować,
- decyzja o wejściu w relację powinna być obustronna,
- każda relacja winna być zbudowana wspólnie i zindywidualizowana do potrzeb tych, a nie innych partnerów,
- należy pamiętać, że dobra kooperacja przynosi wyjątkową korzyść w postaci „kapitału relacji” powstałego pomiędzy dwoma partnerami, dlatego warto taką relację pielęgnować,
- jeśli jednak relacja straci znamiona „opłacalności” warto zaprzestać jej dalszego podtrzymywania jedynie z uwagi na emocjonalne zaangażowanie,
- w momencie rozpadu relacji sprawdzeniu poddana zostaje kultura organizacji obu podmiotów, która może znacząco wpłynąć na decyzje o zawiązaniu ponownych relacji między tymi podmiotami w przyszłości, bądź na osąd reputacji tychże podmiotów wśród innych uczestników rynku.

Analizując więc continuum relacji między organizacjami, widać, iż kolejne jego stadia stanowią przybliżenie do kontaktów opartych na zasadach partnerskich.

6. Relacje partnerskie jako forma relacji organizacji pozarządowych z otoczeniem

Tym co wyróżnia **partnerstwo** z grona innych form kooperacji wydaje się być wspólna praca nad problemem (diagnoza), współodpowiedzialność za projekt i wspólnie podejmowane decyzje przez instytucje partnerskie. Partnerstwu winno również towarzyszyć zaufanie i równość w dostępie do informacji. Cechami partnerstwa jest wobec tego wspólna praca, współodpowiedzialność, możliwość realizacji celów wspólnych ale też własnych oraz najwyższy stopień zaangażowania partnerów. Cechy te podkreślono m.in. w dokumentach ONZ gdzie przyjęto, że *„Partnerstwo jest powszechnie rozumiane jako dobrowolna i kooperacyjna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy (partnerzy) zgadzają się pracować razem, aby osiągnąć wspólny cel lub podjąć*

specyficzne zadanie i dzielić ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści” [12]. Partnerskie relacje organizacji pozarządowych z otoczeniem mogą przybierać różnorodne formy (rys. 1).



Rys. 1. Sektory życia społecznego i formy współpracy między nimi

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy życia społecznego, przedstawieni na rys. 1, pomimo swej różnorodności znajdują pola, na których ich cele pokrywają się stwarzając przestrzeń do kooperacji. Możliwe jest wyróżnienie następujących typów partnerstwa międzysektorowego:

1. **Partnerstwo publiczno-prywatne (określane skrótem PPP)** jest zawiązywane między administracją publiczną a biznesem w celu tworzenia warunków do rozwiązywania problemów społecznych (np. w postaci rozwoju infrastruktury). Jego celem jest tworzenie narzędzi, które będą wykorzystywane przy dalszym procesie działania na rzecz społeczeństwa.

2. **Partnerstwo prywatno-społeczne** stanowi formę współpracy organizacji pozarządowych z biznesem mającą na celu rozwiązanie konkretnego problemu społecznego. Jednak określanie współpracy między przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi mianem partnerstwa prywatno-społecznego nie do końca wydaje się być trafne. Forma własności organizacji obu wspomnianych sektorów jest ze swej natury taka sama (czyli prywatna), a przejawem najpełniejszej realizacji postulatów tej formy partnerstwa jest współpraca przedsiębiorstw komercyjnych z przedstawicielami ekonomii społecznej, takimi jak przedsiębiorstwa socjalne, spółdzielnie socjalne itp., które są podmiotami pry-

watnymi. Bardziej uzasadnione wydaje się więc mówienie o **partnerstwie biznesowo-społecznym**. Pojęcie to jest jednak rzadko używane jest przez badaczy, dlatego aby nie wprowadzać niepotrzebnego chaosu, dla relacji na linii biznes – NGO pozostajemy przy określeniu partnerstwa prywatno-społecznego.

3. **Partnerstwo publiczno-społeczne** zawiązywane jest dla realizacji wspólnych celów administracji publicznej i organizacji pozarządowych (zwykle realizacji zadań publicznych).

4. Wyróżnione na styku wszystkich trzech sektorów **partnerstwo międzysektorowe (publiczno-prywatno-społeczne)** stanowi porozumienie zawierane w celu realizacji projektów o charakterze lokalnym, krajowym lub międzynarodowym i składa się z przedstawicieli wszystkich trzech sektorów. Czasami pojęcie to stosowane jest nie tylko do określenia porozumienia trójstronnego, ale także bilateralnego (dwustronnego), zastępując opisane w pkt. 1-3 określenia.

Należy jednak pamiętać, że nawiązanie efektywnego partnerstwa międzysektorowego możliwe jest przy okazji spełnienia licznych warunków, wśród których do najistotniejszych należy zaliczyć [8, s. 48]:

- zrozumiałość celów i zasad obowiązujących we wspólnym działaniu,
- koncentracja na dążeniu do wzajemnych korzyści, tak by zrealizować cele indywidualne jak i wspólne partnerów,
- transparentność komunikacji umożliwiająca budowę zaufania i wzajemnego zrozumienia,
- klarowność funkcji, zadań, obowiązków i uprawnień,
- zrozumienie różnic w kulturze organizacyjnej, kompetencjach oraz zaangażowaniu czasowym np. pracowników etatowych i wolontariuszy,
- rozumienie potrzeb lokalnych interesariuszy i wspieranie potencjału, a nie zależności.

Ponieważ mniejsza liczba partnerów sprzyja szybszemu podejmowaniu decyzji, najpopularniejsze są projekty partnerstw dwustronnych. Dla biznesu najbardziej efektywne wydają się być projekty realizowane z organizacjami pozarządowymi ze względu na brak nadmiernej biurokracji i przewlekłych procedur [11, s. 17].

Działania prowadzące do partnerskiej współpracy stanowią podwaliny budowania trwałych i dobrych relacji między współpracującymi stronami, co przyczynia się do profesjonalizacji świadczonych usług. Każda ze stron posiada bowiem aktywa nieobecne lub słabo reprezentowane u partnera, które stanowią dobrą podstawę współpracy (tab. 1).

Tab. 1. Podstawy współpracy trzech sektorów

Administracja publiczna	Biznes	Organizacje pozarządowe
– reprezentuje interesy wyborców	– reprezentuje interesy akcjonariuszy	– reprezentują interesy obywateli

Administracja publiczna	Biznes	Organizacje pozarządowe
– kształtuje warunki prawne prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej	– dąży do osiągnięcia celów gospodarczych na rynku i przewagi konkurencyjnej	– prowadzą działalność rzeczniczą, lobbingsową, edukacyjną i usługową
– organizuje i finansuje przedsięwzięcia społeczne	– kreuje wartość i użyteczność ofert, zgodnie z oczekiwaniami klientów	– ujawniają i identyfikują potrzeby społeczne,
– dba o rozwój gospodarczy, społeczny i wzrost jakości życia obywateli	– kreuje wizerunek firmy i marki, zgodnie z preferencjami interesariuszy	– kreują preferencje i oczekiwania społeczne względem rządu i przedsiębiorstw
– kreuje wizerunek państwa przyjaznego obywatelom	– czasami podejmuje działania społeczne i filantropijne	– podejmują liczne działania społeczne i filantropijne czasami wyręczając rząd w rozwiązywaniu problemów społecznych

Źródło: [15, s. 73].

Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor [4, s. 117] z 2011 r. potwierdziły, że wśród wielu partnerów organizacji pozarządowych, najintensywniejszą współpraca miała miejsce z lokalną społecznością (83%), a także z instytucjami publicznymi (78% respondentów deklaroowało utrzymywanie kontaktów z samorządem gminnym czyli jednostkami samorządu terytorialnego – JST). Podobny odsetek NGO (78%) współpracował z innymi organizacjami pozarządowymi, chociaż w obu przypadkach należy poczynić zastrzeżenie o przeważającej sporadyczności tych relacji. Istotne więzi współpracy notowano też z instytucjami użyteczności publicznej takimi jak np. szkoły czy muzea (76%) i z mediami lokalnymi (75%). Współpraca NGOs z sektorem przedsiębiorstw wypadła najślabiej. Z przedsiębiorstwami kontaktowało się 58% NGO, wskazując, że kontakty te były rzadkie (25%) lub bardzo rzadkie (19%) [4, s. 13]. Oznacza to, że na linii tej dominuje współpraca, wprawdzie wykraczająca poza działania jednorazowe, ale trudno nazwać ją partnerską i wieloletnią [16, s. 365]. W kolejnych w badaniach Stowarzyszenia Klon/Jawor (z 2015 r.) intensywność relacji międzysektorowych okazała się większa, gdyż organizacje pozarządowe deklaroowały, iż najczęściej utrzymują kontakt z lokalnymi samorządami (92%), przy czym tylko dla 46% mają one charakter trwały i regularny. Podobnie wygląda sytuacja z kontaktami z innymi stowarzyszeniami i fundacjami (92%). Z kolei na kontak-

ty z firmami wskazywało 75% respondentów. Kontakty ze sferą biznesu, choć powszechniejsze niż kilka lat wcześniej, nie są jednak zbyt intensywne. Zaledwie 14% organizacji deklaruje bowiem, że ich relacje z firmami prywatnymi mają charakter trwały i regularny [14, s. 16; 6, s.83].

Z powyższych danych wynika, że na przestrzeni ostatnich lat polskie organizacje pozarządowe poprawiły swoje relacje z administracją oraz relacje wewnątrz trzeciego sektora. Jednak, mimo zebranych już doświadczeń w zakresie współpracy, polski trzeci sektor, nadal ma problemy w prowadzeniu swoich działań i relacji z innymi w sposób rzetelny i profesjonalny. M. Dudkiewicz [3, s. 20], wskazuje wyraźnie na wciąż niski poziom kompetencji organizacyjnych w tym sektorze, słabość zasobów ludzkich (mała liczba zatrudnionych) czy też słabe zaplecze infrastrukturalne, co powoduje znaczące problemy przy nawiązaniu partnerstw międzysektorowych, a przede wszystkim we współpracy z biznesem.

7. Podsumowanie – w kierunku relacji etycznych

Wydaje się, że organizacje pozarządowe mogą być istotnymi partnerami w relacjach, zwłaszcza tych partnerskich, między podmiotami wszystkich trzech sektorów społeczeństwa, ponieważ zaangażowanie we współpracę z innymi sektorami często stanowi warunek umożliwiający im prowadzenie działalności statutowej. Stanowi to istotny aspekt działalności w sytuacji, gdy tylko nieliczne organizacje pozarządowe są w stanie intensywnie prowadzić swoją działalność dzięki wsparciu indywidualnych osób oraz pomocy wolontariuszy [11, s. 16]. W relacjach międzysektorowych istotnym jest także stosowanie idei CSR. Ideę społecznej odpowiedzialności organizacji (*Corporate Social Responsibility – CSR*), można tłumaczyć również jako społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw lub biznesu ale wydaje się, że – ze względu na jej szerokie zastosowanie – warto określać ją mianem społecznej odpowiedzialności organizacji [1, s. 115]. Implementacja tej idei możliwa jest w każdym sektorze i każdej organizacji [22, s. 61]. Kierunek, w którym mogłyby zmierzać relacje etyczne może być również wyznaczony przez ideę wspólnej wartości (*shared value*), stanowiącej podobne lecz szersze niż CSR podejście. Wzięcie pod uwagę obu idei (*CSR* i *shared value*) wskazuje, że zarówno w stowarzyszeniach jak i fundacjach trzeciego sektora potrzebna jest samoregulacja działań w kierunku zachowań etycznych. Od tego jaki przekaz działań dotrze do sponsorów, administracji i – co najważniejsze – do opinii publicznej zależy często być albo nie być organizacji pozarządowych. Dlatego też organizacje pozarządowe coraz częściej i odważniej korzystają z pomocy oferowanej przez firmy w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu, dzięki czemu ich rozwój następuje szybciej i mogą zwiększać zakres swojej pomocy [18].

W uregulowaniu podstaw tej współpracy pomocną wydaje się być karta zasad organizacji pozarządowych. Jej pierwszą wersję czyli „*Zasady Działania Organizacji Pozarządowych*” przyjęto na I Ogólnopolskim Forum Inicjatyw Po-

zarządowych, opatrując ją mottem poety Jana Kochanowskiego „*Służmy poczciwej sławie. A jako kto może – niech ku pożytku dobra wspólnego pomoże.*” W maju 2010 r. uzupełnienie i modyfikację Karty Zasad Działania Organizacji Pozarządowych przyjęło walne Zgromadzenie OFOP (Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych). W jednej z dziesięciu opisanych tam zasad, jaką jest **partnerstwo** wskazano, iż organizacje pozarządowe współdziałają z innymi podmiotami na zasadach partnerstwa stawiając wyżej współpracę, wzajemność i solidarność niż konkurencję, izolację i indywidualny sukces. W sytuacji, gdy zachodzi konflikt wyznawanych wartości, organizacje podejmują działania przy zachowaniu zasad tolerancji i uznania prawa innych do posiadania odmiennego zdania.

Bibliografia

- [1] **Broniewska M.:** *Odpowiedzialność społeczna w administracji publicznej*, Acta Universitatis Lodzensis, seria: Folia Oeconomica, nr 265, Łódź 2012.
- [2] **Drapińska A.:** *Modele marketingowej komunikacji relacyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne problemy usług, nr 661, 2011.
- [3] **Dudkiewicz M.:** *Lokalne uwarunkowania współpracy międzysektorowej*, Trzeci sektor – w stronę partnerskiej współpracy, Nr specjalny, 2011/2012.
- [4] **Herbst J., Przewłocka J.:** *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011.
- [5] GUS, rośnie liczba organizacji pozarządowych, Warszawa 2013,
- [6] <http://wiadomosci.onet.pl/kraj/gus-rosnie-liczba-organizacji-pozarzadowych/1lq6> (dostęp 15.01.2017).
- [7] *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce w 2015 r. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016.
- [8] Konstytucja RP z 1997, tekst uchwalony w dniu 2 kwietnia 1997 r. przez Zgromadzenie Narodowe.
- [9] **Korbus B., Strawiński M.:** *Partnerstwo publiczno-prywatne: nowa forma realizacji zadań publicznych*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2009.
- [10] **Krasnowolski A.:** *Spółczesność obywatelska i jego funkcje*, Kancelaria Senatu, Zespół analiz i opracowań tematycznych, Warszawa 2014.
- [11] **Marek S., Białasiewicz M. (red.):** *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [12] **Omastka M.:** *Współpraca międzysektorowa na rzecz CSR – perspektywa biznesu*, [w:] Grzybek M. (red.), *Współpraca międzysektorowa na rzecz CSR na Śląsku*, Wyd. FOB, Warszawa 2012.
- [13] Organizacja Narodów Zjednoczonych, *Raport na Zgromadzenie Ogólne w 2003 r.*, www.partnershipbrokers.net (dostęp 25.11.2016).
- [14] *Organizacje muszą się profesjonalizować*, Wywiad z prof. Ewą Leś, kierownikiem Poddyplomowego Studium Zarządzania Organizacjami Pozarządowymi w Collegium Civitas PAN, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/42582.html> (dostęp 5.01.2017).
- [15] *Polskie organizacje pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015.
- [16] **Rak M.:** *Relacje organizacji pozarządowych z administracją publiczną i firmami biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 22, 2001.

- [17] **Reichel J.:** *Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w ramach programu społecznej odpowiedzialności*, Acta Universitatis Lodziensis, seria: Folia Oeconomica, nr 261, Łódź 2011.
- [18] **Rogosiński K.:** *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst*, [w:] Rogosiński K., (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006.
- [19] **Sikorski S.:** *Korzyści ze współpracy międzysektorowej dla organizacji pozarządowych oraz biznesu w ramach CSR*, 29.12.2014, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosc/1280417.html> (dostęp 25.11.2016).
- [20] **Skrzypiec J.:** *Wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego regionach. Ekspertyza dotycząca miejsca i roli organizacji pozarządowych i innych podmiotów ekonomii społecznej w strategiach i projektach strategii rozwoju województw 2014-2020*, Biblioteka Pożytku Publicznego, Warszawa, grudzień 2013.
- [21] **Skrzypiec R.:** *Współpraca z otoczeniem*, Akademia rozwoju filantropii w Polsce, Warszawa 2006.
- [22] *Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2007-2013*, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005.
- [23] **Szymankiewicz M.:** *Społeczna odpowiedzialność w relacjach międzysektorowych*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, nr 1 (18), 2015.
- [24] **Teneta-Skwiercz D.:** *Partnerstwo organizacji pozarządowych i sektora biznesu: istota, przesłanki i warunki powodzenia*, Zeszyty Naukowe Ostrowieckiego Towarzystwa Naukowego, nr 25, Ostrów 2011.
- [25] Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r., Dz.U. nr 96, poz. 873; art. 3, ust. 2 wraz z nowelizacją z 12.3.2010 r., Dz.U. 25.2.2010.
- [26] **Waśkowski Z.:** *Uwarunkowania i formy współpracy między organizacjami non profit a podmiotami komercyjnymi na rynku kultury*, Świat marketingu, kwiecień 2006, http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=584686 (dostęp 25.11.2016).