



# **WSPÓŁPRACA UCZELNI WYŻSZYCH I ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**

**JAKO ANIMATORÓW  
SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
Z WYKORZYSTANIEM POTENCJAŁU  
DZIEDZICTWA KULTUROWEGO**

**pod redakcją  
MONIKI BANAŚ  
FRANCISZKA CZECHA  
MAŁGORZATY KOŁACZEK**



# **WSPÓŁPRACA UCZELNI WYŻSZYCH I ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**

**jako animatorów  
społeczeństwa obywatelskiego  
z wykorzystaniem potencjału  
dziedzictwa kulturowego**

**pod redakcją  
MONIKI BANAŚ  
FRANCISZKA CZECHA  
MAŁGORZATY KOŁACZEK**



**Kraków 2019**

Copyright by autorzy poszczególnych tekstów and Instytut Studiów  
Międzykulturowych, Wydział Studiów Międzynarodowych  
i Politycznych – Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków 2019

Recenzent  
prof. dr hab. Emil Orzechowski

Opracowanie redakcyjne  
Magdalena Kusak

Publikacja finansowana w ramach programu  
Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego  
pod nazwą „DIALOG” w latach 2017–2019



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego



ISBN: 978-83-8138-152-9

KSIĘGARNIA AKADEMICKA  
ul. św. Anny 6, 31-008 Kraków  
tel./faks: 12 431 27 43, 12 421 13 87  
e-mail: akademicka@akademicka.pl

Księgarnia internetowa:  
<https://akademicka.pl>

## **SPIS TREŚCI**

Wstęp .....	7
<b>RADOSŁAW RYBKOWSKI</b> Uniwersytet współpracujący. Nauka we współpracy ze społeczeństwem .....	11
<b>MAGDALENA FURDZIK</b> Trzeci sektor w Polsce – prawnie określony i społecznie niespełniony .....	29
<b>ALEKSANDRA LIS</b> Modele współpracy uniwersytetów z organizacjami pozarządowymi (NGO) .....	53
<b>AGNIESZKA PACUT</b> Przedsiębiorczość społeczna a szkoły wyższe – formy, obszary i wyzwania kooperacji .....	71
<b>MARTA DU VALL</b> Pozytywne implikacje wybranych europejskich koncepcji i programów jako czynnik wzmacniający społeczeństwo obywatelskie poprzez nacisk kładziony na międzysektorową współpracę organizacji pozarządowych i uczelni wyższych .....	103
<b>RENATA HOŁDA</b> Dziedzictwo kulturowe w aktywizacji społeczeństwa obywatelskiego .....	127

MARIOLA PAWEŁKO	
Współpraca międzysektorowa uniwersytety – organizacje pozarządowe w świetle literatury przedmiotu .....	145
MAGDALENA CZECH	
Społeczeństwo obywatelskie – wielość perspektyw .....	159
MARTA HOFFMANN	
Współpraca międzysektorowa w perspektywie relacji uniwersytet – organizacje pozarządowe .....	177
FRANCISZEK CZECH	
Badania nad współpracą uczelni wyższych i organizacji pozarządowych. Stan badań i kwestie metodologiczne .....	191
ADAM ŻALIŃSKI	
Trzeci sektor jako partner uczelni wyższych w Polsce w opinii ekspertów .....	211
ANDRZEJ PORĘBSKI	
Szkolnictwo wyższe jako partner trzeciego sektora. Opinie ekspertów na temat sytuacji w Polsce .....	233
MONIKA BANAŚ	
Dobre praktyki współpracy szkół wyższych i organizacji pozarządowych na Słowacji .....	263
KAROLINA GOLEMO	
Współpraca organizacji pozarządowych i instytucji edukacyjnych w obszarze inicjatyw kulturalnych i społeczno-obywatelskich. Przypadek Portugalii .....	293
FRANCISZEK CZECH	
Dobre praktyki współpracy szkół wyższych i organizacji pozarządowych w Wielkiej Brytanii .....	331
MAŁGORZATA KOŁACZEK	
Trzeci sektor i szkolnictwo wyższe w Austrii – dobre praktyki współpracy międzysektorowej .....	359
MONIKA BANAŚ, FRANCISZEK CZECH, MAŁGORZATA KOŁACZEK	
Podsumowanie: trzecia misja uczelni i różne drogi jej realizacji ....	397

**ADAM ŻALIŃSKI<sup>1</sup>**

UNIwersytet Jagielloński w Krakowie

## **TRZECI SEKTOR JAKO PARTNER UCZELNI WYŻSZYCH W POLSCE W OPINII EKSPERTÓW**

Sytuacja, w której znajdują się organizacje trzeciego sektora, jest wypadkową wielu czynników, ale przeprowadzone badania wskazują przede wszystkim, że jest ona bardzo różnorodna. W niniejszej części omówione zostanie zróżnicowanie tej sytuacji, przy czym wskazano na szereg zmiennych mających w tym udział, szczególnie ważnych z punktu widzenia informatorów, z którymi rozmawiano podczas badań terenowych przeprowadzonych w ramach projektu, którego efektem jest niniejsza publikacja.

### Stan trzeciego sektora ze szczególnym uwzględnieniem organizacji związanych z kulturą i dziedzictwem kulturowym

Powszechnie podzielanym poglądem jest to, że trzeci sektor jest w Polsce licznie reprezentowany, ale również rozdrobniony. Bazując na własnym doświadczeniu, ale również przywołując pewne fakty empiryczne, informatorzy opisali sektor organizacji pozarządowych jako dość spolaryzowany pod względem wielkości samych podmiotów, gdyż obejmujący niewielką

---

<sup>1</sup> Dr; [adam.zalinski@uj.edu.pl](mailto:adam.zalinski@uj.edu.pl).

liczbę organizacji dużych oraz wiele podmiotów małych i bardzo małych. Te pierwsze, rozpoznawalne przez znaczną część społeczeństwa, posiadają kluczowe zasoby ludzkie i materialne oraz realizują liczne projekty. Druga grupa jest mniej jednorodna, gdyż znajdują się w niej zarówno prężne, zdolne do adaptacji do zmieniających się realiów otoczenia i w pełni profesjonalnie działające organizacje, jak i podmioty, które są w bardzo małym stopniu aktywne, działają „akcyjnie”, czyli od wydarzenia do wydarzenia. Te ostatnie nie zatrudniają pracowników lub są wręcz martwe – nie działają, figurują jedynie w rejestrach, natomiast małe, ale dobrze działające organizacje są bardzo elastyczne w podejmowaniu różnych działań, zdolne do odpowiedzi na nowe wyzwania oraz dobrze zarządzane i wydolne dzięki elastycznym wewnętrznym procedurom biurokratycznym.

Powyżej przedstawiona polaryzacja wskazuje też, że niemal brak jest organizacji średniej wielkości, które stanowiłyby podmioty zdolne zarówno do aktywizacji różnych zasobów (ludzkich, materialnych, wiedzy itd.), jak i do wypełniania zadań o zróżnicowanej skali. Podmiotów zdolnych do wchodzenia w partnerstwa z małymi i dużymi organizacjami trzeciego sektora oraz do działań w partnerstwie międzysektorowym z potencjalnie szerokim spektrum partnerów brakuje. Znikoma liczba organizacji średniej wielkości jest niedobłą oznaką świadcząca o kondycji sektora, który zdominowany jest przez niewielką liczbę organizacji dużych. Jednak nie ta dominacja, ale głównie rozdrobnienie może być potencjalnie niebezpieczne dla efektywności działań sektora:

Mam wrażenie, że rozdrobnienie jest problemem. Jest ich [organizacji] strasznie dużo i ewentualnie powstały tylko, żeby powstać, i rzadko działają. Być może jakaś konsolidacja tych organizacji byłaby fajna. Niepostrzeżenie siebie jako konkurencji. (Wywiad 4 – dalej wywiady oznaczane są tylko literą „W” i odpowiednim numerem)

Na tle niewielu organizacji dużych, sporej liczby organizacji małych i bardzo małych oraz śladowej reprezentacji organizacji średniej wielkości pojawia się jeszcze jedna grupa o innym charakterze. Są to nowe organizacje o charakterze nieformalnym. Zwykle skupione wokół konkretnego



przedsięwzięcia, pomysłu lub wydarzenia, w związku z którym są zawiązywane. Ponadto ich obecność zdaje się szczególnie widoczna w dużych miastach.

Z odpowiedzi przebadanych informatorów wynika, że stan organizacji trzeciego sektora zależy nie tylko od starań osób zaangażowanych bezpośrednio w działania danego podmiotu, ale również od nastawienia otoczenia społecznego oraz decydentów i instytucji usytuowanych zarówno lokalnie, czyli w najbliższym otoczeniu, jak i na poziomie krajowym, przy czym należy rozumieć tu czynniki wpisujące się w otoczenie prawne czy kwestie percepcji sektora oraz ludzkiego nastawienia do działań w ramach organizacji, na przykład pozyskanie nowych faktycznie zaangażowanych w pracę wolontariuszy i pracowników. Informatorzy wskazali tu na pewne niedomagania. Z punktu widzenia społecznego odbioru znaczenia organizacji dużo może być zrobione przez sam trzeci sektor, który poprzez efektywne działania typu public relations powinien lepiej zadbać o informowanie otoczenia o swoich działaniach. Zwykle jednak z różnych powodów: braku kompetencji, czasu czy innych wymaganych do tego zasobów, tak się nie dzieje:

Organizacje powinny skupić się na pokazywaniu swojej pracy, czyli na społecznym raportowaniu tego, co robią. Mówiąc wprost: na informowaniu, co im się udało, co zrobiły, w jaki sposób wykorzystwały środki. Generalnie – jaki jest efekt ich pracy. One w ogóle o tym nie mówią. Wiem też, dlaczego o tym nie mówią. Nie mają ludzi, nie wiedzą, jak to robić, to jest dodatkowa praca itd. Zajmują się realizowaniem celów statutowych, nie mając czasu na tego typu działania. (W14)

Zaufania do sektora organizacji pozarządowych z pewnością nie budują również skandale dotyczące niegospodarności, które co jakiś czas wybuchają z ich udziałem. Szczególnie obciążony wizerunek mogą mieć fundacje, które czasem wręcz kojarzą się z malwersacjami finansowymi. Przyczynia się to do tworzenia niesprzyjającego klimatu działania i podaje w wątpliwość intencje panujące w całym sektorze, choć przecież organizacji uczciwych jest zdecydowanie więcej niż podejrzanych:

Gdzieś próbowaliśmy taki szacunek zrobić, że 10% OP [organizacji pozarządowych] w Polsce powstałych w ostatnich latach to są organizacje, które mają fałszywą misję. Czyli one powstały tylko po to, żeby zbierać pieniądze unijne, wykorzystywać te możliwości kontraktowania itd. (W13)

Czasem nawet funkcjonowanie w jak najbardziej, z punktu widzenia organizacyjnego, dopuszczalnych ramach może generować negatywne skojarzenia:

Nie ma społecznego zrozumienia np. dla zatrudniania pracowników w OP, czy np. prowadzenia działalności gospodarczej. To jest podszyte, mam wrażenie, takim negatywnym postrzeganiem, że jak działalność gospodarcza i pracownicy, to idzie to w nie wiadomo jakie koszty, nie wiadomo, co oni tam robią i kto z tego korzysta. Czyli to postrzeganie społeczne i kulturowe związane z postawami obywatelskimi to jest zagrożenie dla działalności OP. (W14)

Praca zawodowa pracownika organizacji trzeciego sektora jest przy tym mało atrakcyjna, nie tylko z punktu widzenia niskich i niepewnych dochodów:

Część moich znajomych mówiła, że jak się przedstawiają jako osoby związane z trzecim sektorem, że pracują w stowarzyszeniu, to ludzie albo nie wiedzą, co to jest, albo mają takie wyobrażenie, że to jest jakaś taka praca superprzyjemna, nic się nie robi, nie za dużo to wnosi, że jest bardzo dużo negatywnych stereotypów o tym sektorze występujących w Polsce, co częściowo, to już moja konstatacja, jest związane z tym, że właśnie nie ma tej tradycji i zrozumienia do końca, jak taki trzeci sektor może funkcjonować. (W19)

Z przytoczonych cytatów wynika, że typowe jest niskie społeczne zrozumienie istoty pracy w organizacji trzeciego sektora, możliwej wagi prowadzonych tam działań oraz tego, że może to być praca pełnowartościowa, tak jak przykładowo w przemyśle czy usługach.

Podobnie jak w przypadku wielu innych obszarów życia społecznego, istotnym zagadnieniem jest finansowanie funkcjonowania różnych

instytucji zasilanych z budżetu centralnego czy podmiotów w różnych sektorach gospodarki w Polsce. W efekcie analiz pozyskanych wywiadów wyłaniają się wyraźnie dwa stanowiska. Pierwsze z nich sugeruje, że pula środków finansowych jest dostatecznie duża, a problem leży w umiejętności ich pozyskania i wykorzystania do działań statutowych:

Pieniądzy można powiedzieć, że jest mało. Wszyscy narzekają, że jest brak pieniędzy. Myślę, że one są, tylko trzeba umiejętnie po nie sięgnąć. Są nawet instytucje opłacane z publicznych pieniędzy po to, aby po nie sięgać. (W4)

Równocześnie dość często pojawiają się wypowiedzi, które dotyczą wprost niedoborów finansowych:

Najważniejszą sprawą jest brak pieniędzy w trzecim sektorze. W zasadzie większość z nas jest uzależniona od grantów, które pozyskujemy z różnych źródeł tak naprawdę. Na przykład ministerialne, czasami są to granty z UE, czasami granty z zagranicznych instytucji. Myślę, że problem pieniędzy to jeden z ważniejszych problemów trzeciego sektora. Myślę, że moglibyśmy zrobić znacznie więcej, gdybyśmy mieli znacznie więcej tych środków. (W2)

Część informatorów podnosi jako ważną również kwestię wyraźnego zmniejszenia lub wstrzymania finansowania znacznej grupy zadań realizowanych przez organizacje trzeciego sektora, które są związane z tematami takimi jak wielokulturowość, równouprawnienie, różne mniejszości, uchodźcy itp. Jest to powiązane z tym, że

W dużym, w bardzo dużym stopniu są one uzależnione od środków publicznych, co jest bardzo kłopotliwe w Polsce. W zależności od tego, jaka władza przychodzi do władzy i kto dystrybuuje te środki, ma to bardzo duże przełożenie na funkcjonowanie organizacji pozarządowych. (W6)

Z przeanalizowanych wypowiedzi informatorów wynika, że sytuacja finansowa trzeciego sektora jest zróżnicowana i stanowi wypadkową dostępności środków z grantów oraz możliwości ich pozyskania, a przy braku

funduszy o charakterze „żelaznym” pozostaje pod wpływem bieżącej koniunktury politycznej. Rozwiązaniem niedomagań w sferze finansów mógłby być inny system dotowania:

Więc jakby głównym problemem trzeciego sektora jest to, że mało jest tych środków, które można pozyskać. Bierze się to właśnie z tego, że mało jest takich odruchów stałego dotowania, nawet małymi kwotami, przy organizacjach pozarządowych. (W6)

Tu trzeba dodać, że w Polsce wciąż jednak trudno o liczne przykłady stałości w dotowaniu trzeciego sektora przez na przykład milionerów czy zasobne firmy. Z europejskiego punktu widzenia jest to jeden z czynników, który świadczy o słabości polskiego trzeciego sektora oraz trzeciego sektora w naszej części kontynentu:

Z mojej polskiej perspektywy wydaje się to niesamowitym luksusem, żeby móc właśnie mieć jakiś fundusz żelazny czy jakkolwiek to się nazywa, jakiś taki fundusz, który sprawia, że jak nie ma grantu, to można dalej finansować biuro, płacić ludziom za umowę o pracę i nie martwić się, że za rok wszystkie środki się skończą i trzeba będzie zamknąć organizację. Polska rzeczywistość i w ogóle organizacji pozarządowych z Europy Środkowo-Wschodniej jest jednak pod tym względem zdecydowanie trudniejsza niż w takich krajach, które od lat mogły swobodnie budować organizacje pozarządowe. Po prostu można było tam funkcjonować od lat i niektóre z nich mają długą tradycję i stabilne źródło finansowania. (W20)

Dostępność środków innych niż granty jest więc bardzo ograniczona, co może pozostawać w związku z pewnymi charakterystykami socjokulturowymi Polaków:

Zawieszenie się na dotacjach wynika z braku jakichkolwiek tradycji filantropijnych w polskim społeczeństwie. (W6)

Sytuacja organizacji zajmujących się kulturą i ochroną dziedzictwa kulturowego oraz kulturą mniejszości etnicznych i narodowych jest, jak dość

często podkreślano, podobna do obserwowanej w pozostałej części sektora. Nie jest jednak tak, że nie da się nakreślić specyfiki funkcjonowania tych podmiotów, a organizacje te nikną pośród innych podmiotów trzeciego sektora. Realny obszar działań organizacji szeroko związanych z kulturą i dziedzictwem kulturowym to przede wszystkim tworzenie przestrzeni do rozwoju kultury (wysokiej, alternatywnej, artystycznej, narodowej, ludowej i innej), działania animacyjne, ochrona dziedzictwa materialnego i niematerialnego oraz wypełnienie luki w edukacji obywateli. Pole to jest więc bardzo szerokie, bardzo niejednorodne i z pewnością nie jest okupowane przez organizacje trzeciego sektora samodzielnie. Jest to również obszar z natury domagający się rozwiązań innowacyjnych, niesztampowych, gdzie – przynajmniej w teorii – dobrze powinny sobie radzić organizacje niewielkie, elastyczne i kreatywne. Również szereg instytucji państwowych czy samorządowych ogniskuje swoją działalność w tym obszarze – są to muzea, Instytut Pamięci Narodowej, sieć archiwów państwowych, państwowe instytuty dedykowane wybranym sztukom czy Narodowy Instytut Dziedzictwa. Sytuacja organizacji zajmujących się powyższymi zagadnieniami jest dość specyficzna:

Ponieważ społeczeństwo wychodzi z założenia, że działalność związana z historią, z zachowywaniem dziedzictwa narodowego jest domeną państwa. (W6)

Równocześnie obserwuje się obecnie poprawę warunków funkcjonowania niektórych podmiotów:

I są też organizacje, które zajmują się kulturą w tym nurcie zbieżnym z polityką aktualnego rządu, czyli na przykład przypominania o historii, różnych wydarzeniach z historii Polski. Jest to też częścią dziedzictwa kulturowego i myślę, że być może one w ostatnim czasie czują się z kolei wzmocnione, bo na różne projekty związane ze wzmacnianiem patriotyzmu czy budowaniem postaw ciekawości historią Polski jest pewnie więcej środków. (W19)

Obszarami, które są natomiast dość skromnie zagospodarowane przez inne organizacje, których nie można zaliczyć do trzeciego sektora,

są: kultura mniejszości etnicznych i narodowych, edukacja antydyskryminacyjna czy dialog międzykulturowy, w tym dialog międzyreligijny.

Działania z obszaru kultury i ochrony dziedzictwa kulturowego pozostają nieco na uboczu również z punktu widzenia społecznej percepcji trzeciego sektora. To, że kultura nigdy nie była i nie jest priorytetem, ma również odzwierciedlenie w stanie finansów organizacji zajmujących się tymi zagadnieniami:

Dlatego my możemy pobierać jeden procent, ale zawsze, no, jakby porównywanie naszej misji z ratowaniem życia dzieci, to my, jakby, no, nie jesteśmy tutaj w żaden sposób konkurencją [...]. (W6)

Na krótką metę niedobory finansowe sprawiają, że nieco paradoksalnie może wzrosnąć jakość działań w tych organizacjach, dzięki temu, że tylko ludzie szczerze i głęboko oddani są zdolni do poświęceń w ramach pracy:

Ta bieda powoduje większą misyjność. (W13)

Słabość i zagrożenie dla tego typu organizacji to również tzw. eventowe postrzeganie kultury:

Nie ma ciągłości w zarządzaniu kulturą, że chętnie wspiera się działania typu festiwal czy koncert, natomiast nie ma się świadomości tego, że między festiwalami coś się dzieje, między koncertami coś się dzieje i że to też jest działalność sprzyjająca zachowaniu dziedzictwa czy promocji dziedzictwa, tego typu rzeczom, i na to już najczęściej nie wystarcza funduszy. Generalnie tam mam do czynienia z ludźmi sfrustrowanymi, ponieważ nie mają wsparcia. (W7)

Brak ciągłości jest oczywiście jednym z zagrożeń istotnych dla całego sektora. Nie tylko jest to widoczne w związku z brakiem płynności i przestojami w funkcjonowaniu organizacji, ale również, jeśli nie przede wszystkim, odbija się na jakości działań organizacji:

Wie Pani co, problemem największym jest tak zwana „festiwalizacja”. Na przykład: mamy rok Moniuszki i wszystkie organizacje robią Moniuszkę. (W11)

Kultura jest obszarem niedochodowym. Ciężko pozyskać na nią środki finansowe. To są projekty wysokobudżetowe, ale wymagające empatii, zrozumienia, jakiejś wizji. Być może ciężiej jest na nie dostać środki finansowe. (W14)

Oznacza to, że jedną z barier rozwoju jest zarówno konieczność odpowiedzi na bieżące zapotrzebowanie, jak i czasem postawa zamknięta lub nieufna w stosunku do wychodzenia poza utarte schematy.

Funkcjonowanie w szeroko rozumianym obszarze kultury oznacza również borykanie się z problemem spadku popularności niektórych działań z tego obszaru. Zjawisko to może być powiązane z szeregiem różnych czynników. Jednym z głównych jest zwiększenie różnorodności oferty, co sprawia, że przeciętny mieszkaniec dużego polskiego miasta ma bardzo ułatwiony dostęp zarówno do kultury zinstytucjonalizowanej, jak i do działań promowanych i współtworzonych przez trzeci sektor. Problemem jest również atrakcyjność, która może być powiązana czasem z dość niską innowacyjnością działań prowadzonych na tym polu. Przeciętny odbiorca ma bowiem duży wybór aktywności, jeśli chodzi o popularne formaty, np. wystawy, slajdowiska, festiwale, działania edukacyjne w postaci treningów. Inne formy pozostają raczej mniej zauważone i dowartościowane. Pamiętając również o zgrupowaniu dostępności oferty niemal wyłącznie w głównych ośrodkach miejskich, należy zaznaczyć, że nadal istnieją wielkie obszary kraju, gdzie dostęp do bogatej oferty kulturalnej jest utrudniony lub niemożliwy.

Niezależnie od niedomagań polski trzeci sektor wydaje się bardzo ważny z punktu widzenia tworzenia społeczeństwa obywatelskiego. Jeden z przebadanych ekspertów stwierdził:

Może się posłużyć takim wyświechtanym schematem, który się pojawia w wielu publikacjach, no ale to trzeba podkreślić, że to są organizacje,

które kształtują demokrację. One kształtują postawy obywatelskie, nasze postawy ludzkie, opiekuńcze. Uczą odpowiednich postaw, wpajają wartości. Te aksjologiczne kwestie trzeba tutaj podkreślić. (W14)

Organizacje związane z kulturą i dziedzictwem kulturowym zajmują tu szczególne miejsce.

## Współpraca organizacji pozarządowych i uczelni wyższych

Z praktycznego punktu widzenia współpraca na linii organizacje trzeciego sektora – uczelnie wyższe jest w Polsce rzadko skuteczniana. Ponadto jest zjawiskiem niezbyt dobrze poznanym. Oprócz pewnych wycinkowych sugestii czy niekiedy bardziej rozbudowanych elementów diagnozy sytuacji przedstawianych przez informatorów badania wykazały, że w dużej mierze jest to obszar słabo dookreślony, który ze względu na wagę domaga się jednak dowartościowania na wielu płaszczyznach czy wypracowania praktycznych rekomendacji:

Znaczy, tutaj nie ma czegoś takiego jak, powiedzmy, takie ramy współpracy [...] czy nawet takie dobre praktyki współpracy uczelni z organizacjami pozarządowymi, więc raczej się to opiera na takich bezpośrednich kontaktach i na wypracowywaniu reguł tej współpracy. [...] Więc ja z tej współpracy jestem bardzo zadowolony i ciągle próbujemy odszukiwać nowych badaczy, z którymi moglibyśmy współpracować. Tutaj jakby nie ma też, nie ma barier, ale nie ma też zachęt do tego, żeby taką współpracę rozpocząć. No my oczywiście jako organizacja pozarządowa, fundacja naukowa, no, można powiedzieć, że wręcz jesteśmy zmuszeni do tego, żeby współpracować z uniwersytetami, natomiast organizacje pozarządowe trochę o innym profilu mogą nawet nie mieć takiego odruchu, żeby odwołać się do uczelni wyższych. (W6)

Cytat pokazuje punkty węzłowe, którymi warto się zainteresować: wspomniane już słabo zarysowane ramy takich partnerstw, brak ogólnie przyjętych dobrych praktyk, predyspozycje organizacji, wskazanie na



potencjalne obustronne korzyści płynące ze współpracy. Te ostatnie są bardzo cenne, gdyż mogą być jednocześnie praktyczne i teoretyczne. Korzyści praktyczne są szczególnie ważne dla organizacji trzeciego sektora, a teoretyczne – dla uczelni i pracujących w nich naukowców. Muszą one być jednak dostrzeżone i uznane przez obie strony, co w toku badań zidentyfikowano jako pracę konieczną jeszcze do wykonania na polu świadomości możliwości i promocji współpracy. Czasem również sama możliwość współpracy musi zostać zidentyfikowana, gdyż w niektórych przypadkach uczelnia nie jest oczywistym partnerem dla organizacji.

Przeprowadzone badania wykazały, że częściej o współpracę międzysektorową na tym polu zabiegają przedstawiciele organizacji pozarządowych. Organizacje poszukują ekspertów zewnętrznych do projektów, w tym tych z uznanym dorobkiem naukowym. Uczelnie wyższe są więc naturalnymi miejscami poszukiwań. Naukowcy bywają zapraszani jako eksperci do konkretnych zadań przy projektach, a czasem wręcz są jednocześnie pracownikami uczelni wyższych i organizacji pozarządowych. Bywa, że organizacje pozarządowe, aplikując o granty, uznają, że zaangażowanie eksperta zewnętrznego może być atutem od samego początku pisania projektu (wkład merytoryczny) i w procesie oceny propozycji w konkursie (dodatkowo punktowane lub obowiązkowe). Taka współpraca może przybrać charakter formalny, kiedy dochodzi do podpisania stosownych dokumentów, lub personalny, kiedy mamy do czynienia z zaangażowaniem uczelnianego naukowca czy dydaktyka bez formalizowania współpracy. Według przebadanych informatorów w przypadku odwrotnym, kiedy to uczelnia wychodzi z propozycją współpracy, niemal zawsze przyjmuje ona charakter formalny:

Czyli jakby teraz, jak sama siebie słyszę, to trochę widzę, że jak potrzeba papierów, formalności, jakiejś przykrywki w dokumentach, to uniwersytet do nas, a jak trzeba realnej wiedzy, to my do uniwersytetu [...]. (W21)

Widać wyraźnie, że z punktu widzenia wkładu merytorycznego zasoby ludzkie i wiedza ekspercka zdeponowane w uczelniach wyższych są

ważnym atutem po stronie uczelni. Natomiast częstość i jakość współpracy pozostawia bardzo wiele do życzenia. Po reformie minister Barbary Kudryckiej, kiedy powstał ustawowy obowiązek współpracy uczelni z otoczeniem, wzrosła liczba umów formalizujących współpracę, przy czym czasem były to nowe przypadki współpracy, a niekiedy tylko przypieczętowanie współpracy dotychczasowej. Niektórzy badani informatorzy stwierdzili, że zdarzało się też, że formalizowano współpracę na linii organizacja pozarządowa – uczelnia wyższa, ale w rzeczywistości były to umowy fikcyjne. Nie zawsze jednak wpływ tamtych zapisów ustawowych był odczuwalny, co mogło wpływać z charakteru wspólnie podejmowanych działań:

Nie, ja tu jakieś drastycznej zmiany nie widziałem. Może z racji tego, że my przed zmianą tego prawa współpracowaliśmy z uniwersytetami, więc tutaj jakby nie doszło do tego, że nagle uniwersytety poczuły potrzebę, żebyśmy z nimi współpracowali, bo weszło nowe prawo, tylko raczej to była kontynuacja dotychczasowych praktyk. My współpracujemy z wieloma uczelniami i to nie tylko warszawskimi, ale także w innych ośrodkach akademickich, więc ja też nie widzę, nie zauważyłem takiej potrzeby nagle, że póki jest zapis ustawowy, to uczelnie starają się, żeby pozyskać nas jako współpracowników. To raczej jest powiązane właśnie z naturalną współpracą i z polami badawczymi, którymi się zajmujemy. (W6)

Dość dobrze funkcjonującym obszarem współpracy są z pewnością praktyki studenckie:

Myślę, że bardzo dobre, pod względem najpierw pracownika uniwersytetu, jak najbardziej że tak. Ci wykładowcy, którzy mają coś do czynienia z praktyką, potrafią coś pokazać, ale jednak pójść, zobaczyć to na miejscu, na żywym organizmie to jest coś innego, a nie tylko jakaś czysta wiedza akademicka z sali dydaktycznej. Poza tym to jest też dobre dla studentów, mogą zobaczyć, co można zrobić, do czego się bardziej nadają lub nie. Wybierając jakiś kierunek studiów, niekoniecznie sobie zdają sprawę z tego, co się dzieje, więc cały czas jakieś wizyty studyjne organizowane czy w ramach przedmiotu czy konkretnych jakichś tam praktyk tzw. nieciągłych czy konkretnych przedmiotów, ludzie odwiedzają instytucję, [to] jest

najbardziej pozytywnie. Uczą się i studenci, i wykładowcy tak naprawdę. Bo dowiadują się różnych rzeczy, których wcześniej nie wiedzieli, nawet jeśli się tym interesują, bo po prostu dzieje się tak. (W4)

Te wspólne działania są zwykle bardzo pozytywnym przykładem współpracy międzysektorowej i przez część badanych informatorów uznane zostały za dobry wstęp do dalszej, bardziej zaawansowanej współpracy.

Przeprowadzone badania wykazały jednak, że organizacje trzeciego sektora nie radzą sobie z podejmowaniem i rozwijaniem współpracy z innymi podmiotami. Ponadto uczelnie również trudno uznać za przygotowane do współpracy międzysektorowej. Uprzedzając omówienie szczegółów związanych ze współpracą organizacji pozarządowych i uczelni wyższych w Polsce, należy stwierdzić, że już sama współpraca wewnątrzsektorowa w obrębie sektora NGO jest w Polsce słaba, co przejawia się między innymi tym, że poziom federalizacji organizacji jest bardzo niski. Dzieje się tak dlatego, że „organizacje nie [...] umieją, nie chcą ze sobą współpracować” (W23). Czynniki wpływające na ten stan rzeczy mogą mieć różnorodną naturę – to na przykład wewnątrzsektorowa konkurencja, mało szans do podjęcia współpracy w postaci konkursów, niski potencjał merytoryczny samych organizacji, bariery organizacyjne, ale również czynniki ulokowane na zewnątrz sektora, jak niesprzyjające środowisko prawne. Część z tych czynników może mieć również niekorzystny wpływ w przypadku współpracy międzysektorowej obejmującej organizacje pozarządowe i uczelnie wyższe. Analiza zebranego materiału wskazała na szereg czynników warunkujących niską efektywność współpracy. Kwestią szczególnie trudną jest postawa braku otwartości, który to czynnik zidentyfikowano po stronie uczelni. W tym przypadku duża część informatorów wskazywała na pewne cechy głęboko zakorzenione w naturze uczelni wyższych:

Może o braku chęci współpracy ze strony uczelni decyduje przekonanie o wyższości wiedzy teoretycznej nad działaniami. Może to jest kwestia zmiany postaw, a nie tylko regulacji prawnych. (W7)

Takie spostrzeżenia nie są odosobnione. Podkreśla się też, że podejmując współpracę, uczelnie powinny w szczególności zwrócić uwagę na

partnerskie traktowanie siebie, unikanie takiego paternalistycznego podejścia. Bo często jest taka tendencja, że uczelnia, no z racji swojej rangi, w ogóle znaczenia... wydaje się, że jeżeli partner jest instytucjonalny, to on jest tutaj najważniejszy i on też często chce przejąć dominację w tym projekcie, narzucać różne rozwiązania. (W25)

Równouprawnienie w partnerstwie wydaje się więc bardzo pożądane, na co wskazuje relacja jednego z informatorów dotycząca przykładu udanej międzynarodowej współpracy uczelni wyższych i organizacji pozarządowych:

Każdy z nas się traktował na równi, bez względu na to, kogo reprezentowaliśmy. To znaczy czy prestiżową uczelnię czy powiedzmy jakiś mały NGOs, który gdzieś tam działa i... oczywiście każdy z nas korzystał z tej wiedzy i doświadczenia na równi. (W25)

Jak równocześnie podkreślił informator, nie oznacza to, że wyklucza się podejmowanie przez uczelnię zadań typowych dla silnej instytucji wiodącej, lidera, który profesjonalnie i – w razie konieczności – autorytatywnie wesprze na przykład organizacyjne zaplecze projektu. To okoliczności okoloprojektowe powinny dyktować podział ról i obowiązków. W trakcie badań pojawiły się ponadto sugestie, że w niektórych krajach Europy Zachodniej typowa współpraca organizacji pozarządowych z uczelniami może przebiegać w sposób mniej sformalizowany niż analogiczna współpraca w Polsce. W niektórych projektach, szczególnie tych mniej złożonych, bardzo ułatwia to osiągnięcie satysfakcjonujących efektów kooperacji.

Wśród innych aspektów funkcjonowania uczelni, które utrudniają współpracę, zauważalny jest duży problem związany z opóźnieniami w przepływie informacji na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. Wysoki stopień hierarchizacji uczelni sprawia, że proces decyzyjny nie zawsze może być transparentny dla partnera zewnętrznego. Powoduje to duże

opóźnienia w ewentualnej współpracy z partnerem zewnętrznym i samo w sobie jest traktowane przez obserwatorów zewnętrznych jako przejaw nieefektywności i niewydolności uczelni. Ograniczenia w dostępie do kontaktu z osobami decyzyjnymi są istotną barierą rozwoju współpracy i przeciwdziałają zmianie mentalnej samych decydentów:

Myślę, że problem może tkwić w braku dostępu do osób decyzyjnych na uczelniach. Różnie to bywa, bo jeśli te osoby zaangażują się, czasami nawet przez przypadek, we współpracę z NGOsamii, to mogą stać się bardziej otwarte. Zawsze jednak kluczem do sukcesu jest bezpośredni kontakt z osobą z uczelni. (W7)

Samo nawiązanie i utrzymanie partnerstwa formalnego jest potencjalnie obciążające. Jednym z powodów może być konkurencja – ten wątek pojawił się w wywiadach kilkakrotnie, choć może być tak, że jest ono traktowane jak kolejny obowiązek, który generuje dla uczelni koszty różnego typu:

Można wejść również w taki wątek konkurencji o środki, w którym współpraca nie jest potrzebna, nie jest wymagana, a jeżeli jest wymagana, a wymaga czasu, jak mówiłam wcześniej, to po prostu z reguły wszyscy mówią tak, że to mi się nie opłaca, bo wymaga zbyt wiele czasu albo wymaga potem stworzenia takiego partnerstwa, które wymaga znowu [...] bardzo, bardzo czasochłonne i pracochłonne, energochłonne, żeby je utrzymać. (W23)

Problemem jest więc krótkoterminowość różnych inicjatyw, brak fundamentalnej wizji długoterminowej współpracy, jak i niska zdolność dostrzegania oraz wykorzystania zalet płynących z kooperacji:

No bo nie mamy długofalowej strategii, prawda, nie widzimy, nie mamy, nawet jeżeli potrzeba to wpisać w jakąś strategię, to nie mamy celu, który się nazywa „rozwój współpracy”, nie mamy celu, który się nazywa w ogóle „partnerstwa”, ale nawet jeżeli tak by było napisane, to i tak nie rozwiąże sytuacji, ponieważ jakby problemem jest... problemem jest uwierzenie

w ogóle w tę ideę, tak. Czyli wracamy do systemu wartości. Czyli jeżeli dla mnie, dla instytucji wartością nie jest współpraca i nie widzę w długofalowym wątku, że efekty z takiej współpracy nie skończą się wraz z dotacją, tak, tylko mogą rozwinąć się dalej, że trwałość tego projektu zostanie utrzymana, bo ze sprawdzonym partnerem, wejść wtedy szybciej, płynnie w inny projekt, no to cóż, no to nie będę takiej współpracy podejmować. (W23)

Znów widać tu pewne uwarunkowania związane z czynnikami bardzo ogólnej natury: postawy, percepcje, dalekosiężne planowanie, wizja rozwoju uwzględniająca otoczenie uczelni. Prawdopodobnie to czynniki z tego obszaru hamują w dużej mierze podejmowanie współpracy po stronie uczelni, przy czym można powiedzieć, że dzieje się to już w załączku, na etapie koncepcyjnym. Zagrożeniem może być również zbyt przedmiotowe potraktowanie współpracy przez uczelnię czy naukowców:

Uczelnia chce na granicy jak najwięcej zarobić – czyli spić śmietankę z tych kosztów pośrednich, a pracownicy naukowcy są zainteresowani tym, żeby z grantu uzyskać jak najwięcej punktów za publikacje naukowe, bo z tego są rozliczani. Natomiast w organizacjach pozarządowych istotniejszy jest wpływ na rzeczywistość. (W1)

Priorytetem uczelni może być czasem zysk finansowy płynący z udziału w projekcie, natomiast poszczególni naukowcy mogą być mocno zorientowani na rezultaty czysto naukowe, które przekładają się na osobisty dorobek punktowy, konieczny do naukowego awansu. Jeden i drugi czynnik sprawia, że partnerstwo staje się jedynie instrumentem osiągnięcia celów uczelni i naukowców, a tak często ważne aspekty praktyczne płynące z projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe prezentują marginalną wartość dla akademickiej strony partnerstwa. Wzajemne czerpanie korzyści ze współpracy powinno być więc zrównoważone:

Na pewno takie, że my uzyskujemy troszeczkę lepszy poziom merytoryczny, bo mamy konsultanta, eksperta, osobę badającą dany temat, która wie, o czym mówi, w kontekście tego, czym my się zajmujemy. To jest korzyść

po naszej stronie. Natomiast to też działa w drugą stronę. To, co wykładowca robi dla nas, jest też częścią ich dorobku naukowego, który też oni w jakiś sposób prezentują. To są rzeczy, które się liczą do habilitacji itd. (W17)

Inną kwestią świadczącą o niskim poziomie otwarcia uczelni na otoczenie społeczne i gospodarcze jest funkcjonowanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Jest to zagadnienie pozostające z związku z partnerstwem na linii uczelnia wyższa – organizacja pozarządowa, choć zwykle nie dotyczy go bezpośrednio, gdyż nie musi hamować dobrej współpracy na przykład o charakterze personalnym (pracownik naukowy czy dydaktyczny współpracujący z organizacją pozarządową). Otóż często obserwuje się tu spłylenie relacji uczelni z otoczeniem. Niemniej współpraca taka oceniona została jako bardzo ważna, ale jej realne wykonanie jest zdecydowanie poniżej pożądanego poziomu:

Osobiście uważam, że to ma duży sens. Udział takich interesariuszy, rozmowa z nimi, współtworzenie. Pytanie tylko, jak to jest robione i jakie jest do tego podejście. Bo jeśli traktujemy to jako formalność, a my na uniwersytecie i tak wiemy lepiej, jak nasze programy mają wyglądać, to to jest tylko papierologia i na potrzeby akredytacji zabieg, który się sprawozdaje. Tak to wygląda, bo wiem, że największym problemem podczas akredytacji jest udokumentowanie współpracy z interesariuszami, w tym z interesariuszami z sektora społecznego. (W14)

Sytuację w dużej mierze ma zmienić nowa ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, choć w obecnej chwili jest jeszcze za wcześnie, aby to zweryfikować, gdyż zgodna z nowymi zapisami pierwsza rada uczelni angażująca otoczenie zewnętrzne powołana została na Uniwersytecie Łódzkim w grudniu 2018 roku<sup>2</sup>, czyli po zakończeniu badań empirycznych w tej części projektu. Można natomiast odnaleźć pozytywne przykłady z niższych poziomów organizacyjnych:

---

<sup>2</sup> *Uniwersytet Łódzki powołał pierwszą radę uczelni. Kto znalazł się w jej składzie?*, <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,24288850,uniwersytet-lodzki-powolal-pierwsza-rade-uczelni-kto-znalazl.html> (dostęp 27 I 2020).

W naszym instytucie pomimo tego, że on istnieje od 2013 roku, dopiero w tym roku została uruchomiona rada interesariuszy. Zaczęto pytać ich, jak się współpracuje z nami, jakich mamy absolwentów, jakich mamy studentów, i wsłuchiwać się w ten głos. Więc jak najbardziej pewnie przyczyni się to do jakiejś korekty, zmiany procesu kształcenia. (W4)

Udział uczelni wnosi do projektu wiele cennych wartości i kompetencji. Informatorzy wspominali tu najczęściej o eksperckości, niezależności w myśleniu, obiektywizmie czy neutralności. Uniwersytet jest nadal bowiem dogodną przestrzenią debaty, gdzie poszczególne zainteresowane strony mają szansę na swobodną ekspresję swoich stanowisk. Organizacje pozarządowe i uczelnie nie są często do takiej współpracy przygotowane. W związku z tym podczas badań terenowych podjęto również próbę poszukiwań środków, które zaradziłyby tej niekorzystnej sytuacji.

## Perspektywy zmian we współpracy międzysektorowej

Zgodnie z opiniami przebadanych informatorów głównym czynnikiem uniemożliwiającym współpracę międzysektorową na linii organizacje pozarządowe – uczelnie wyższe jest brak postawy otwartości uczelni wyższych w stosunku do organizacji trzeciego sektora. Dobra współpraca powinna uwzględniać specyficznie rozumiany „czynnik ludzki”:

To znaczy, wydaje mi się, jeszcze raz powiem, przede wszystkim ludzie, tutaj czynnik ludzki jest ważny. Po pierwsze takie przekonanie i wiara w to na uczelni, że współpraca jest konieczna i ona przynosi korzyści. Jeżeli uczelnia doceni tego typu działalność czy też współpracę, to zrobi wszystko, szczególnie władze, by ta współpraca nie miała tylko takiego charakteru, nazwijmy to, pozorowanego, tylko miała rzeczywiste przełożenie i z drugiej strony pozyskanie środków finansowych. (W25)

Prócz diagnozy problemu w wypowiedziach informatorów pojawił się szereg sugestii na temat możliwości poprawy tej sytuacji. Informatorzy



wskazali na pewne już istniejące formy współpracy czy konkretne działania – niektóre z nich, głównie zachodnie, rozpoznawalne są w skali europejskiej lub światowej. Wśród przykładów pojawiły się między innymi Ogólnopolskie Forum Inicjatyw Pozarządowych w Warszawie, studia podyplomowe prowadzone przez Politechnikę Krakowską przy udziale Fundacji Sendzimira, Fundacja GAP powiązana z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, Google Art Project, Europeana czy projekt związany z przeciwdziałaniem dyskryminacji, którego efektem jest narzędzie edukacyjne pod nazwą „Stories that Move”. Należy pamiętać, że część tych przedsięwzięć nie dotyczy obszaru kultury i dziedzictwa kulturowego oraz budowania społeczeństwa obywatelskiego w powiązaniu z kulturą i dziedzictwem. Mimo wszystko liczba przykładów nie była imponująca, co świadczy o tym, że faktycznie taka współpraca nie jest powszechna lub też nie jest rozpoznawalna, gdyż informatorzy nie są zaznajomieni z wieloma przykładami dobrych praktyk. Warto przywołać tylko jeden opis rozwiązania funkcjonującego przynajmniej na kilku uczelniach w Polsce, przy czym są to zwykle wybrane wydziały czy instytuty, gdzie rozwijana jest współpraca w zakresie projektów wdrożeniowych realizowanych podczas seminarium licencjackiego czy magisterskiego. Otóż prace te zogniskowane są na wypracowaniu rozwiązania problemu w obrębie wybranej organizacji trzeciego sektora. Zadaniem studenta jest zaproponowanie pomysłu pozostającego w zgodzie z wiedzą teoretyczną w danej dyscyplinie lub też przeprowadzenie badań empirycznych, które przybliżają do pożądanego rozwiązania problemu. Ta zwykle dość wąska współpraca może stać się

szkołą konsultacji, współpracy, dialogu, która może rozpocząć komunikację tych dwóch sektorów. I dlatego to jest ważne, bo w takich projektach, dokładnie w takich projektach widać, jak to jest funkcjonalne. Organizacja po prostu może wyartykułować swój interes, polegający na tym: mamy problem w organizacji pozarządowej, uczelnio rozwiąż mi ten problem: systemowy, organizacyjny, związany z kulturą pracy, współpracy i tak dalej. A uczelnia mówi: dobrze, proszę wykorzystać oto tego studenta, jego wiedzę, potencjał, doświadczenie, on przygotowuje wam rozwiązanie. Więc jest to moim zdaniem świetne rozwiązanie [...]. (W23)

Tego typu projekty mają więc wiele zalet dla obu stron podejmujących się współpracy i mogą być wstępem do dalszej kooperacji na linii uczelnia – organizacja pozarządowa czy student/absolwent – organizacja pozarządowa.

Zagadnienie uświadomienia możliwości współpracy międzysektorowej wydaje się wstępem do efektywnej kooperacji. Z racji dużego niewykorzystanego potencjału promowanie współpracy międzysektorowej, w tym współpracy uczelni wyższych i organizacji pozarządowych, może być realizowane wieloma kanałami, takimi jak cykl artykułów w prasie branżowej czy konferencje, ale powinno również przyjąć w miarę możliwości formę działań niemal masowych:

pokazać, co wychodzi z takiej współpracy, jakieś efekty działań. Jakaś kampania, jakakolwiek, medialna, bilbordowa, że współpracowaliśmy, wyszło nam to i to, wyszło nam coś innego. (W4)

Takie podejście ułatwiłoby przeniknięcie myślenia o szansach kooperacji między różnymi podmiotami komercyjnymi, niekomercyjnymi, publicznymi, prywatnymi, społecznymi do szerszego społeczeństwa. Wysiłek powinien być włożony we wskazanie zalet i korzyści takiej współpracy:

Myślę, że jest to na pewno w ogóle pole do rozszerzenia badań, bo takie partnerstwa mogą służyć chociażby temu, żeby przeprowadzić projekt badawczy w jakimś realnym świecie, na zewnątrz, a nie tylko w laboratorium, więc myślę, że sama możliwość poszerzenia pola badań, zmiany na przykład kontekstu czy zmiany tematu, to jest na pewno jedna rzecz. To jest to. Co jeszcze mogą organizacje pozarządowe dać uczelniom? Jeżeli chodzi o działalność badawczą, to chyba przede wszystkim właśnie możliwość po prostu badań z jakąś konkretną grupą docelową czy na konkretnym temacie, to organizacje pozarządowe działające w terenie mają dobre rozpoznanie, mogą zasugerować pewne zmiany, które służą temu, żeby te wyniki były lepsze, bardziej po prostu realne, oparte na żywym przykładzie. (W16)

Widać wyraźnie, że z tego punktu widzenia organizacje pozarządowe mogłyby stać się dla uczelni wyższych partnerem, który podjąłby działania o charakterze społecznych laboratoriów.

Pojawił się również pomysł, którego realizacja miałaby na celu zbliżanie do siebie organizacji poprzez centralną bazę ogłoszeń sprzężoną z BIP-em uczelni wyższych, gdzie można byłoby sprawdzać oferty interesujące z punktu widzenia organizacji. Nieco podobne pod względem organizacyjnym rozwiązanie przedstawił jeden z informatorów:

Myszę, że rodzaj targów, ale to mogłyby być równie dobrze targi w postaci strony internetowej, gdzie różne instytucje mają swoje witryny i takie wizytówki, na których się prezentują, mówią o tym, czym się zajmują, o tym, jakie mają potrzeby, być może taka... bo wtedy to byłoby dostępnym tak naprawdę z każdego miejsca w Polsce czy na świecie. Czyli taka, no taka platforma, tym razem internetowa, gdzie można się trochę bliżej poznać, bo przechodzenie przez ileś stron [...] nie wszystkie instytucje, myślę, są otwarte na to, nie wszystkie instytucje chcą, więc to byłby być może rodzaj takiego miejsca spotkania dla tych instytucji, które są otwarte na różne możliwości współpracy z innym sektorem. (W22)

Proponowane narzędzia mogłyby ułatwić poszukiwanie partnera do współpracy poprzez szybkie porównanie dostępnych możliwości w tym zakresie.

Pojawiły się również uwagi związane z niedomaganiem finansowania wspólnych przedsięwzięć. Finansowanie projektów, które mają wspierać współpracę organizacji trzeciego sektora i uczelni, może korzystnie wpłynąć na intensywność tej współpracy. Szczególną uwagę należałoby poświęcić promowaniu partnerstw z założeniami ustanawianych dla rozwoju mniejszych partnerów. Ponadto, jak wskazało kilku informatorów, czasem wystarczyłoby zmienić tylko pewne uwarunkowania w wybranych konkursach, np. wprowadzić konkursy, gdzie projekty realizowane są przez dwa lata, aby satysfakcjonująca współpraca stała się łatwiejsza do osiągnięcia dla wszystkich partnerów. Jest to też powiązane z tym, że dobrą praktyką powinny stać się projekty, w których potencjalny partner ma zwyczajnie więcej czasu na przygotowanie się. Rozwiązaniem niektórych bolączek finansowych może być również finansowanie krzyżowe, jednak należy pamiętać, że nie zawsze jest ono możliwe ze względu na przykład na formalne zobowiązania w finansowaniu projektów, które mogą ograniczać lub zabraniać tego typu praktyk.

Formalizowanie relacji NGO – uczelnie to według części informatorów bardzo dobry pomysł w sytuacji realizowania dużych i złożonych projektów. Dzięki temu wszystko jest uregulowane, łącznie z oczekiwaniami, zakresem obowiązków i odpowiedzialnością. Pracownicy administracji powinni skupiać się na ułatwianiu kwestii formalnych, w tym wychodzić na przeciw partnerowi zewnętrznemu uczelni. Ustanowienie choćby niewielkich komórek organizacyjnych dedykowanych współpracy NGO i uczelni na uczelniach mogłoby bardzo ułatwić działania, i to już na samym początku możliwej współpracy, na przykład przy poszukiwaniu partnera czy komunikowaniu oczekiwań.

W toku badań nie udało się uzyskać zbyt wielu cennych informacji na temat propozycji możliwych rozwiązań prawnych, które poprawiłyby współpracę międzysektorową uczelni i organizacji trzeciego sektora. Pojawiły się natomiast głosy sugerujące, że jakakolwiek sterowalność i centralizacja na poziomie krajowym nie sprzyja finansowaniu projektów faktycznie zogniskowanych na problemach typowych dla poziomu województwa, powiatu czy gminy przez organizacje, które najlepiej są zorientowane w lokalnym kontekście. W związku z tym negatywnie, choć nie jednogłośnie, oceniono podjęte niedawno próby centralizacji finansowania działań organizacji trzeciego sektora. Według części informatorów Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego będzie formą nacisku na organizacje trzeciego sektora. Kilku informatorów stwierdziło jednak, że warto wstrzymać się z oceną, gdyż obecnie jest za wcześnie na wnioski. Pojawiła się również opinia, że zmiana ta jest raczej strukturalna niż systemowa, gdyż Narodowy Instytut Wolności po prostu przejął kompetencje Departamentu Pożytku Publicznego, który był w Ministerstwie Pracy, to znaczy w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, oraz przejmując również wszelkie obowiązki dotyczące sprawozdawczości.

Wszystkie zgromadzone pomysły zmian organizacyjnych czy merytorycznych wydają się stosunkowo łatwe do wprowadzenia i w zasadzie nie powinny pochłoniąć znacznych zasobów. Kwestią zdecydowanie trudniejszą pozostaje jednak zmiana postaw partnerów potencjalnej współpracy międzysektorowej.

Rozpoczynając pracę nad projektem i publikacją, wyszliśmy z założenia, że przede wszystkim potrzebna jest gruntowna wiedza na temat rzeczywistego stanu współpracy uczelni wyższych i organizacji pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem barier, oraz zbiór inspiracji teoretycznych i dobrych praktyk – zarówno z Polski, jak i z innych krajów – pozwalających pogłębić tę współpracę i zwiększyć jej efektywność. To się nie zmieniło i w dalszym ciągu jesteśmy przekonani, że taka wiedza jest potrzebna. Pozwala ona podejmować skuteczniejsze działania na poziomie lokalnym przez poszczególnych zainteresowanych współpracą pracowników czy osoby kierujące konkretnymi jednostkami organizacyjnymi.

Niemniej jednak w trakcie pracy nad projektem coraz bardziej oczywiste stawało się dla nas to, że jeszcze istotniejsze od drobiazgowej wiedzy o charakterze wdrożeniowym jest zwrócenie uwagi na bardziej podstawową kwestię społecznych funkcji uczelni wyższych. Trudno będzie wprowadzić długotrwałe, efektywne rozwiązania dotyczące omawianej formy współpracy na rzecz społeczeństwa obywatelskiego bez decyzji o charakterze systemowym w obszarze polityki szkolnictwa wyższego.

**ISBN: 978-83-8138-152-9**

