

# Sposoby współdziałania trzeciego sektora i instytucji szkolnictwa wyższego w wybranych krajach Europy (raport roboczy)

Monika Banaś, Franciszek Czech, Karolina Golemo,

Małgorzata Kołaczek



INSTYTUT STUDIÓW MIĘDZYKULTUROWYCH  
UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO



DIALOG



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Kraków 2019

Przygotowanie skryptu finansowane ze środków programu DIALOG Ministerstwa  
Nauki i Szkolnictwa Wyższego

## Spis treści

WSTĘP .....	3
CEL BADAŃ I METODA BADAWCZA .....	4
AUSTRIA .....	8
PORTUGALIA.....	39
SŁOWACJA .....	65
WIELKA BRYTANIA .....	91
Załącznik 1. Lista dyspozycji do rozmów z ekspertami w języku angielskim .....	112

## WSTĘP

W 2017 roku przystąpiono do realizacji projektu *Współpraca wyższych uczelni i organizacji pozarządowych jako animatorów społeczeństwa obywatelskiego z wykorzystaniem potencjału dziedzictwa kulturowego*. Motywację do prac nad projektem stanowiły z jednej strony przekonanie o ważkości zagadnienia, zwłaszcza w sytuacji po przywołanej reformie szkolnictwa wyższego wprowadzającej zapisy mające na celu zwiększenie współpracy uczelni z interesariuszami zewnętrznymi, a z drugiej wynikająca z rekonesansu badawczego świadomość braku należytego opracowania tematu. Tak pomyślane przedsięwzięcie wpisano się w ogłoszony przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego program „Dialog”, akcentujący zagadnienie współpracy uczelni wyższych z innymi podmiotami oraz praktyczny wymiar podejmowanych działań. Biorąc pod uwagę ten ostatni aspekt, badania zawężono do współpracy mającej na celu działania na rzecz społeczeństwa obywatelskiego i dziedzictwa kulturowego – które stanowią szeroką i wielowymiarową platformę dla współpracy znacznej liczby niekomercyjnych organizacji oraz licznych jednostek akademickich wyspecjalizowanych w naukach społecznych i humanistycznych. Mający taką genezę projekt miał charakter społeczno-badawczy. Zakładał szereg działań zmierzających do upowszechnienia wiedzy na temat współpracy uczelni wyższych i organizacji pozarządowych, ale w tym miejscu istotne jest to, że projekt miał dostarczyć wiedzy na temat dobrych praktyk kooperacji organizacji trzeciego sektora i uczelni wyższych Polsce, ale też w wybranych krajach Europy. To ostatnie zagadnienie jest podjęte w niniejszym raporcie.

Prezentowany tu raport ma charakter roboczy. Oznacza to między innymi, że zostały w nim zebrane, wyselekcjonowane i uporządkowane dane, ale jeszcze nie ma wyciągniętych ostatecznych wniosków. Z tego względu raport nie kończy się klasycznym podsumowaniem czy omówieniem wniosków. Natomiast rozpoczyna się on klasycznie od omówienia celów badań i kwestii metodologicznych, a potem zaprezentowane są cztery studia przypadków. Mogą one stanowić asumpt do refleksji czytelników, których serdecznie zapraszamy do dzielenia się z nami swoimi uwagami i przemyśleniami.

## CEL BADAŃ I METODA BADAWCZA

Jak już zostało to stwierdzone powyżej, niniejszy raport stanowi podsumowanie badań, które miały na celu zidentyfikować dobre praktyki we współpracy instytucji szkolnictwa wyższego z organizacjami trzeciego sektora. Interesowały nas różnego rodzaju praktyki od działań poszczególnych organizacji pozarządowych i szkół wyższych po rozwiązania systemowe o charakterze prawnym albo finansowym. Nie chodziło jedynie o to, aby wskazane zostały praktyki definiowane przez ekspertów jako dobre, ale o uchwycenie szerszego kontekstu, w którym funkcjonują rozmaite rozwiązania. Z informacji o istniejących w danym kraju barierach i ewentualnych pomysłach na ich usunięcie i zmianę sytuacji można również wyciągnąć wnioski istotne dla planowania działań w Polsce.

Za optymalną perspektywę pozwalającą uchwycić tak zdefiniowany problem badawczy uznano popularną w zarządzaniu metodę *benchmarkingu*. Polega ona na określaniu optymalnych rozwiązań poprzez analizę sytuacji w podobnych jednostkach, które pod określonym względem wypracowały dobre rozwiązania<sup>1</sup>. Nie chodzi więc zatem o znalezienie najbardziej efektywnych rozwiązań, ale takich, które są możliwe do wdrożenia w danej jednostce, co doprowadzi do choć niewielkiej poprawy efektywności. Ta logika miała ogromne znaczenie przy wyborze przedmiotu analiz.

Biorąc pod uwagę to, że poszukiwano dobrych praktyk możliwych do zastosowania w Polsce, dobór celowy oparto na trzech kryteriach: wynikającej ze zwiadu badawczego wiedzy kontekstowej o dobrych praktykach w danym kraju, podobieństwie do sytuacji w Polsce, heterogeniczności próby. Jak widać, przedmiotem badań postanowiono uczynić nie tylko kraje, o których wiadomo, że wypracowały dobre rozwiązania, jeżeli chodzi o współpracę uczelni wyższych i organizacji pozarządowych, tak jak ma to miejsce w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych czy Holandii. W tych krajach

---

<sup>1</sup> Zob. np. M. Źródło-Loda, *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. S. Pigonia w Krośnie”, 67/2014, s. 203-221.

wprowadzone zostały liczne innowacyjne rozwiązania, które wymieniane były przez polskich ekspertów w pierwszej części badań. Jednak przywołane państwa stanowią stosunkowo homogeniczną grupę, którą cechuje mocno rozwinięte społeczeństwo obywatelskie ze stosunkowo silnymi organizacjami pozarządowymi, wysoki poziom szkół wyższych mających długie tradycje społecznego zaangażowania oraz wysoki poziom rozwoju gospodarczego, pozwalający między innymi na określone prowadzenie polityki budżetowej. Może się zatem okazać, że z powodu odmiennego kontekstu polityczno-gospodarczo-społeczno-kulturowego dobre praktyki zidentyfikowane w krajach mających największe doświadczenia pod względem współpracy organizacji pozarządowych i szkół wyższych nie dają się implementować w Polsce. Rozwiązania wypracowane w krajach anglosaskich mogą mieć ograniczone zastosowanie już tylko z powodu odmiennych tradycji stanowienia prawa.

Kryterium podobieństwa do sytuacji w Polsce oraz kryterium heterogeniczności próby badawczej przesądziły o tym, że badania zostały przeprowadzone również na Słowacji, gdzie sytuacja pod wieloma względami jest analogiczna do obserwowanej w Polsce. Analiza w tym kraju miała pozwolić stwierdzić, czy w zbliżonych warunkach funkcjonują rozwiązania, które dotąd nie były w Polsce stosowane. Kolejnym obszarem badań była położona także w Europie Środkowej Austria, którą ze względów historycznych łączą liczne podobieństwa z Polską i w której jednocześnie – na podstawie zwiadu badawczego oraz wiedzy kontekstowej – można spodziewać się interesujących rozwiązań w zakresie działalności szkół wyższych i ich współpracy z organizacjami trzeciego sektora. Ostatnim krajem wyselekcjonowanym do badań była Portugalia. W pierwszym momencie może wydawać się, że Portugalii nie łączą z Polską żadne istotne podobieństwa. Pod względem kulturowym – oprócz ogólnych podobieństw wynikających z dziedzictwa chrześcijańskiego – oba kraje rzeczywiście pod wieloma względami się różnią. Niemniej jednak Portugalia tak jak Polska jest stosunkowo młodą demokracją, która pod koniec XX wieku przeszła transformację systemową. Co więcej, oba państwa wiąże też to, że z powodu sytuacji gospodarczej były one po przystąpieniu do Unii Europejskiej krajami ze znaczną liczbą imigrantów, a w ostatnich latach stały się również krajami przyciągającymi rosnącą liczbę migrantów. Te polityczno-społeczno-gospodarcze podobieństwa zdecydowały zatem o takim właśnie wyborze. Podsumowując: przeprowadzenie badań w Austrii,

Portugalii, Słowacji i Wielkiej Brytanii pozwoliło osiągnąć duże wewnętrzne zróżnicowanie próby. Taka cecha pola badawczego jest wskazana w sytuacji stosunkowo małej eksploracji danego zagadnienia. Pozwala ona bowiem na przynajmniej wstępne spenetrowanie danego zjawiska w różnych mało przeanalizowanych wcześniej kontekstach, z których każdy może pozwolić uzyskać informacje o odmiennych dobrych praktykach.

W pierwszej kolejności przeprowadzono badania typu Desk Research, obejmujące analizę takich materiałów, jak dokumenty urzędowe (np. raporty na temat sytuacji w szkolnictwie wyższym), raporty badawcze, materiały prasowe i strony internetowe uczelni wyższych oraz organizacji pozarządowych. Analiza danych zastanych (nazywana również wtórną analizą danych albo analizą typu Desk Research) to ogólna nazwa całego wachlarza badań niereaktywnych, w wyniku których nie są uzyskiwane nowe informacje, lecz poddaje się analizie istniejące już dane. Mogą to być wyniki badań przeprowadzonych w innym celu, dane osobiste (listy, pamiętniki etc.) oraz dane urzędowe gromadzone przez różnego rodzaju instytucje. Jedną z przyczyn rosnącej w ostatnich czasach popularności wtórnej analizy danych jest zwiększający się zakres dostępnych materiałów mogących być przedmiotem analizy. W epoce Internetu i elektronicznych baz danych coraz więcej informacji publicznych i prywatnych jest na różnych zasadach gromadzonych i udostępnianych. Przyczyną dynamicznego wzrostu popularności Desk Research jest również stosunkowo niski koszt tego rodzaju badań. Z kolei do wad tej metody należy zaliczyć między innymi brak kontroli nad procesem zbierania informacji, co prowadzi do tego, że nie ze wszystkich dostępnych materiałów można skorzystać. Innym problemem jest to, że nie wszystkie przydatne dane są łatwo dostępne albo też mają one charakter wycinkowy lub zebrano je w innym kontekście, w oparciu o odmiennie założenia metodologiczne i definicje, dla innych potrzeb, co przekłada się na ograniczoną ich użyteczność.

Oprócz tego przeprowadzonych zostało dwadzieścia pięć konsultacji on-line z ekspertami z poszczególnych krajów (siedem osób z Wielkiej Brytanii i po sześć z pozostałych krajów) w celu uzyskania dodatkowych materiałów do analizy. Konsultacje zazwyczaj przybrały formę wywiadów prowadzonych w czasie rzeczywistym za pośrednictwem Internetu oraz wymiany e-maili, w których eksperci

odpowiadali na pytania członków zespołu badawczego. W obu przypadkach – niczym w typowym wywiadzie częściowo ustrukturyzowanym – posługiwano się przygotowanym wcześniej scenariuszem wywiadu, który zawierał listę dyspozycji przystosowanych do międzynarodowego etapu badań. Taki scenariusz stanowi załącznik do niniejszego wywiadu i zamieszczony został na jego końcu.

Między sierpniem a grudniem 2018 roku w każdym z czterech państw przeprowadzone zostały tygodniowe wizyty studyjne. W ich ramach odwiedzone wybrane na wcześniejszym etapie instytucje, które posiadały różnorodne doświadczenia we współpracy szkół wyższych i organizacji pozarządowych w budowie społeczeństwa obywatelskiego i ochronie dziedzictwa narodowego. Wyjazdy miały formę badań terenowych, podczas których łączono różne sposoby pozyskiwania danych – od obserwacji podczas oprowadzania po danych instytucjach, poprzez kwerendę biblioteczną, po (mini)wywiady z przedstawicielami odwiedzanych instytucji i ekspertami. Ze wszystkich wizyt studyjnych zrobiono notatki będące podstawą sporządzenia raportu i przygotowania czterech zamieszczonych w tym tomie artykułów dotyczących współpracy uczelni wyższych i organizacji pozarządowych w poszczególnych państwach: Austrii, Portugalii, Słowacji i Wielkiej Brytanii.

## AUSTRIA

Zarówno funkcjonowanie szkół wyższych, jak i aktywność organizacji pozarządowych w Austrii w wielu opracowaniach uznaje się obecnie za przykłady wysokiego poziomu i efektywnej działalności tych sektorów na tle ich odpowiedników w innych państwach europejskich. Zdecydowanie mniej jednak wiadomo na temat współpracy międzysektorowej zarówno pomiędzy podmiotami ze wspomnianym obszarów działalności publicznej, jak i o kooperacji z innymi rodzajami partnerów w kraju, zaliczanym przez niektórych do obszaru Europy Zachodniej, przez innych zaś – do Europy Środkowej. Czy taka współpraca występuje i na ile jest rozwinięta? Jakie bariery stoją na jej drodze, ale też jakie rozwiązania systemowe bądź wypracowane w praktyce stwarzają szanse na zacieśnienie omawianego współdziałania? I wreszcie, jakie dobre praktyki współpracy międzysektorowej pomiędzy interesującymi nas sektorami w Austrii można zidentyfikować? Niniejszy artykuł ma na celu nakreślenie problematyki funkcjonowania obu sektorów w Austrii i wskazanie kilku form i skutecznych rozwiązań we współpracy pomiędzy podmiotami w nich działającymi. Posłuży do tego zarówno analiza materiałów zastanych, jak i wyniki badań jakościowych – 7 wywiadów z ekspertami oraz refleksje, poczynione podczas 10 wizyt studyjnych w Wiedniu w grudniu 2018 roku.

### 1. Dwa sektory w pigułce

#### 1.1. Szkolnictwo wyższe w Austrii

Funkcjonowanie szkolnictwa wyższego w Austrii opiera się na działalności czterech rodzajów podmiotów. Najliczniejsze są uniwersytety państwowe - *öffentliche Universitäten* (22; z czego 6 to uczelnie artystyczne, a 3 – medyczne; autonomiczne od 2004 roku<sup>2</sup>), które też uczą najwięcej studentów w tym kraju – 77% w 2017 roku<sup>3</sup>. Na drugim miejscu w kolejności, jeśli chodzi o liczebność i liczbę studentów, plasują się wyższe szkoły zawodowe (*Fachhochschulen*), których znajdziemy w tym kraju 21.

---

<sup>2</sup> *OECD Reviews of Innovation Policy: Austria 2018*, Paris 2018, s. 130.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 132.



Wprowadzono je w 1994 roku i uczy się w nich ok. 14% studentów<sup>4</sup>. Dwa następne rodzaje instytucji edukacji na poziomie studiów wyższych to działające od 1999 roku *Privatuniversitäten* – uniwersytety prywatne (13 takich placówek, w których uczy się 3% studentów<sup>5</sup>) oraz 17 kolegiów nauczycielskich (*Pädagogische Hochschulen*; na mocy Ustawy o Edukacji Nauczycieli z 2005, działające od 2007 roku)<sup>6</sup>. Studia dla obywateli Austrii i innych państw członkowskich UE i obszaru EOG są bezpłatne bądź studenci muszą pokryć stosunkowo niewielkie czesne. Jeśli chodzi o etapy edukacji, to nie różnią się one znacznie od tych, które znamy z polskiego systemu i wpisują się w zasady funkcjonowania systemu bolońskiego – po 3 bądź 4 latach uzyskuje się tytuł licencjata, a po 1-2 – magistra. Studia doktoranckie trwają z kolei od 2 do 4 lat<sup>7</sup>. Już od lat 80. ubiegłego wieku obserwuje się też znaczny wzrost liczby osób, kontynuujących edukację na studiach wyższych. Szczególnie począwszy od reformy systemu szkolnictwa wyższego w 2002 jest to niezwykle wyraźne – w tym roku w Austrii studiowało 2,77% populacji, czyli 223 372 osoby, a w 2016, czyli w roku, w którym ostatnie takie badania zostały przeprowadzone<sup>8</sup> – 431 100<sup>9</sup>, czyli ok. 4,95%. Oznacza to wzrost udziału w szkolnictwie wyższym w okresie 2002–2016 o niemal 78,7%. Pokazują to też statystyki, dotyczące rynku pracy – o ile w 2000 roku 15,4% pracowników aktywnych na austriackim rynku pracy miało wykształcenie wyższe, to w 2017 odsetek ten wzrósł do 31%<sup>10</sup>. Robi to jeszcze większe wrażenie, gdy uświadomimy sobie, że Austria jest stosunkowo niewielkim pod względem populacji krajem w Europie z 8,7 mln mieszkańców.

---

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 133.

<sup>6</sup> Zob. więcej: M.V.C. Wolfensberger, *Austria: A Rapidly Expanding Higher Education Sector*, [w:] idem, *Talent Development in European Higher Education, Honors programs in the Benelux, Nordic and German-speaking countries*, 2015, s. 213–227; *Austria Higher Education System*, The European Education Directory, <https://www.euroeducation.net/prof/ausco.htm> (data dostępu: 20 VI 2019); G. Thompson, *Strong opportunities at world-class, accessible universities offering excellence*, <https://www.academics.com/guide/higher-education-austria> (dostęp 20 VI 2019).

<sup>7</sup> *Studia w Austrii*, <http://www.eurodesk.pl/eurostudia/studia-w-austrii> (dostęp 20 VI 2019).

<sup>8</sup> Kolejne przewidywane są przez Eurostat na 2020.

<sup>9</sup> Por. Eurostat, *Number of tertiary education students by level and sex*, 2016, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Number\\_of\\_tertiary\\_education\\_students\\_by\\_level\\_and\\_sex,\\_2016\\_\(thousands\)\\_ET18.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Number_of_tertiary_education_students_by_level_and_sex,_2016_(thousands)_ET18.png) (dostęp 12 VII 2019).

<sup>10</sup> *OECD Reviews of Innovation...*, op. cit., s. 133.

Dodatkowo, w Austrii, obok Francji i Luksemburga, jako jedynych państw w Unii Europejskiej i EOG, liczba studentów studiów magisterskich przewyższała liczbę osób, wybierających programy licencjackie. Na trzech z czterech rodzajów oferowanych programów<sup>11</sup> kształcenia przeważały kobiety (choć w naukach ścisłych mężczyzn, którzy kończyli studia było 2.7 razy więcej niż kobiet<sup>12</sup>). Jedynie na studiach doktoranckich było więcej mężczyzn – 10900 doktorantek do 12600 doktorantów (w Polsce np. jest odwrotnie)<sup>13</sup>.

Wspomniana już wyżej reforma edukacji z 2002 na mocy Ustawy o organizacji uniwersytetów (*Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und Ihre Studien*), która weszła w życie na początku 2004 roku, doprowadziła do restrukturyzacji systemu uniwersyteckiego, opierającego się dotąd na ustawie z 1993 roku. Zgodnie z tym aktem prawnym, do głównych zadań uniwersytetów należy m.in.:

- rozwój i propagowanie nauki i sztuki
- wykształcenie kolejnych pokoleń naukowców i/lub artystów
- oferowanie możliwości dalszego kształcenia, szczególnie absolwentom
- wspieranie krajowej i międzynarodowej współpracy w obszarze badań naukowych i kształcenia oraz tworzenia sztuki i jej nauczania
- wspieranie użycia i zastosowania wyników badań uniwersyteckich i praktycznego zastosowania sztuki<sup>14</sup>.

Ministrem odpowiedzialnym za szkolnictwo wyższe jest Minister Edukacji, Nauki i Badań Nauki (wcześniej byli to np. Ministrowie Nauki i Badań Naukowych oraz Edukacji, Sztuki i Kultury czy też Minister Nauki, Badań Naukowych i Gospodarki – w zależności od zmian strukturalnych, wprowadzanych przez kolejne rządy). Budżety każdego z uniwersytetów są renegocjowane co 3 lata z Ministrem odpowiedzialnym za szkolnictwo wyższe i uzależnione są od tego, jakimi wynikami dana placówka może się poszczycić, zarówno jeśli chodzi o badania naukowe, jak i oferowaną dydaktykę<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Kursy uniwersyteckie, studia licencjackie, studia magisterskie, studia doktoranckie.

<sup>12</sup> *OECD Reviews of Innovation...*, op. cit., s. 133.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> *Austria Higher Education System...*, op. cit.

<sup>15</sup> Zob. więcej: Federal Ministry of Education, Science and Culture, *University Organisation and Studies Act (Universities Act 2002), University Organisation Amendment Act and Universities of the Arts*

Ustawa z 2002 roku była wielokrotnie nowelizowana (ostatnio w 2018 roku), jak również doprecyzowywana za pomocą rozporządzeń<sup>16</sup>. Poza tym aktem, uchwalono również m.in. federalne ustawy nt. funkcjonowania pozostałych typów szkół wyższych, zawartości programów kształcenia czy instytucji badawczych. W ostatnich latach, począwszy od 2015 roku, kiedy ukazał się projekt narodowego planu rozwoju instytucji szkolnictwa wyższego i dalej, od roku 2017, kiedy zaczęto wdrażać Krajową Strategię dot. Wymiaru Społecznego w Szkolnictwie Wyższym<sup>17</sup>, która do 2025 roku ma m.in. rozbudować system wsparcia dla studentów, ale też włączyć wymiar społeczny do misji szkół wyższych, coraz wyraźniej widać otwarcie austriackich uniwersytetów na zintensyfikowaną realizację koncepcję tzw. trzeciej misji uczelni i częstsze włączanie w to zadanie otoczenia społecznego. Problematyka ta zostanie jednak nieco szerzej przybliżona w kolejnych podrozdziałach.

## 1.2. Austriacki trzeci sektor – wciąż czerwoni i czarni?

Funkcjonowanie trzeciego sektora w Austrii w Europie Środkowej wyróżnia się zarówno pod względem aktywności, jak i specyfiki. O ile na tle innych państw regionu austriackie organizacje pozarządowe mogą liczyć na duże wsparcie ze strony społeczeństwa obywatelskiego, rozwiniętej infrastruktury i dostępnych środków finansowych, o tyle porównanie z analogicznymi instytucjami w wielu państwach Europy Zachodniej obniża zdaniem wielu badaczy ocenę poziomu rozwoju i zaplecza tego sektora w omawianym kraju<sup>18</sup>. Emil Brix pod koniec XX wieku nazywał nawet społeczeństwo obywatelskie w Austrii „upośledzonym” ze względu na jego

---

*Organisation Amendment Act*, National Council of the Republic of Austria, No. 120/2002 / 9th August, 2002,

[https://www.uibk.ac.at/index/finanzabteilung/ug2002\\_englisch.pdf](https://www.uibk.ac.at/index/finanzabteilung/ug2002_englisch.pdf) (dostęp 20 VI 2019).

<sup>16</sup> *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Universitätsgesetz 2002, Fassung vom 21.10.2019*,

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128> (dostęp 21 X 2019).

<sup>17</sup> Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft Verwaltungsbereich Wissenschaft und Forschung, *Nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung. Für einen integrativeren Zugang und eine breitere Teilhabe*,

[http://www.bmwf.wg.at/Presse/AktuellePresseMeldungen/Documents/2017\\_Strategien\\_Book\\_WEB%20nicht%20barrierefrei.pdf](http://www.bmwf.wg.at/Presse/AktuellePresseMeldungen/Documents/2017_Strategien_Book_WEB%20nicht%20barrierefrei.pdf) (dostęp 30 VI 2019).

<sup>18</sup> European Volunteer Centre, *Volunteerism in Austria. Facts and figures*, Brussels 2006, s. 2, <http://www.kansalaisareena.fi/Volunteerism%20in%20Austria.pdf> (dostęp 2 VII 2019).

uzależnienie od partii, frakcji, podziałów i przyzwyczajone do silnych rządów<sup>19</sup>, co przynosi stabilizację, ale nie skłania do rozwoju obywatelskości. Czy pogląd ten można uznać za właściwy ponad dwadzieścia lat później? Aby spróbować odpowiedzieć na to pytanie, musimy przyjrzeć się historii kształtowania się trzeciego sektora i społeczeństwa obywatelskiego, jak również współczesnej jego specyfice.

Zgodnie z badaniami i opiniami czołowych austriackich badaczy, zajmujących się powyższą problematyką, rozwój organizacji pozarządowych w omawianym kraju należy kojarzyć z rokiem 1867 i Konstytucją, kiedy to wprowadzono wolność zgromadzeń i zrzeszania się – wtedy też powstały pierwsze współczesne organizacje, z których zresztą część istnieje do dziś<sup>20</sup>. Dominowały wtedy kluby oszczędzania i organizacje charytatywne, często związane z Kościołem rzymskokatolickim. Pierwsza wojna światowa spowodowała chwilowy spadek znaczenia aktywności trzeciego sektora, jednak już w okresie międzywojennym sektor zaczął się odradzać i powstało m.in. wiele aktywnych klubów sportowych, które przyczyniły się do popularyzowania ideologii faszystowskiej w Austrii, która zresztą od 1934 sprawiła, że wszystkie „nieprawomyślnie” organizacje nie miały prawa działać<sup>21</sup>. Jednak za obecny kształt sektora obywatelskiego w Austrii odpowiadają zmiany i rozwiązania, wprowadzone po II wojnie światowej, kiedy na nowo mamy do czynienia z odrodzeniem organizacji pozarządowych w tym kraju, wspieranych przez partie polityczne: Austriacką Partię Ludową i Socjaldemokratyczną Partię Austrii, przejmujące niejako wpływy po Kościele<sup>22</sup>. Do dziś istnieje wiele organizacji o różnej politycznej afiliacji, a o podobnej misji np. ochrony przyrody Alp, z których jedna kojarzona jest z socjaldemokratami („czerwoni”), a druga – z Partią Ludową („czarni”). Po 1945 roku zaczęła też w dyskursie publicznym dominować idea partnerstwa

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Por. M. Neumayr [et al.], *The Non-profit Sector in Austria – An economic, legal and political appraisal*, Vienna 2007, [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/paper\\_neumayr\\_etal\\_epubWU\\_2007.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/paper_neumayr_etal_epubWU_2007.pdf) (data dostępu); R. Millner, *The Austrian Nonprofit Sector & Civil Society*, <http://www.ideellarena.se/wp-content/uploads/2016/02/reinhard-millner.pdf> (data dostępu; 2 VII 2019); K. Heitzmann, R. Simsa, *From Corporatist Security to Civil Society Creativity: The Nonprofit Sector in Austria*, [w:] *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations*, red. A. Zimmer, E. Priller, M. Freise, Wiesbaden 2004.

<sup>21</sup> M. Neumayr [et al.], *The Non-profit Sector...*, op. cit., s. 1.

<sup>22</sup> R. Millner, *The Austrian Nonprofit Sector...*, op. cit., s. 2.

społecznego (*Sozialpartnerchaft*)<sup>23</sup>, która zaowocowała umocnieniem się korporacjonistycznej wizji relacji państwo-społeczeństwo i w założeniu ma do dziś ułatwiać osiągnięcie kompromisów i prowadzenie konsultacji pomiędzy organami aparatu państwowego a pozostałymi sektorami. Prowadzi też jednak do pewnej zależności od sektora publicznego i utrwalonych podziałów, tworzących swoiste obozy (*Lager*)<sup>24</sup>. Historycznie wykształciły się 3 tego typu frakcje, wciąż obecne we współczesnym austriackim społeczeństwie, choć nie tak silnie jak jeszcze pod koniec XX wieku. Obserwujemy więc następujące nurty: konserwatywny, liberalny i katolicki. Podziały te mają fundamentalny wpływ na funkcjonowanie życia społecznego i politycznego w Austrii, szczególny zaś na organizacje pozarządowe, z założenia powiązane ze światopoglądem. Jak twierdzi wielu badaczy austriackiego społeczeństwa obywatelskiego, długo panowało przekonanie, że bez poparcia któregoś z wymienionych obozów, działanie w trzecim sektorze jest niemożliwe<sup>25</sup>. Dopiero od lat 80. XX wieku, w dekadzie przemian społecznych, kiedy zaczęły powstawać organizacje pozarządowe niepowiązane z żadną z tych frakcji, zaczęto powoli redefiniować utarte podziały. Te nowe organizacje działały głównie w obszarze praw kobiet, ekologii, relacji międzynarodowych i międzykulturowych, osób niepełnosprawnych i wykluczonych, integracji społecznej, pomocy humanitarnej, a później również migrantów, uchodźców i promowania kultury<sup>26</sup>. W XXI wieku obserwuje się duży wzrost przedsiębiorstw ekonomii społecznej, jak również, w ostatnich latach, publiczną debatę na temat roli społeczeństwa obywatelskiego i trzeciego sektora w tzw. kryzysie migracyjnym<sup>27</sup>. Jak więc można scharakteryzować funkcjonowanie austriackiego trzeciego sektora współcześnie? W tym miejscu konieczne wydaje się opisanie różnych rodzajów podmiotów, zaliczanych do niego w Austrii.

---

<sup>23</sup> European Volunteer Centre, *Volunteerism in Austria...*, op. cit., s. 3.

<sup>24</sup> K. Heitzmann, R. Simsa, *From Corporatist Security...*, op. cit., s. 715.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Por. ibidem; R. Millner, *The Austrian Nonprofit Sector...*, op. cit., s. 3; M. Neumayr [et al.], *The Non-profit Sector...*, op. cit., s. 2.

<sup>27</sup> R. Millner, *The Austrian Nonprofit Sector...*, op. cit., s. 3.

W połowie 2019 roku w Austrii działało 124.000<sup>28</sup> organizacji społeczeństwa obywatelskiego, z czego 87.000 eksperci uznają za aktywne<sup>29</sup>. Wielu pracowników tych organizacji pracuje wolontariacko<sup>30</sup>, choć to, zgodnie z ostatnimi badaniami, zaczyna się zmieniać – z jednej strony ze względu na mniejszą liczbę wolontariuszy chętnych do pracy w sektorze, z drugiej przez zmianę filozofii funkcjonowania części organizacji w kierunku podobnemu przedsiębiorstwom<sup>31</sup>. Organizacje różnicują się również ze względu na cel działania – na rzecz jedynie swoich członków bądź na rzecz ogółu społeczeństwa<sup>32</sup>. Jak wskazują znani badacze trzeciego sektora – Neumayr, Meyer, Schneider i Haider – organizacje pozarządowe w Austrii swoje funkcjonowanie opierają o dwie zasady: zasadę federalizmu oraz samorządności<sup>33</sup>, co sprawia m.in., że wiele podmiotów w sektorze non profit funkcjonuje na wszystkich poziomach, związanych z administracyjnym podziałem państwa: na poziomie federalnym, poziomie krajów związkowych i lokalnym. W całym sektorze swoją aktywnością wyróżniają się związki i organizacje zawodowe (które jednak nie są przedmiotem zainteresowania w tym artykule w kontekście założeń omawianych w dalszej części badań). Badacze wskazują też na dość duży wpływ lobbystyczny na proces legislacyjny w Austrii „czerwonych” i „czarnych” organizacji i brak tożsamego wpływu organizacji, niepowiązanych tradycyjnie z partiami politycznymi<sup>34</sup>. Z kolei organizacje powiązane z organizacjami religijnymi, głównie Kościołem rzymskokatolickim, dominują w sektorze usług socjalnych i pomocy humanitarnej.

---

<sup>28</sup> Naród austriacki bywa nawet nazywany „narodem tych, którzy dołączają”, o czym świadczy fakt, że nie tylko powstaje wiele organizacji trzeciego sektora, ale też wiele osób do nich wstępuje i je wspiera. W 1980 było 85 400 organizacji w tym sektorze, w 1990 – 78 835, w 2000 – 104 203, a w 2010 aż 116 556 – za: ibidem, s. 3, 17.

<sup>29</sup> F.-E. Bogorin [et al.], *Austria*, [w:] *Civil Society in Central and Eastern Europe: Monitoring 2019*, red. E. More-Hollerweger [et al.], Vienna 2019, s. 24, <http://www.erstestiftung.org/cms/wp-content/uploads/2019/09/civil-society-monitoring-2019.pdf> (dostęp 2 VII 2019).

<sup>30</sup> Zgodnie z badaniami Ministerstwa Pracy z 2015 roku 46% Austriaków w jakiejś formie pracuje wolontariacko – por. M. Neumayr [et al.], *Country Report: Austria*, [w:] *Civil Society in Central and Eastern Europe: Challenges and Opportunities*, red. P. Vandor [et al.], Vienna 2017, s. 283.

<sup>31</sup> A. Zimmer, B. Pahl, *Learning from Europe: Report on third sector enabling and disabling factors*, TSI Comparative Report No. 1, Brussels 2016, s. 17.

<sup>32</sup> M. Neumayr [et al.], *Country Report: Austria*, op. cit., s. 283.

<sup>33</sup> M. Neumayr [et al.], *The Non-profit Sector...*, op. cit., s. 2.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 3.

W austriackim prawie sformułowanie „organizacja non profit” w ogóle nie funkcjonuje, a używanie tego określenia ma charakter umowny i jest używane do różnego rodzaju podmiotów. Zrzeszenia mogą przyjmować różne formy prawne:

- zarejestrowane stowarzyszenia – najczęstsza forma (99%)<sup>35</sup>;
- fundacje – publiczne i prywatne (dopiero od 1993 roku)
- kooperatywy non profit
- korporacje, jeśli prowadzą działalność non profit, co jednak zawarte jest w statucie korporacji, nie w rejestrze<sup>36</sup>.

Często o statusie non profit decydują organy podatkowe, które mogą organizacjom tego typu przyznać ulgi podatkowe, jeśli spełnią określone warunki np. działanie na rzecz ogółu, a nie tylko swoich członków i zostaną uznane za takie, które wspierają niekomercyjne, pożyteczne społecznie bądź religijne cele<sup>37</sup>. Przychód organizacji non profit pochodzi ze składek członkowskich (2%), darowizn, sponsoringu i przychodów (32%), zamówień publicznych i zadań zleconych (50% środków w sektorze), dotacji publicznych, w tym z funduszy europejskich (17%) i prywatnych<sup>38</sup>. Najwięcej organizacji działa w obszarze kultury i sportu, natomiast najwięcej środków otrzymują, wydają i generują organizacje, zajmujące się pomocą społeczną i humanitarną<sup>39</sup>. W tej dziedzinie zresztą organizacje pozarządowe są strategicznym partnerem władz, zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym.

W ostatnich dwóch latach wyraźnie zauważana jest zmiana postaw wobec sektora non profit i społeczeństwa obywatelskiego ze strony władz federalnych. Badania trzeciego sektora w ramach projektu „Third Sector Impact”, dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej i realizowanego w latach 2014-2019 przez 30 badaczy z 10 uniwersytetów europejskich pokazały, że w 2018 roku 83% organizacji trzeciego sektora z Austrii deklarowało brak dofinansowania ze strony budżetu państwa, a 63% badanych zrzeszeń przewidywało dalsze problemy w funkcjonowaniu w przyszłości<sup>40</sup>.

---

<sup>35</sup> M. Neumayr [et al.], *Country Report: Austria*, op. cit., s. 283.

<sup>36</sup> M. Neumayr [et al.], *The Non-profit Sector...*, op. cit., s. 2, 14.

<sup>37</sup> K. Heitzmann, R. Simsa, *From Corporatist Security...*, op. cit., s. 717.

<sup>38</sup> M. Neumayr [et al.], *Country Report: Austria*, op. cit., s. 286.

<sup>39</sup> K. Heitzmann, R. Simsa, *From Corporatist Security...*, op. cit., s. 719.

<sup>40</sup> *TSI National Report No. 3: Third sector barriers in Austria*, <https://thirdsectorimpact.eu/documentation/tsi-national-report-no-3-third-sector-barriers-in-austria/> (dostęp 15 VII 2019).

Tegoroczne badania z kolei, przeprowadzone we współpracy z IGO – Grupą Interesu Organizacji Pożytku Publicznego i Uniwersytetem Ekonomicznym w Wiedniu pokazały, że poza finansowymi barierami, w ostatnich latach pojawiają się również bariery ideologiczne ze strony rządu. Populistyczna retoryka, mocno obecna za czasów ostatniego rządu Sebastiana Kurza, uformowanego z koalicji Austriackiej Partii Ludowej (ÖVP) i uznawanej za skrajnie prawicową Partię Wolności (FPÖ)<sup>41</sup>, według omawianych badań zaowocowała częściową delegitymizacją społeczeństwa obywatelskiego i dewaluacją pracy organizacji z tego sektora<sup>42</sup>. Austria wciąż utrzymuje się co prawda na wysokim, ósmym miejscu z 113 państw, ocenianych w rankingu Wskaźniki Rządów Prawa World Justice Project w 2018 roku (choć spadła o jedno miejsce w porównaniu z 2016 rokiem)<sup>43</sup>, ale zauważone kilka niepokojących tendencji. Dyskurs publiczny uległ daleko posuniętej polaryzacji, wzrost poziom nieufności do niektórych organizacji non profit w bardziej konserwatywnej części społeczeństwa – mówi się o „przemysle uchodźczym” czy „szaleństwie NGOów”<sup>44</sup>. Do powyższego dodać należy ograniczenie wolności zgromadzeń w ostatnich latach, co zaowocowało w listopadzie 2018 określeniem przestrzeni obywatelskiej Austrii „zawężoną” przez zespół obsługujący CIVICUS Monitor – narzędzie badawcze na temat stanu społeczeństwa obywatelskiego w 196 państwach (wcześniej uznawana była za otwartą)<sup>45</sup>. Austriacki rząd został też przez badaczy CIVICUS Monitor wezwany do porzucenia polityki wykluczania i oczerniania aktywistów<sup>46</sup>. W kwietniu 2019 roku

---

<sup>41</sup> Kadencja tego rządu zakończyła się w połowie maja 2019 roku skandalem, pierwszym wotum nieufności dla rządu za czasów austriackiej demokracji w tym samym miesiącu i przedterminowymi wyborami 29 września 2019. Tymczasowym kanclerzem została niezależna polityczka Brigitte Bierlein. Wybory wygrała Austriacka Partia Ludowa (ÖVP), Kurz ponownie dostał od Prezydenta Van der Bellena misję stworzenia rządu. Obecnie trwają negocjacje z potencjalnymi koalicjantami – Partia Ludowa w wyborach nie uzyskała samodzielnej większości.

<sup>42</sup> Por. F.-E. Bogorin [et al.], *Austria*, op. cit., s. 25; R. Simsa [et al.], *Civil society index update 2019. Rahmenbedingungen für die Zivilgesellschaft in Österreich*, [https://gemeinnuetzig.at/wp-content/uploads/2019/04/IGO19\\_csi\\_Bericht\\_193x297\\_Kern\\_190415.pdf](https://gemeinnuetzig.at/wp-content/uploads/2019/04/IGO19_csi_Bericht_193x297_Kern_190415.pdf) (dostęp 15 VII 2019).

<sup>43</sup> F.-E. Bogorin [et al.], *Austria*, op. cit., s. 26.

<sup>44</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>45</sup> Jedną z bezpośrednich przyczyn tej sytuacji było zaostrenie przepisów po protestach antyrządowych ze stycznia 2018 roku co do notyfikacji o planowanych protestach i wydłużenie okresu zgłoszenia chęci protestowania z 24 godzin na 48 godziny przed protestem oraz wprowadzenie stref, w których protestować nie wolno – zob. więcej: *Austria's civic space rating downgraded*, 19 November 2018, <https://www.civicus.org/index.php/media-resources/news/3625-austria-s-civic-space-rating-downgraded> (dostęp 27 VII 2019).

<sup>46</sup> Ibidem.



opinia ta została podtrzymana<sup>47</sup>. Limitowanie wolności obywatelskich interpretowane jest to jako zabieg ograniczania wpływu społeczeństwa obywatelskiego na decyzje polityczne i społeczne, podejmowane w Austrii, co kojarzone jest raczej z autorytarnymi systemami władzy niż z liberalną demokracją, za jaką Austria jest uważana. Kurz w najnowszych wypowiedziach deklaruje, że nowy rząd, który stworzy, będzie bardziej centrowy niż prawicowy, jednak wielu zagranicznych i krajowych komentatorów nie ufa tym zapewnieniom<sup>48</sup>. Jaka więc będzie w kolejnych latach sytuacja austriackiego sektora non profit?

Naukowcy obserwujący trzeci sektor w Austrii w 2017 roku prognozowali, że w najbliższych latach najprawdopodobniej obserwować można będzie następujące tendencje w tym obszarze aktywności społeczeństwa obywatelskiego:

- wpływ migracji i uchodźstwa na zmiany w polityce austriackiej i europejskiej i funkcjonowanie społeczeństwa obywatelskiego;
- zmniejszenie stałego finansowania publicznego i większa konkurencja w sektorze;
- zwiększenie liczby wolontariuszy w profesjonalnych organizacjach non profit jednocześnie przy ograniczonym indywidualnym nakładzie czasu wolontariuszy (bardziej elastyczne i efektywne zarządzania czasem niż innych formach organizacji non profit np. klubach sportowych);
- wzrost społecznego znaczenia przedsiębiorczości społecznej<sup>49</sup>. Ostatnie wydarzenia pokazują, że pierwsze dwie prognozy już zaczęły się sprawdzać, począwszy od 2018 roku, choć być może motywacje tych zmian odbiegają od tych przewidywanych niecały rok wcześniej. Jak mają się one jednak do interesującej nas problematyki, a mianowicie współpracy międzysektorowej pomiędzy szkołami wyższymi a organizacjami pozarządowymi w Austrii? Jak ta współpraca się kształtuje, jakie są jej formy i jakie bariery kooperacji można zidentyfikować w tym obszarze?

---

<sup>47</sup> *Civil society space narrowing as CSOs face smear campaign and restrictions*, 25.04.2019, <https://monitor.civicus.org/newsfeed/2019/04/25/Civil-society-space-narrowing-in-Austria-as-CSOs-face-smear-campaign-and-restrictions/> (dostęp 27 VII 2019).

<sup>48</sup> Por. C. Mudde, *The new Austrian government will brand itself as moderate – but don't believe it*, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/oct/02/the-new-austrian-government-will-brand-itself-as-moderate-but-dont-believe-it> (dostęp 20 X 2019).

<sup>49</sup> M. Neumayr [et al.], *Country Report: Austria*, op. cit., s. 294–295.

## 2. Co z tą współpracą?

Jedna z respondentek<sup>50</sup> badaczka trzeciego sektora w Europie Środkowej z Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Wiedeńskiego, która udzieliła wywiadu w ramach badań, wspomnianych na początku tego artykułu, stwierdziła, że wciąż jest jedynie kilka przykładów współpracy międzysektorowej w Austrii. Poza opisanym powyżej partnerstwem społecznym, które uznać przecież należy za ucieleśnienie idei współpracy międzysektorowej, ale jednak skupione wokół sektora publicznego, możemy mówić o załączkach współpracy pomiędzy uczelniami a biznesem i dopiero raczkującej współpracy pomiędzy NGO-sami a sektorem prywatnym. Choć to się powoli zmienia, to jest wciąż inna kultura myślenia pomiędzy np. sektorem prywatnym a trzecim sektorem. Jeśli chodzi o kooperację pomiędzy organizacjami non profit a biznesem, to w opinii badanej połowa organizacji pozarządowych nie chce się „sprzedać” dużym korporacjom, żeby nie tracić wiarygodności. bardzo często są zobowiązania i wymagania. W badaniach, które prowadziła respondentka jako członkini zespołu badawczego, które dotyczyły współpracy dużych korporacji z organizacjami pozarządowymi, okazało się nawet, że nie duże korporacje z pieniędzmi i przewagą organizacyjną dyktują warunki współpracy, tylko właśnie organizacje pozarządowe. Z drugiej jednak strony, jak zaznaczyła rozmówczyni, pozostaje to w zgodzie ze wskazaną wcześniej tendencją, że organizacje pozarządowe są bardzo niechętnie współpracy z biznesem, chyba że jest to na ich warunkach. Zwłaszcza że np. w kwestiach społecznych to organizacje pozarządowe mają większą wiedzę, jak rozwiązać te problemy niż korporacje. Zaczynają się pojawiać obecnie współprace na mniejszą skalę w przypadku takich kwestii jak migracje i uchodźstwo w celu realizacji konkretnego działania.

W świecie naukowym jest podobnie - jest dużo nieufności i strach o podważanie wiarygodności badań naukowców, którzy uzyskują pieniądze i zbyt blisko pracują z korporacjami. Bycie niezależnym jest tu w opinii badaczki najważniejsze. To przekłada się też czasem na dystans do współpracy z organizacjami pozarządowymi,

---

<sup>50</sup> Wywiad z respondentką AT4 (krótki biogram respondentki w podpunkcie 3 niniejszego artykułu), Wiedeń, 10.12.2018, przeprowadziła autorka.

aby nie być kojarzonym z danym NGOsem, który z kolei może być powiązany z daną partią polityczną, co wynika z opisanej wyżej specyfiki funkcjonowania sektora non profit w Austrii. Jeżeli chodzi o sektor publiczny, to, jak już wspomniano powyżej, jest wiele instytucji, które przeznaczają granty dla organizacji pozarządowych na niektóre działania zlecone, na podstawie umowy.

Najbardziej interesująca nas w tym artykule współpraca między uczelniami a organizacjami pozarządowymi jest w opinii respondentki słaba, nikt za bardzo nie myśli o możliwościach takiej współpracy, często też nie ma czasu. Współpraca ta jest w dużej mierze oparta na konkretnych osobach, choć w niektórych departamentach mocno zachęca się pracowników do społecznego zaangażowania, ale nie jest to w żaden sposób ustrukturyzowane. Ustawowo nie ma zachęt do współpracy międzysektorowej uczelni z organizacjami pozarządowymi, ale jest oczywiście nacisk na tzw. trzecią misję uczelni<sup>51</sup> na włączanie ekspertów z organizacji pozarządowych do różnych przedsięwzięć organizowanych na uczelni. Zdarzają się naukowcy, którzy działają też w organizacjach pozarządowych, ale jest to rzadkie.

Jako jedną z podstawowych barier respondentka zidentyfikowała to, że w Austrii obecnie możemy też zaobserwować, podobnie jak w Polsce, wpływ populizmu na zmianę kierowania strumieni finansowych do trzeciego sektora poprzez obcinanie funduszy na organizacje, działające na rzecz kobiet czy na rzecz mniejszości.

Badaczka upatruje duże szanse we współpracy między sektorem szkół wyższych a organizacjami non profit. Jej zdaniem taka współpraca mogłaby być korzystna dla obu stron – badania naukowe wspierałyby działania organizacji pozarządowych, co

---

<sup>51</sup> Trzecia misja uczelni to rozwijająca się dynamicznie od lat 80. XX wieku koncepcja funkcjonowania szkolnictwa wyższego, w której zauważana jest konieczność aktywności uczelni także w obszarze otoczenia społecznego, w tym społeczeństwa obywatelskiego i służenia temu otoczeniu, jako istotnej misji działania szkolnictwa wyższego obok działalności badawczej i dydaktycznej. Obecnie funkcjonuje kilka modeli włączania trzeciej misji w działalność szkół wyższych, między innymi koncepcja potrójnej spirali Henry'ego Etzkowitza, analizującego relacje uczelnie – sektor prywatny – władze jako motora innowacji, czy też koncepcja uniwersytetu zaangażowanego, któremu zależy na bezpośrednich relacjach z różnymi podmiotami otoczenia społecznego, które to kontakty przynoszą wzajemne korzyści, wynikające z wymiany informacji, wiedzy i sposobów jej zastosowań w praktyce – zob. więcej: M. Gaisch, D. Noemeyer, R. Aichinger, *Third Mission Activities at Austrian Universities of Applied Sciences: Results from an Expert Survey*, „Publications” 2019, nr 7 (3), s. 1–14.

dawałoby im też dodatkową wiarygodność i możliwości nacisku np. na media. Dla naukowców byłby to stały kontakt z osobami, działającymi w przestrzeni publicznej i podejmującymi problematyki, którymi naukowcy się zajmują, z bardziej praktycznej perspektywy. Jak więc tę współpracę postrzegają podmioty w obu sektorach w Austrii? Jakie dobre praktyki i jakie dobre praktyki identyfikują? I wreszcie, jakie rekomendacje wynikają z dotychczasowych doświadczeń rozmówców i wizytowanych organizacji?

### **3. W świetle badań**

Badania terenowe, prowadzone w grudniu 2018, poprzedzone zostały konsultacjami online z ekspertami i specjalistami, zarówno z uczelni i trzeciego sektora, które nie tylko uzupełniły dokonaną analizę danych zastanych, ale pozwoliły również na wyselekcjonowanie potencjalnych rozmówców w ramach doboru celowego – 20 organizacji i osób, z którymi grupa badawcza chciała spotkać się podczas wizyt studyjnych. Poza uczelniami/badaczami i organizacjami pozarządowymi, wybrano również trzy instytucje muzealne i kulturalne: Belvedere Museum Wien, Kunsthalle Wien oraz Kunsthistorische Museum Wien (Muzeum Historii Sztuki w Wiedniu) ze względu na liczne projekty międzysektorowe, realizowane przez nie oraz zaangażowanie w rozwój społeczeństwa obywatelskiego ze strony tych podmiotów. W niektórych przypadkach jednak okazało się, że mimo podtrzymywanego przez kilka miesięcy kontaktu z niektórymi podmiotami i zaawansowanych rozmów na temat możliwości spotkania, osoby kontaktowe z trzech organizacji tuż przed samą wizytą przestały reagować na wiadomości, wysyłane przez zespół badawczy. Dwa zaplanowane spotkania nie odbyły się z kolei z powodu choroby ekspertów i aktywistów, z którymi ustalana była wizyta studyjna bądź wywiad. Trzy osoby odmówiły spotkania ze względu na zaplanowany wyjazd. W tym miejscu zaznaczyć należy jednak, że wiele podmiotów i osób z entuzjazmem zareagowało na propozycję spotkania, poświęciło grupie badawczej dużo czasu i dlatego, zamiast planowanych 5 wizyt studyjnych, odbyło się 10 oraz przeprowadzono 7 wywiadów (w tym w trzech przypadkach – wywiady z dwoma respondentami jednocześnie).

Organizacje i ich przedstawiciele bądź reprezentujących je ekspertów, z którymi udało nam się przeprowadzić wywiad i/lub wizytę studyjną, krótko zaprezentowano poniżej (nie użyto danych osobowych respondentów<sup>52</sup>:

**1. Badacze i wykładowcy (AT1 i AT2)<sup>53</sup>, pracujący dla Fundacji ERSTE i wCentrum Przedsiębiorczości Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Wiedniu (wywiad)**

O Centrum Przedsiębiorczości Społecznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Wiedniu respondenci z tej instytucji mówią tak: *Są podobni aktorzy, ale ... podsumowałbym to następująco: Nie jesteśmy jedynymi, ale jesteśmy liderami*". Jeśli chodzi o programy kształcenia, to respondenci wskazali, że Uniwersytet Ekonomiczny była pierwszą uczelnią w Austrii, która wprowadziła do treści kształcenia zagadnienia związane z sektorem non profit i przedsiębiorczością społeczną. Od tego czasu zyskała bardzo na popularności w Austrii. Zdaniem badanych, ta tendencja zwykowa w zainteresowaniu akademickim i badawczym tematyką ekonomii społecznej prognozuje dalszy rozwój tej dziedziny.

Fundacja ERSTE – Grupa [Erste](#) została założona w 1819 roku jako pierwszy austriacki bank oszczędnościowy. Fundacja ERSTE na początku była tożsama z Grupą. Od 1993 roku, bank oszczędnościowy miał już dwóch spadkobierców – Fundację ERSTE i Bank ERSTE. Fundacja jest głównym udziałowcem Grupy Erste. W ramach swojego zaangażowania społecznego, działa na rzecz dobra ogółu, inwestując w różnych formach część dywidend w regiony, w których Bank jest obecny<sup>54</sup>. Od 2005 roku Fundacja realizuje projekty w trzech obszarach: innowacji społecznych, europejskiej spójności i demokracji oraz kultury współczesnej.

---

<sup>52</sup> Wszystkie charakterystyki organizacji, jak również wypowiedzi respondentów zaczerpnięto z transkrypcji wywiadów oraz pisemnych refleksji z wizyt studyjnych autorstwa dr Karoliny Golemo, dr Elżbiety Wiącek i autorki niniejszego artykułu, które były członkiniami zespołu badawczego przeprowadzającego badania terenowe w Austrii.

<sup>53</sup> Respondenci oznaczeni zostali kolejno: AT1, AT2, AT3 itd.

<sup>54</sup> *ERSTE Foundation*, <http://www.erstestiftung.org/en/erste-foundation/> (dostęp 18 VIII 2019).

**2. Wieloletnia działaczka i menadżerka (AT3), pracująca w African Women Organization (wywiad i wizyta studyjna).**

African Women Organization w Austrii działa od 1996 roku i została założona przez kobiety z krajów afrykańskich: Somalii, Etiopii, Erytrei, Sudanu, Nigerii, Senegalu i innych. Od wielu lat współpracują z innymi organizacjami pozarządowymi, jak i władzami i instytucjami rządowymi w celu zapobiegania i eliminowania FGM i innych praktyk, łamiących prawa kobiet. Organizacja w 2005 roku powołała do życia pierwszą Radę ds. FGM, która skupia organizacje pozarządowe, ministerstwa, lokalne władze oraz badaczy i uczelnie.

**3. Badaczka organizacji pozarządowych w Austrii i w Europie Środkowej i Wschodniej, związana z Instytutem Nauk Politycznych Uniwersytetu Wiedeńskiego (AT4); prowadziła badania na temat współpracy międzysektorowej pomiędzy trzecim sektorem a sektorem prywatnym, jak również na temat przedsiębiorczości społecznej, społeczeństwa obywatelskiego i innowacji społecznych. Od 2015 roku jest badaczką w Centrum Kompetencji Organizacji Non Profit i Przedsiębiorczości Społecznej; Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Wiedeńskiego (wywiad)**

**4. Koordynatorka projektów Unii Europejskiej (AT5) w Interkulturelles Zentrum - Vielfalt, Dialog, Bildung (wywiad i wizyta studyjna).** Interkulturelles Zentrum (IZ) powstało w 1987 roku i głównym obszarem działalności tej organizacji jest wspieranie międzynarodowej współpracy między szkołami, przeciwdziałanie wykluczeniu, upowszechnianie nieformalnej edukacji międzykulturowej oraz wiedzy na temat zarządzania różnorodnością w Austrii. Centrum w swojej działalności udało się wypracować materiały edukacyjne dla szkół, jak i programy nauczania nieformalnego. Pełniło również funkcję austriackiego Punktu Kontaktowego Programu Unii Europejskiej „Youth in Action”. Centrum otrzymało od Komisji Europejskiej nagrodę „World Aware Award for Global Education” w 2000 roku.

5. Kuratorzy w Kunsthalle Wien (AT6 i AT7), zaangażowani w projekty na rzecz społeczeństwa obywatelskiego m.in. Political Populism/ Curator's Tour; **Kunsthalle Wien** (wywiad i wizyta studyjna);

Kunsthalle Wien to galeria sztuki współczesnej, w rankingach klasyfikowana jako jedno z czołowych miejsc na Starym Kontynencie, prezentujących sztukę współczesną. Badani z tej instytucji stwierdzili, że nie skupia się ona na gromadzeniu zbiorów, ale na prezentowaniu innowacyjnych wystaw, dostępnych dla różnych grup społecznych i kulturowych, które to ekspozycje prezentują nowe narracje i nowe schematy komunikacji ze społeczeństwem.

6. **Badacz i członek kadry zarządzającej** (AT8) Dokumentationsarchiv des österreichischen Widerstandes (Archiwum Dokumentacji Austriackiego Ruchu Oporu). W swojej działalności badawczej zajmuje się okresem drugiej wojny światowej, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki austriackiej, jak i historii prześladowań Romów i Sinti, jak również historii mniejszości; **Dokumentationsarchiv des österreichischen Widerstandes** (Archiwum Dokumentacji Austriackiego Ruchu Oporu) (wizyta studyjna) to obecnie fundacja, de facto działa od 1963. Zaczęto się od nieformalnego stowarzyszenia osób, z których niektóre należały do ruchu oporu w Austrii. W 1981 powstała fundacja, której fundatorami jest to nieformalne stowarzyszenie, Miasto Wiedeń i rząd federalny. Organizacja jest finansowana ze środków publicznych i projektów. Decyzje na temat działalności podejmuje Zarząd. Fundacja ma obecnie 3 stałe wystawy w Wiedniu. Organizacja skupia się na następujących obszarach działania: 1) gromadzenie i archiwizowanie materiałów źródłowych i ich naukowa ocena, a później publikacja; 2) zarządzanie archiwum i biblioteką; 3) doradzanie i kuratela nad studentami, uczniami, dziennikarzami i innymi gośćmi; 4) zarządzanie cenną kolekcją historii mówionej (2800 taśm i ponad 1000 wywiadów) i bazami danych (austriackie ofiary Holokaustu, polityczne ofiary nazizmu, osoby prześladowane przez Gestapo i nazistowski system sądowniczy; austriaccy antyfaszyści w hiszpańskiej wojnie domowej etc.); 5) informowanie kolejnych pokoleń o zbrodniach narodowego socjalizmu

poprzez opracowanie materiałów edukacyjnych dla szkół i organizowanie wizyt grup szkolnych na wystawach Archiwum; oferowanie kursów na uniwersytetach etc.); 6) aktualizowanie strony centrum.

**7. Założyciele i działacze (AT9 i AT10) International Cultural Diversity Organization (ICDO)** (wywiad i wizyta studyjna). Organizacja International Cultural Diversity Organization (ICDO) realizuje swoje cele promowania różnorodności kulturowej przez projekty edukacyjne, badawcze i podnoszące świadomość społeczną zarówno w Austrii, jak i na świecie m.in. w Bośni i Hercegowinie i Meksyku. Od 2018, podczas organizowanej przez ICDO Długiej Nocy Dialogu Międzykulturowego, organizacja po raz pierwszy przyznała nagrodę ICDO Annual Excellence Award, która ma wyróżniać zasłużonych aktywistów, naukowców i działaczy na rzecz praw człowieka i różnorodności. Laureatem pierwszej edycji nagrody został Dr. Manfred Nowak, sekretarz generalny Europejskiego Międzyuniwersyteckiego Centrum ds. Praw Człowieka i Demokracji (EIUC). Działanie organizacji opiera się na zdobywanych grantach.

**8. Specjalista w organizacji \_erinnert.at; (AT11)** pracuje w dziale komunikacji i nad projektami edukacyjnymi od lipca 2016; **\_erinnern.at siedziba główna Bregenz** (wywiad i opracowany na potrzeby projektu raport);

\_erinnern.at\_ to instytucja, działająca pod względem prawnym jako stowarzyszenie, a więc organizacja non profit, ale pełni również funkcję Instytutu Edukacji o Holokauście, który jest afiliowany i nadzorowany przez Ministerstwo Edukacji i w jego imieniu realizuje działania, upowszechniające wiedzę na temat Holokaustu w systemie edukacji. Organizacja współpracuje również z organizacjami partnerskimi z Europy i ze świata, szczególnie przy opracowywaniu materiałów edukacyjnych w obszarze edukacji o Holokauście, edukacji obywatelskiej w ujęciu historycznym i zapobiegania antysemityzmowi i rasizmowi. Wśród tych materiałów wyróżnić należy internetowe portale edukacyjne, aplikacje edukacyjne, materiały dla nauczycieli, książki dla młodzieży, wystawy dla szkół etc. Niektóre z tych opracowań zostały wyróżnione przez UNESCO tytułem „najlepsze praktyki”, dwa z nich w



2018 roku otrzymały też nagrody Medal Comenius-EduMedia i Worddidac Award. Od 17 lat współorganizuje seminaria z instytutem Yad Vashem oraz stanowi część austriackiej delegacji w IHRA (International Holocaust Remembrance Alliance). Organizacja ma swoje oddziały w każdym kraju związkowym i prowadzi w każdym z nich szkolenia dla nauczycieli, z którymi regularnie współpracuje i których wspiera w ich codziennej pracy.

-9. Asystent wykonawczy dyrektora zarządzającego ds. finansów w Muzeum Belweder w Wiedniu (AT12), odpowiedzialna jest za kwestie, związane z pozyskiwaniem środków finansowych, fundraisingiem i sponsoringiem Muzeum; **Belvedere Museum Wien** (wizyta studyjna); Belvedere Museum Wien to muzeum sztuki, mieszczące się w Pałacu Belvedere. Poza tym jednak, zdaniem respondentki, to też instytucja naukowa i kulturalna, działająca zgodnie z przepisami prawa publicznego, kontrolowaną przez austriackie Ministerstwo Kultury. Muzeum posiada oddział edukacyjny, i, co więcej, w opinii dr Steinbecher to jedna z najlepiej rozwijających się komórek instytucji. Belvedere oferuje całą gamę różnorodnych programów edukacyjnych skierowanych do różnych grup, poczynając od rodziców z małymi dziećmi, przez dzieci i młodzież na różnych etapach edukacji szkolnej (również szkoły letnie) po specjalny program dla osób cierpiących na demencję. Rozmówczyni podkreśliła, że umożliwianie dostępu do sztuki i kultury osobom z różnego rodzaju formami niepełnosprawności jest priorytetem Belvedere od ponad dziesięciu lat. Placówka oferuje programy dla osób niewidomych, niedowidzących (zwiedzanie "Seeing Differently" z mottem „Please Touch!”), głuchych, niedosłyszących umożliwiające im doświadczanie stałej kolekcji muzeum i uczestnictwo w wystawach czasowych. Wszystkie programy zostały wypracowane w ścisłej współpracy z konsultantami z określoną niepełnosprawnością, bazując na maksymie: „Nic dla ludzi niepełnosprawnych bez nich”.

10. Przedstawiciel wspomnianej wyżej organizacji \_erinnern.at (AT13) , działający na terenie Wiednia, historyk, nauczyciel edukacji politycznej i

historycznej w Zawodowej Szkole Gastronomicznej. (Berufsschule für Gastgewerbe); **erinnern.at oddział Wiedeń** [opis organizacji w punkcie 8] (wizyta studyjna)

**11. Osoba zarządzająca w sekcji badawczej i ds. prawa migracyjnego (Research and Migration Law Department) w EMN Austria (AT14)** Odpowiada za zadania EMN Austria realizowane w ramach International Organization for Migration (IOM). Wcześniej pracowała jako wykładowczyni prawa międzynarodowego i europejskiego na Haskim Uniwersytecie Nauk Stosowanych. Ma też doświadczenie w pracy dla EUPOL COPPS w Palestynie i OBWE w Bośni i Hercegowinie; **IOM (International Organization for Migration)/European Migration Network Krajowy Punkt Kontaktowy w Austrii** (wizyta studyjna);

Austria dołączyła do IOM w 1952 roku jako jeden z pierwszych krajów członkowskich tej organizacji. W 2003 roku utworzono Europejską Sieć Migracyjną (EMN) i wówczas decyzją Ministerstwa Spraw Wewnętrznych austriackie biuro IOM zaczęło pełnić funkcję Krajowego Punktu Kontaktowego EMN. IOM prowadzi badania mające na celu analizę polityki migracyjnej i poprawę przepisów prawnych regulujących kwestie migracyjne. Rezultaty badań realizowanych przez IOM są regularnie publikowane, z zachowaniem podobnych standardów i schematów we wszystkich krajach członkowskich należących do organizacji. Zbierane są równoległe dane na ten sam temat we wszystkich krajach. IOM/ EMN w Wiedniu przeprowadza też dodatkowe badania dotyczące lokalnie istotnych kwestii (ad hoc queries), aby uzupełnić pojawiające się luki informacyjne.

**12. Ekspertka w dziedzinie historii sztuki (AT15), w Muzeum Historii Sztuki w Wiedniu** pracuje od ponad 20 lat. Początkowo pracowała w dziale edukacji, a obecnie w dziale komunikacji i marketingu. Zajmowała się też zagadnieniem przestrzeni architektonicznej muzeum, które samo w sobie jest dziełem sztuki - okazałą dziewiętnastowieczną budowlą w stylu renesansu włoskiego, a dokładniej -badaniem interakcji współczesnych użytkowników Kunsthistorisches Museum Wien z jego przestrzenią oraz jej

obecnej percepcji.; **Kunsthistorisches Museum Wien** (Muzeum Historii Sztuki w Wiedniu) (wizyta studyjna);

Kunsthistorisches Museum Wien (Muzeum Historii Sztuki w Wiedniu) to jedna z największych na świecie galerii, działająca od 1891 roku i posiadająca w swych zbiorach niezwykle cenną kolekcję malarstwa europejskiego, sztuki starożytnej oraz monet. W 2001 roku do Muzeum włączono Muzeum Austriackiego Teatru i Muzeum Etnologii. Instytucja jest w dużej mierze finansowana z budżetu państwa (w 60%).

**13. Dyrektor wykonawczy Romano Centro (AT16), organizacji pozarządowej działającej na rzecz Romów i Sinti; edukatorka i kierowniczka projektów kuratorka wystawy *Romane Thana*; Romano Centro** (wizyta studyjna);

Romano Centro powstało w 1991 i skupiało się na początku na muzyce i organizowaniu wydarzeń kulturalnych oraz na edukacji. Obecnie nie zajmuje się już wydarzeniami muzycznymi. Organizacja wydaje raporty na temat antycyganizmu, które tworzy przy współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi i organami samorządowymi, ale nie angażuje do tego badaczy. Istotnym projektem była wystawa *Romane Thana. Miejsca Romów i Sinti*, która pokazywana była w muzeach w Austrii, jak również w Europie. Projekt ten był realizowany we współpracy z Initiative Minderheiten, Muzeum Wiedeńskim i Landesmuseum Burgenland. Wystawa pokazywała Romów i Sinti i miejsca, w których mieszkali i mieszkają – w przeszłości i współcześnie. Wydano również katalog do wystawy, dokumentujący otoczenie i miejsca życia Romów i Sinti w Austrii.

Zgromadzony materiał okazał się niezwykle obszerny i wiele miejsca poświęcono w nim na działalność statutową i codzienną poszczególnych badanych organizacji i/bądź osób. Wyniki tych badań dostępne są w roboczym raporcie z badań terenowych w Austrii, natomiast na potrzeby tych rozważań wybrano trzy obszary problemowe, w ramach których poniżej analizowane będą rezultaty omawianych badań. Takie podejście pozwoli na wyłonienie i zarysowanie pewnych tendencji, obecnych zarówno w obu sektorach, jak i we współpracy między nimi i innymi aktorami otoczenia społecznego. Zaprezentowane zostaną również dobre praktyki i rekomendacje,

wynikające z działalności i doświadczenia respondentów we współpracy międzysektorowej.

### **3.1 Stan współpracy**

Niemal każdy z badanych zadeklarował, że prowadzi jakąś formę współpracy, często w ramach trzeciego sektora, czasami też w ramach kooperacji międzysektorowej. Niektórzy respondenci wskazywali, że współpraca na poziomie lokalnym, także pomiędzy różnymi rodzajami podmiotów, układa się bardzo dobrze i nie występują tu większe bariery (m.in. SAT5, AT16, AT4, AT8, AT9). Na duże wsparcie promocyjne projektów Interkulturalles Zentrum ze strony Miasta Wiedeń uwagę zwróciła respondentka AT5.

Badana AT3 z African Women Organization, choć stwierdziła, że poważne trudności zazwyczaj nie występują, to wskazała natomiast na pewną barierę we współpracy wewnątrzsektorowej, a mianowicie na rywalizację pomiędzy organizacjami non profit w ubieganiu się o środki finansowe. O tym problemie między słowami wspominało też dwóch innych respondentów, jednak temat był dla nich wyraźnie niekomfortowy. Badana podkreśliła jednak, że zazwyczaj priorytetem w takiej współpracy jest myślenie zespołowe: co można zrobić wspólnie, żeby otrzymać wsparcie. Respondentka szczególne wsparcie i siłę odnajduje w kooperacji z innymi organizacjami, działającymi na rzecz równych praw kobiet, zarówno projektowej, jak i stałej.

Badanej nieobca jest też współpraca z administracją rządową, a dokładniej Ministerstwem ds. Kobiet i Rodziny i Ministerstwem Pracy, Spraw Społecznych, Zdrowia i Praw Konsumentów, jak również szkołami wyższymi: z Wydziałem Antropologii Uniwersytetu Wiedeńskiego, a także z innymi uczelniami. Współpraca ta opiera się na kierowaniu studentów, zainteresowanych obszarami aktywności African Women Organization. Ponadto, aktywistki, specjalizujące się w odpowiednich dziedzinach wiedzy, jak np. lekarki i działające w organizacji prowadzą zajęcia edukacyjne o FGM na antropologii i medycynie na temat FGM. Nie są to jednak zajęcia

cykliczne. Na podobne doświadczenia z prowadzeniem zajęć i wygłaszaniem wykładów wskazywała również badana AT16 z Romano Centro (wykłady o Romach i Sinti dla studentów antropologii) i respondent AT8 z Dokumentationsarchiv des österreichischen Widerstandes. Dodatkową formą współpracy African Women Organization ze środowiskiem akademickim jest też przyjmowanie studentów i doktorantów na praktyki bądź wsparcie ich w badaniach terenowych na temat FGM.

Interesująca z naszej perspektywy współpraca pomiędzy uczelnią a organizacją pozarządową pojawiła się w wypowiedziach badanych AT9 i AT10 z International Cultural Diversity Organization. Respondenci zadeklarowali, że od początku swojej działalności współpracują z amerykańskim Uniwersytetem Webster, co bardzo pomogło rozpocząć działanie ich organizacji (tam zorganizowali swoje pierwsze wydarzenie – warsztaty dla migrantów). Zdaniem badanych z ICDO, jeśli organizacja pozarządowa jest wspierana przez uniwersytet, to daje jej to wiarygodność i znaczenie społeczne. Dodatkowo, pozwala też zaangażować studentów, którzy mogą obserwować bądź uczestniczyć w pracach organizacji na każdym etapie realizacji projektu, co stanowi dla nich dobre doświadczenie edukacyjne. Rozmówcy zwrócili również uwagę na korzyści dla uczelni – dla uniwersytetu wspólne organizowanie przedsięwzięć jest okazją do wyjścia ze swoją działalnością do społeczeństwa, daje szansę na zainteresowanie swoimi osiągnięciami nie tylko studentów i grono akademickie. Omawiana współpraca z Uniwersytetem Webster miała charakter sformalizowany. Ponadto, działania w ramach projektów ICDO stały się częścią programu studiów poprzez np. zajęcia warsztatowe w ramach zajęć dotyczących mediów, przygotowujące kampanie i działania medialne, promujące wydarzenia i działania organizacji bądź poprzez wyjazdy w ramach wolontariatu i uczenie przez zaangażowanie np. w Bośni i Hercegowinie. Zaowocowało to wieloma praktykami studentów Uniwersytetu Webster w organizacji ICDO, której działanie mogli poznać dzięki tej współpracy. Wspólne działania obejmują też m.in. konferencje dot. języka, mediów, mediów społecznościowych, mowy nienawiści. ICDO zapewnia część ekspertów na nich występujących, jak również przygotowuje materiały informacyjne i promocyjne do wykorzystania w mediach społecznościowych. Jedną z takich inicjatyw była konferencja „No home for hate”, zorganizowana 4 maja 2018 we

współpracy z Uniwersytetem Webster. Innym projektem była Długa Noc Dialogu Międzykulturowego, która to inicjatywa ma być wydarzeniem corocznym. 8 września 2018 roku w sześciu miejscach w Wiedniu m.in. w starym Ratuszu, obecnym ratuszu, Muzeum Czekolady czy w tureckim Instytucie Yunus Emre, gdzie prezentowano różne oblicza różnorodności kulturowej np. historie migrantów, muzykę etniczną, wystawy sztuki 17 artystów z całego świata, warsztaty malowania akwarelą. W ramach tej imprezy ICDO współpracowało z Miastem Wiedeń, muzeami, instytucjami kulturalnymi, ambasadami. ICDO było liderem tego projektu, do którego zapraszało poszczególnych partnerów. ICDO współpracuje również z Uniwersytetem Wiedeńskim i Uniwersytetem Krems poprzez indywidualne kontakty z naukowcami i badaczami, pracującymi na nich. Organizacja prowadzi także wspólne badania z naukowcami, które zarówno sami inicjują, jak i są do nich zapraszani.

Nieco innym doświadczeniem współpracy podzielił się respondent AT8 z Dokumentationsarchiv des österreichischen Widerstandes. Zgodnie z wypowiedzią respondenta, Archiwum współpracuje z wieloma podmiotami na terenie całej Austrii i zarówno jest zapraszane do współpracy, jak i tę współpracę inicjuje. Wiele osób z uniwersytetów – profesorowie, wykładowcy, studenci – prowadzą badania w Archiwum, ale także organizowane są różne wspólne wydarzenia, konferencje i projekty. Jednakże żadna z tych form współpracy nie jest sformalizowana. Dodatkowo, każdy z badaczy, który jest zatrudniony w Archiwum, jest w jakiejś formie związany z jakąś instytucją w obszarze szkolnictwa wyższego, szczególnie jeśli chodzi o nauki społeczne i prawo. Współpraca z uniwersytetami czy innymi instytucjami badawczymi jest korzystna również np. przy aplikowaniu o środki zewnętrzne. Organizacja współpracuje też z wieloma innymi organizacjami pozarządowymi. Przedstawiciele części z nich zasiadają w Zarządzie Archiwum.

Na brak sformalizowania zwraca też uwagę respondentka AT16 z Romano Centro, które, choć współpracuje głównie z innymi organizacjami pozarządowymi – organizacjami romskimi oraz zwalczającymi rasizm i antycyganizm, to ma też pewne doświadczenie ze współpracy z uczelniami i wykładowcami. Mowa tu szczególnie o kolegach nauczycielskich i wykładowcach na resocjalizacji, etnologii i

dziennikarstwie, którzy zwracają się do organizacji z prośbą o wygłoszenie wykładu o Romach i Sinti, ale to są raczej incydentalne sytuacje. Często też kierują studentów, zainteresowanych problematyką romską, do odwiedzenia siedziby Romano Centro.

Zupełnie odwrotnie rzecz się ma w przypadku Muzeum Belvedere, gdzie każda współpraca regulowana jest odpowiednim porozumieniem pomiędzy tą instytucją a chętnym do kooperacji podmiotem. Jak wyjaśniła respondentka AT12, powodem prowadzenia przez muzeum takiej polityki jest fakt, że instytucja ta finansowana jest z budżetu państwa, co wiąże się z kontrolą każdej aktywności, szczególnie takiej, która pociąga za sobą zobowiązania finansowe. Rozmówczyni powiedziała, że Belvedere może się poszczycić wieloletnią współpracą z wieloma uczelniami, szczególnie zaś bliska kooperacja jest z Akademią Sztuk Stosowanych oraz Akademią Sztuk Pięknych w Wiedniu i polega na wspólnym organizowaniu wykładów i seminariów. Ponadto, muzeum posiada również w swojej strukturze Centrum Badawcze, w którym pracują głównie historycy sztuki.

Kolejna respondentka AT15z Muzeum Historii Sztuki, na pytanie o współpracę z podmiotami szkolnictwa wyższego stwierdziła, że w tej kwestii pozycja muzeum jest unikatowa na skalę świata. Chodzi mianowicie o to, że sama idea powołania tej instytucji do życia zrodziła się właśnie w środowisku akademickim, a dokładniej zainicjowali ją historycy sztuki i archeolodzy. Współpraca ta niejako więc trwa od ponad stu lat. Jednym z ciekawszych przykładów kooperacji z uniwersytetem w ostatnich latach jest z pewnością w opinii badanej powołanie do życia w 1978 roku filii muzeum – Ephesos Museum, która powstała przy udziale Instytutu Archeologii Uniwersytetu Wiedeńskiego i w której zobaczyć można odkrycia z Efezu, dokonane przez archeologów z Austrii. Współpraca z tym instytutem jest jedną z najtrwalszych i najbardziej owocnych. Dodatkowo, jak wskazała rozmówczyni, kooperacje nawiązywane są też oddolnie – pomiędzy kuratorami wystaw a badaczami. W opinii badanej takie połączenie współpracy instytucjonalnej i indywidualnej daje najlepsze efekty. Rozmówczyni dodała, że mimo choć instytucja finansowana jest ze środków budżetowych, nie ma ingerencji ze strony władz zarówno w zakres, jak i rodzaj współpracy, które muzeum podejmuje.

Międzysektorową współpracę rozwija też inna instytucja, reprezentująca austriackie władze międzyrządowej organizacji IOM w ramach Krajowego Punktu Kontaktowego EMN. Jak stwierdziła respondentka AT14, EMN współpracuje zarówno z ministerstwami, jak i organizacjami pozarządowymi i uniwersytetami. Jeśli chodzi o kooperację w środowisku naukowym, to reprezentanci instytucji występują na konferencjach i seminariach naukowych, jak i przygotowują newsletter o działalności placówki, który trafia do wielu ośrodków uniwersyteckich, prowadzą także zajęcia i wykłady na wiedeńskich uniwersytetach i szkołach m.in. Akademii Dyplomatycznej. Publikacje EMN w Austrii, wydawane często nie tylko po niemiecku, ale też po angielsku, dystrybuowane są bibliotek uniwersyteckich bezpłatnie. Współpraca ta ma raczej więc charakter popularyzatorski, jak i ma na celu pobudzenie i podtrzymywanie dyskusji w środowisku akademickim na temat problematyki migracji.

Kolejną wizytowaną organizacją - \_erinnern.at, choć o rodowodzie trzeciosektorowym, to jednak o silnych powiązaniach z administracją publiczną, również skupia się we współpracy międzysektorowej na działalności upowszechniającej oraz skoncentrowanej na wytwarzaniu konkretnych produktów - materiałów edukacyjnych i programów szkoleń nauczycieli. Jak stwierdził jeden z respondentów - AT13 - organizacja ta jest mediatorem pomiędzy różnymi środowiskami, a jej współpracowników można spotkać w wielu placówkach edukacyjnych w Austrii, zarówno w szkołach, jak i na uniwersytetach m.in. na Uniwersytecie Wiedeńskim. \_Erinnern.at organizuje też konferencje i seminaria naukowe, dotyczące byłych więźniów i osób ocalonych z Holokaustu. Ważną metodą działania organizacji, jak wskazuje pracownik oddziału głównego \_erinnern.at z Bregenz - respondent AT11, jest skupienie na działaniach lokalnych i budowanie oraz ciągłe wzmacnianie sieci współpracy nauczycieli, edukatorów i badaczy zarówno lokalnie, jak i na poziomie kraju. Odbywa się to za pomocą cyklicznych i regularnych spotkań i wydarzeń, organizowanych dla współpracowników organizacji - koordynatorów sieci, którzy lokalnie służą wsparciem dla edukatorów. Wielu z nich pracuje jednocześnie jako nauczyciele akademicki w kolegiach nauczycielskich, w



wydziałach edukacji uniwersytetów bądź w innych departamentach. Współpraca z uczelniami, poza indywidualnymi kontaktami i angażowaniem badaczy w konkretne projekty, ma zazwyczaj charakter formalny i jest realizowana nie tylko w Austrii m.in. z Uniwersytetem w Innsbrucku, ale też w innych krajach europejskich. Naturalnymi partnerami do współpracy dla \_erinnern.at są kolegia nauczycielskie, jeśli chodzi o kształcenie nauczycieli poprzez organizowanie warsztatów i seminariów dla studentów oraz wydziały historyczne, jeśli chodzi o prowadzenie badań i opracowywanie materiałów.

Równie określoną dziedzinową, sprecyzowaną i, nazwijmy to, „edukacyjną” współpracę uczelnia-organizacje pozarządowe prowadzi Centrum Przedsiębiorczości Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Wiedniu (WU) oraz kilka innych przedsięwzięć, wspieranych przez Fundację ERSTE. Odpowiedzialni za to są dwaj respondenci, związani z tymi podmiotami - AT1 i AT2 – kilka lat temu stworzyli pionierski model współpracy międzysektorowej, który jest teraz wdrażany w innych miejscach w Austrii i poza nią. W ramach swojej działalności nie tylko wprowadzili problematykę ekonomii społecznej na WU i stworzyli kursy dla studentów z tym związane, ale też kierują i angażują się w Akademię NGO Fundacji ERSTE<sup>55</sup>, w ramach której aktywności trzeciego sektora mogą się profesjonalizować i nabywać kompetencje, niezbędne do prowadzenia efektywnej działalności oraz Program Innowacji Społecznych i Zarządzania<sup>56</sup>, dostarczający narzędzi dla zespołów, pracujących w organizacjach non profit. Dzięki temu stałemu kontaktowi z przedstawicielami trzeciego sektora, badacze z WU, w tym respondenci, mogą analizować potrzeby sektora, przewidywać sytuacje kryzysowe i projektować użyteczne rozwiązania i modele działania. Programy kształcenia są również konsultowane z pracownikami sektora non profit.

---

<sup>55</sup> Celem tej akademii jest wzmacnianie sektora społeczeństwa obywatelskiego w Europie Środkowej i Wschodniej poprzez zapewnienie dalszych możliwości kształcenia oraz budowanie sieci współpracy aktywistów NGO-sów – zob. więcej: *About*, <http://ngo-academy.erstestiftung.net/> (dostęp 18 VIII 2019).

<sup>56</sup> Program innowacji społecznych i zarządzania ma na celu dalszy rozwój organizacji pozarządowych i ich personelu. W programie, poza ekspertyzami i teorią, jest bardzo dużo praktycznych rozwiązań i dobrych praktyk zarządzania organizacją w sektorze non profit i radzenia sobie z wyzwaniami, jakie stawia ten sektor – zob. więcej: *Social Innovation & Management Programme*, <http://ngo-academy.erstestiftung.net/social-innovation-management-programme/> (dostęp 18 VIII 2019).

### 3.2 Bariery i szanse

Jeśli chodzi o bariery, które pojawiają we współpracy pomiędzy środowiskami akademickimi a organizacjami pozarządowymi, to wielu rozmówców wskazywało jako główne przeszkody nieodzwonne w przypadku analizowania tej problematyki trio – biurokracja, brak czasu i środków finansowych. Kilkoro respondentów jednak starało się zdiagnozować ten temat na poziomie strukturalnym i mentalnościowym.

Badana AT3 wskazała też na dwie przeszkody, które niekiedy utrudniają organizacjom non profit współpracę z uczelniami: niedostosowanie języka do odbiorcy oraz niekiedy brak równości w partnerstwie. Respondentka wspomniała o projekcie, realizowanym wspólnie z badaczami z Włoch, w ramach którego należało opracować materiały edukacyjne. Produkt finalny jednak został napisany zbyt trudnym, nieprzystępnym, specjalistycznym językiem i w takiej formie nie mogły zostać użyte. Zdaniem respondentki akademicy nie zawsze biorą pod uwagę w takich projektach, kto jest ich odbiorcą i kto ma korzystać z materiałów przez nich opracowanych. Organizacja przez lata działalności współpracowała z wieloma naukowcami i obecnie ma w swym zespole osoby, które z jednej strony są związane z akademią, ale też rozumieją potrzeby i metody działania African Women Organization. Problematykę współpracy z uczelniami podsumowała stwierdzeniem, że o ile uniwersytet nie jest liderem, tylko partnerem, to kooperacja układa się dobrze; w przeciwnym razie próbuje przejmować nie tylko rolę wiodącą, ale zaburza równe partnerstwo. Respondentka przyznała jednak, że często powołują się i opierają na ekspertyzach naukowców, co, jak można przypuszczać, daje działaniom organizacji większą legitymację do rzecznictwa w oczach społeczeństwa.

O podobne doświadczeniach współpracy wspomniała też respondentka AT16 z Romano Centro. Bariery, z jaką spotkała się jej organizacja było nierówne traktowanie ich jako partnerów w kilku kluczowych projektach. Mimo że rozmówczyni była inicjatorką i autorką koncepcji projektu wystawy, partner muzealny wymagał zaangażowania badaczy do sprawdzenia jej pracy kuratorskiej przez naukowca.

Potraktować to można jako brak zaufania do kompetencji organizacji pozarządowych, co utrudnia obu stronom dalszą współpracę i porozumienie.

Na to, jak kluczowe jest wzajemne zrozumienie celów i potrzeb wskazywał też badany AT1. Zdaniem badanego, aby współpraca przebiegała bez barier, konieczne jest uzmysłowienie sobie przez obu partnerów, jaka jest logika działania każdego z podmiotów i co można zrobić i jakie narzędzia wykorzystać, żeby się do siebie nawzajem dopasować i osiągnąć kompromis. Żeby to jednak zrobić, trzeba się nawzajem poznać i znać swoje ograniczenia. Jak stwierdził, sukcesem nie może zakończyć się np. projekt, w którym w ramach zajęć studenci udają się do organizacji non profit, aby rozwiązać jakiś problem, który zgłosiła. Jeśli jednak oczekuje, że to rozwiązanie dostanie w dwa miesiące, to inicjatywa jest z góry skazana na porażkę, bo przecież uczelnia inaczej planuje programy studiów i cykle kształcenia, a związane z nimi działania muszą być zatwierdzone przynajmniej z wyprzedzeniem 9 miesięcy.

Poza nierealnymi oczekiwaniami obu stron, barierą mogą też być inne priorytety. Jak stwierdził AT1: *Praktycy chcą często natychmiastowych odpowiedzi na niezbyt dobrze sformułowane pytania*, a przecież badania naukowe tak nie działają. Dodatkowo, chcieliby, aby uczelnie angażowały się w projekt na ostatnią chwilę, tydzień, dwa przed terminem składania wniosków grantowych, a to, jak sugeruje respondent, nie może być zaakceptowane przez uczelnie i jest często traktowane jako brak profesjonalizmu.

Badana AT12 z Belvedere miała podobne spostrzeżenia co do różnic w strukturze organizacyjnej jako istotnych przeszkód w omawianej współpracy międzysektorowej. Jak stwierdziła, w Belvedere pracuje 260 osób, a w przykładowej organizacji pozarządowej – 20. Jasne jest więc, że sposób pracy, ale też budowania relacji międzyludzkich jest zupełnie inny. Respondentka powiedziała, że sprawdza się też prawidłowość: im większa instytucja, tym wolniejsze tempo działania. A nie zawsze da się to pogodzić z tempem i logiką pracy organizacji non profit.

Ta sama respondentka wskazała też na inną barierę, a mianowicie związaną z mentalnością Austriaków, którzy, w jej opinii, *rzadko wierzą w sukces*, co ma swoje odzwierciedlenie w sceptycyzmie do nowych przedsięwzięć. Nie bez wpływu jej zdaniem na pogorszenie nastawienia do sektora non profit, a tym samym osłabienia współpracy międzysektorowej, miał wzrost znaczenia partii skrajnie prawicowych i polaryzująca społeczeństwo austriackie debata na temat tzw. kryzysu migracyjnego.

Respondenci wskazywali również na szanse, które mogą wyniknąć ze współpracy między uczelniami a organizacjami non profit. Respondent AT2 stwierdził na przykład, że dzięki kontaktom z trzecim sektorem naukowcy, zajmujący się tą problematyką, mogą prowadzić bardziej precyzyjne badania naukowe, które odpowiadają na potrzeby otoczenia społecznego. Od organizacji pozarządowych dostają informację zwrotną zarówno na temat działalności naukowej, jak i dydaktycznej. Co więcej, mimo tego, że na WU szkoli się personel organizacji pozarządowych, to pracownicy WU uczestniczą jako słuchacze w szkoleniach, organizowanych przez podmioty, działające w trzecim sektorze albo organizują wspólne szkolenia z NGO-sami. Rozmówca wskazał też na, wciąż raczkujące, ale dynamicznie rozwijające się rozmowy pomiędzy sektorem przedsiębiorstw społecznych a instytucjami akademickie, które działają w obszarze innowacji. Należy jednak obserwować, czy rozwinię się tu satysfakcjonująca dla obu stron współpraca międzysektorowa.

### **3.3 Dobre praktyki i rekomendacje**

Wymienienie i opisanie realizowanych z sukcesem projektów i dobrych praktyk we współpracy międzysektorowej nie sprawiało większości respondentów dużego problemu. Wyliczenie wszystkich ciekawych inicjatyw, o których opowiedziano, jest w tym miejscu niemożliwe, dlatego poniżej wspomnę jedynie o kilku, wybranych według klucza różnorodności realizowanych działań. Kilka przedsięwzięć, które uznać należy za dobre praktyki w omawianej współpracy, zostało też opisanych na początku tego podpunktu przy okazji krótkiej charakterystyki badanych instytucji i organizacji.

Badani AT6 i AT7 z Kunsthalle na przykład wskazali na projekt, realizowany od 2016 roku przez dział edukacji Kunsthalle Wien w ścisłej współpracy ze szkołami podstawowymi, jak i szkołami wyższymi w Wiedniu oraz organizacjami o różnych formach finansowania, zaangażowanymi w działalność na rzecz dzieci i młodzieży. Ważne dla organizatorów było zwrócenie szczególnej uwagi na potrzeby i wsparcie młodych migrantów bądź młodych ludzi, zagrożonych wykluczeniem społecznym. Realizowany w ramach projektu program edukacyjny wykorzystuje dzieła sztuki współczesnej do rozpoczęcia pogłębionej dyskusji na temat bieżących spraw młodych ludzi. Respondenci wielokrotnie zaznaczali, że galeria chce poprzez sztukę i rozmowy o niej poruszać kwestie życia codziennego, ważne dla osób ją odwiedzających.

Innym ciekawym przedsięwzięciem jest roczny program coachingu, prowadzony na WU, który angażuje studentów do wspierania dzieci i młodzieży ze środowisk defaworyzowanych. Projekt realizowany jest we współpracy z Caritasem, która to organizacja ma pod opieką dzieci z tych środowisk. Każdy student dostaje pod opiekę jednego podopiecznego Caritasu i w ciągu roku wspiera to dziecko, pomaga rozwiązywać jego problemy, pomaga w codziennych czynnościach, buduje zaufanie i jest oparciem. Studenci również są przez cały rok wspierani przez superwizorów z uczelni. Program pozwala na zdobycie doświadczenia w pracy wolontariusza, co jednocześnie stanowi ważny element systemu kształcenia. Podobna wymiana następuje w przypadku wspomnianej wyżej aktywności warsztatowej, w ramach której studenci udają się do organizacji pozarządowej, wcześniej wybranej i która zadeklarowała chęć takiej współpracy, i starają się w ramach zajęć rozwiązać wskazany przez organizację problem. Bardzo ważne jest tu wsparcie ze wykładowców, którzy muszą monitorować cały proces, a wcześniej przygotować studentów z zagadnieniami teoretycznymi i metodologicznymi. Jest to praktyczna realizacja metody uczenie przez zaangażowanie (*service learning*).

Następna inicjatywa, angażująca badawczo naukowców do projektu organizacji pozarządowej, to współpraca Interkulturelles Zentrum i Uniwersytetu w Innsbrucku. W realizacji programu „Młodzież w Działaniu” Centrum dostrzegło potrzebę zaproszenia do współpracy naukowców z tej uczelni, aby przeprowadzili naukową,

rzetelną ewaluację rezultatów realizowanego projektu. Zauważono bowiem konieczność wiarygodnego zweryfikowania czy program ten wywarł wpływ na zaangażowaną w niego młodzież. Z kolei dla badaczy było to kolejne doświadczenie badawcze, które mogli uwzględnić w swoim życiorysie.

O innym, opartym na współzawodnictwie pomysle współpracy, wspomniała badana AT4. Mowa tu o inicjatywie Międzynarodowej Organizacji Innowatorów Społecznych Ashoka, Sieci Przedsiębiorczości Społecznej i Czerwonego Krzyża. W trakcie kryzysu migracyjnego wiele osób dzwoniło do Czerwonego Krzyża z pytaniem, co można zrobić, jak można pomóc. Tak pojawił się pomysł, aby wspólnie z Fundacją ERSTE i korporacjami ogłosić tzw. idea challenge (pojedynek na pomysły) na temat integrowania imigrantów. Nagrodzono 10 projektów, które czasem, w wyniku zachęty organizatorów, powstały z połączenia sił i pomysłów przez kilka podmiotów z danego miasta, w tym organizacji pozarządowych i naukowców, które przed tą sugestią startowały w konkursie oddzielnie.

Te kilka z wielu inicjatyw, które zostały poznane podczas analizy danych zastanych i badań terenowych, jak również sugestie respondentów to swoiste zestawienie możliwych tendencji, które są bądź zaczynają być obecne we współpracy międzysektorowej w Austrii. Niektóre z nich, jak wskazały poprzednie rozdziały, zauważyć można również w Polsce, jednak wiele z wymienionych wyżej rozwiązań jeszcze w naszym kraju nie funkcjonuje, a ich zaadaptowanie bez wątpienia przyczyniłoby się do intensyfikacji kooperacji pomiędzy organizacjami non profit i uczelniami.

## PORTUGALIA

Celem niniejszego artykułu jest próba zarysowania charakteru relacji między sektorem pozarządowym a instytucjami edukacyjnymi w Portugalii i ich współdziałania w zakresie inicjatyw kulturalnych i społeczno-obywatelskich. Współpraca ta, choć niezwykle istotna dla rozwoju poszczególnych segmentów społeczeństwa, w różnych krajach Europy pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Portugalia to przykład państwa, w którym szereg przedsięwzięć społeczno-kulturalnych (o charakterze integracyjnym, innowacyjnym, służącym zwiększaniu poczucia obywatelskości, społecznej spójności i równości) podejmowanych jest nie przez agendy rządowe różnych szczebli, ale przez podmioty sektora pozarządowego. Organizacje pozarządowe nie tylko uzupełniają, ale niejednokrotnie też zastępują państwo w jego roli animatora kultury i propagatora rozwoju obywatelskiego. Niewątpliwie ważnym elementem działalności sektora NGO jest jego współpraca z jednostkami edukacyjnymi (szkołami, uczelniami wyższymi) czy instytucjami kultury. Jak wykazały jednak badania przeprowadzone w Portugalii ramach międzynarodowego projektu „DIALOG”<sup>57</sup>, podejmowanie wspólnych działań przez sektor pozarządowy i edukacyjny wymaga jeszcze wieloaspektowego rozwoju: umocnienia obustronnego doświadczenia i poczucia wzajemnego zaufania, większej regularności i skuteczności, a co się z tym łączy – możliwości lepszego wsparcia finansowego. Prezentowane w niniejszym szkicu spostrzeżenia są rezultatem analiz kontekstu portugalskiego (ze szczególnym uwzględnieniem badań terenowych przeprowadzonych w Lizbonie i okolicach w 2018 roku)<sup>58</sup> i mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań nad tą złożoną problematyką, która – jak się wydaje – nie jest jeszcze dostatecznie eksplorowana.

---

<sup>57</sup> Projekt realizowany w latach 2017–2019 w ramach programu MNiSW pn. „DIALOG. Współpraca uczelni wyższych i organizacji pozarządowych na rzecz umacniania społeczeństwa obywatelskiego z wykorzystaniem dziedzictwa kulturowego”.

<sup>58</sup> Informacje prezentowane w artykule pochodzą z następujących źródeł: (1) *Desk research* polegający na analizie zawartości stron internetowych wybranych organizacji pozarządowych oraz na wstępnej kwerendzie bibliograficznej (wyłonienie publikacji autorstwa zarówno portugalskich, jak i zagranicznych autorów), dotyczącej badanego w projekcie problemu (okres czerwiec – wrzesień 2018); (2) Bezpośrednie wywiady pogłębione z sześcioma specjalistami (przedstawicielami uczelni wyższych lub/i organizacji pozarządowych) poprzedzone konsultacjami drogą mailową i telefoniczną (lipiec – sierpień 2018); (3) Cykl siedmiu wizyt studyjnych w wyselekcjonowanych uprzednio organizacjach pozarządowych (obserwacja uczestnicząca działania danego NGO, rozmowy z przedstawicielami organizacji oraz – w dwóch przypadkach – przedstawicielami innych podmiotów zaproszonych do udziału w dyskusji; 23–28 września 2018). Informacje te oczywiście nie wyczerpują podjętej problematyki – mogą jedynie posłużyć do sformułowania wstępnych ustaleń oraz stanowić podstawę do dalszych analiz i opracowań w tym obszarze.

## 1. Sektor pozarządowy w Portugalii – ogólna charakterystyka oraz syntetyczny przegląd problemów badawczych podejmowanych w ostatniej dekadzie

Na pierwszym etapie badań relacji między sektorem NGO a instytucjami edukacyjnymi w Portugalii została przeprowadzona kwerenda bibliograficzna. Celem analizy typu *desk research* było dotarcie do literatury naukowej w języku portugalskim dotyczącej powiązań między organizacjami pozarządowymi a uniwersytetami w Portugalii. Poszukiwania przeprowadzono w bazach danych księgarni, bibliotek i w repozytoriach portugalskich uczelni za pomocą słów kluczy „NGO”, „trzeci sektor”, „uniwersytet”, „współpraca”, „projekt” (zarówno po portugalsku, jak i po angielsku). Jedyne publikacje, które pojawiały się jako rezultaty tak zdefiniowanych i zawężonych poszukiwań, odnosiły się do Brazylii<sup>59</sup>. Funkcjonowanie trzeciego sektora w Portugalii zostało dość dobrze opisane w lokalnej literaturze (wiele pozycji jest dostępnych on-line w bazach repozytoriów portugalskich ośrodków akademickich), ale podczas kwerendy w ramach projektu nie udało się dotrzeć do publikacji odnoszących się bezpośrednio do współpracy organizacji pozarządowych i uniwersytetów. Na brak tego typu analiz wskazywali również eksperci, z którymi przeprowadzono wywiady w ramach badań terenowych na kolejnym etapie prac. Poniższy przegląd literatury naukowej dotyczy więc opracowań na temat szeroko pojętego trzeciego sektora w Portugalii, poruszających różne wątki, ale niezawierających bezpośrednich odwołań do relacji NGO – akademia.

Analizę funkcjonowania i rozwoju trzeciego sektora w Portugalii podejmował między innymi Vasco Almeida, postulując, że sektor ten nie powinien być traktowany jako efekt uboczny („odpad”) pozostawiony przez państwo i przez rynek, ale jako przestrzeń koordynacji działań w sferze społeczno-ekonomicznej. W artykule *Państwo, rynek i trzeci sektor: redefinicja reguł gry* autor udowadnia, że rosnąca rola sektora NGO poskutkowała nasileniem się różnorodności i złożoności procesów społeczno-ekonomicznych, na poziomie zarówno mikro-, jak i makrospołecznym. Wzrost wagi trzeciego sektora spowodował przedefiniowanie

---

<sup>59</sup> Np. J.P. Schmidt, *Universidades comunitárias e terceiro setor: fundamentos comunitaristas da cooperação em políticas públicas*, Santa Cruz do Sul 2017. Jak piszą autorzy: „The book develops an argument in favor of the position that community universities (and other community organizations) belong to the third sector. The third sector is conceived as the set of civil society organizations. Communitarian thought, especially Amitai Etzioni's conception, is presented in general lines, with emphasis on the theme of cooperation between state, community and market. Attached is the communitarian platform – The Responsive Communitarian Platform: Rights and Responsibilities” (tekst z okładki).



reguł i przemiany logiki funkcjonowania rynku, państwa i wspólnoty – społeczeństwa<sup>60</sup>. Ogólny przegląd trzeciego sektora w dekadzie 1997–2007 zawarła w swoim studium Ana Carvalho, która korzystała z danych z bazy „Quadros de Pessoal” łączącej informacje na temat pracodawców i pracowników, powstałej w oparciu o coroczne obowiązkowe badania ankietowe kierowane do sektora NGO. Autorka wykazała, że w badanym okresie portugalski trzeci sektor składał się głównie z małych organizacji o niewielkich przychodach, cechowały go przede wszystkim nierówny rozkład zatrudnienia i dochodów oraz skoncentrowanie w obszarze pracy socjalnej<sup>61</sup>. W innej pracy syntetycznie ukazano wieloletni okres przemian polityki i działań instytucji państwowych skierowanych na zaspokajanie potrzeb społeczeństwa oraz wyłanianie się organizacji pozarządowych i inicjatyw przedsiębiorczości społecznej. Jej autorzy zauważają, że rozwój portugalskiego trzeciego sektora jest ściśle związany z dynamiką jego osadzania się (*encracemento*) politycznego, wnikania w skomplikowane zależności między władzą publiczną a innymi podmiotami, co w rezultacie oddziałuje na wszystkich społecznych aktorów<sup>62</sup>. Z kolei studium dotyczące sektora NGO przygotowane przez Universidade Católica Portuguesa z Porto i sfinansowane przez *eea grants* miało na celu wypełnić luki w wiedzy na temat trzeciego sektora w Portugalii<sup>63</sup>. Jego rezultaty to między innymi precyzyjne zdefiniowanie NGO na bazie koncepcji ekonomicznych i operacjonalizacja pojęcia na podstawie klasyfikacji podejmowanych aktywności i statutów prawnych, budowa bazy danych na podstawie informacji dostępnych w DES (Diretório da Economia Social) oraz charakterystyka wewnętrznej struktury NGO-sów obejmująca ich model zarządzania, zasoby ludzkie, wyposażenie, rodzaj finansowania i współpracę z podmiotami publicznymi<sup>64</sup>.

Nie brakuje także ujęć tej problematyki z perspektywy historycznej. Carlota Quintão poświęciła swoje studium problemowi reorganizacji i odnowy trzeciego sektora w Portugalii

---

<sup>60</sup> V. Almeida, *Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo*, „Revista Crítica de Ciências Sociais” 2011, nr 95, s. 85–104.

<sup>61</sup> A. Carvalho, *Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007*, „Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2010, nr 21 (4). Portugalski sektor non profit w perspektywie porównawczej opisano także w pracy zbiorowej: L.M. Salamon [et al.], *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*, Lisbon – Baltimore 2012, <https://www.fea.pt/files/d1ff580c069c9e44d7497f466312540690af403e.pdf> (dostęp 20 VIII 2019).

<sup>62</sup> P. Guerra, M. Santos, *Relações entre o Estado e a sociedade: uma diacronia pelo terceiro setor em Portugal*, Porto 2013.

<sup>63</sup> R. Franco, *Diagnóstico das ONG em Portugal*, Lisboa 2015.

<sup>64</sup> Charakterystykę tę sporządzono na bazie szczegółowej ankiety skierowanej do 153 NGO działających w różnych obszarach na terenie całego kraju oraz na podstawie dodatkowego, bardziej ogólnego kwestionariusza rozsyłanego on-line do 350 NGO działających w obszarze praw człowieka i aktywnego obywatelstwa (odsetek odpowiedzi – 20%). Badanie uzupełniono dziesięcioma studiami przypadku (*case studies*) NGO działających w obszarze społecznym. Zob. ibidem.

po 1974 roku, czyli w okresie przemian ekonomiczno-społecznych, jakie wywołała rewolucja goździków<sup>65</sup>. Ta odnowa trzeciego sektora wynikała z okoliczności historyczno-politycznych: odzyskanie praw demokratycznych, mobilizacja społeczeństwa obywatelskiego mająca na celu troskę o zaspokojenie podstawowych potrzeb. Autorka podkreśla, że ważną rolę dla tych przemian w Portugalii odegrały podmioty takie jak IPSS, CERCI i IDL<sup>66</sup>. O wyłanianiu się trzeciego sektora po przemianach politycznych w połowie lat 70. XX wieku oraz jego współczesnym rozwoju pisze również Cláudia Joaquim<sup>67</sup>. Analizuje ona funkcjonowanie państwa w czasach dyktatury António Salazara (jego rola w zakresie pomocy socjalnej była wówczas mało widoczna) oraz przemiany, jakie nastąpiły po 1974 roku. Umocnił się wówczas interwencjonizm państwowy, przyjęto nową koncepcję obywatelstwa społecznego i solidarności społecznej (istotne stały się kwestie redystrybucji dóbr i gwarancji socjalnych). Te zmiany zachodzące od połowy lat 70. XX wieku wpłynęły na aktywizowanie się trzeciego sektora oraz budowanie solidarnej sieci usług społecznych i dóbr publicznego użytkowania. Ostatnie lata w związku z kryzysem i restrykcjami (tzw. *troika*) wpłynęły na zaburzenie tego modelu rozwoju i kondycji państwa socjalnego w Portugalii<sup>68</sup>.

W pracy *Zarządzanie publiczne w sieci* zaprezentowano model zarządzania opierający się na nowej „architekturze organizacyjnej”, w której na plan pierwszy wysuwają się sieci pracownicze. Zawiera ona charakterystykę siedemnastu kolejnych rządów Portugalii przez pryzmat ich struktury i przyjętych strategii oraz analizę ewolucji portugalskiej administracji publicznej, między innymi z punktu widzenia funkcji państwa i różnych poziomów zarządzania, roli terytorium i powiązań sektorowych jako czynnika integrującego politykę publiczną. Ważnym wątkiem pracy są powiązania między państwem a tkanką gospodarczą, obywatelami i trzecim sektorem, których celem jest wytworzenie bardziej zrównoważonego i elastycznego modelu zarządzania publicznego<sup>69</sup>.

---

<sup>65</sup> C. Quintão, *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*, Porto 2011, <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54358/2/ISWP22011000122410.pdf> (dostęp 20 VIII 2019).

<sup>66</sup> IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social (Prywatna Instytucja Solidarności Społecznej), CERCI – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade (Kooperatywa ds. Edukacji i Rehabilitacji Obywateli Niepełnosprawnych), IDL – Instituições de Desenvolvimento Local (Instytucje na rzecz Lokalnego Rozwoju).

<sup>67</sup> C. Joaquim C., *O Terceiro Setor, Ação Social e Equipamentos Sociais, e a questão essencial para o futuro: Que Modelo queremos para Portugal?*, [w:] *Os problemas e as soluções para a Segurança Social. Trabalhos realizados no âmbito das Oficinas de Políticas Alternativas*, Coimbra 2014, s. 57–114.

<sup>68</sup> Ibidem, passim.

<sup>69</sup> A. Neves, *Governança pública em rede: uma aplicação a Portugal*, Lisboa 2010.

Problem zatrudnienia w trzecim sektorze porusza Cristina Parente<sup>70</sup>. Autorka zestawia założenia i idee stanowiące fundament portugalskich organizacji pozarządowych (zasadę demokratycznego i partycypacyjnego zarządzania [*participative management*], nadrzędność ludzi i pracy wobec zysku gospodarczego oraz główną rolę kapitału społecznego) z danymi empirycznymi dotyczącymi warunków pracy i wynagrodzeń pracowników trzeciego sektora – absolwentów Uniwersytetu w Porto. Artykuł przedstawia dość optymistyczną perspektywę dla NGO w Portugalii, które mogą stanowić alternatywny model rozwoju społeczno-gospodarczego, opierający się na równości i sprawiedliwości. Publikacje poświęcone trzeciemu sektorowi poruszają także wątek wolontariatu. W jednym ze studiów przeprowadzonych w 2012 roku autorzy doszli do wniosku, że praktyka wolontariacka sprzyja rozwijaniu przede wszystkim tzw. miękkich kompetencji (*soft skills*), oraz zauważyli, że tego typu doświadczenie i wiedza (nauka w trybie nieformalnym) wymagają szerszego, oficjalnego uznania ze strony innych aktorów społecznych (instytucji, pracodawców). Socjologiczne analizy rynku pracy nie powinny więc, zdaniem badaczy, pomijać wolontariatu jako zjawiska wpływającego na zatrudnienie i zwiększającego możliwości na rynku pracy<sup>71</sup>.

W kontekście portugalskim analizowano także możliwości, jakie gospodarka oparta na wiedzy oraz w szczególności potencjał technologii informacyjnych stwarzają dla sektora NGO poprzez pomoc w zarządzaniu i osiągnięciu większego zasięgu społecznego<sup>72</sup>. Temat wykorzystywania przez portugalskie NGO na rzecz rozwoju<sup>73</sup> zarządzania opartego na wiedzy podjął także w swej dysertacji doktorskiej Faustino Ramos Monteiro. Główną tezę rozprawy jest myśl, że łatwość dostępu do sieci wymiany informacji wśród partnerów nie jest wystarczająca, aby polepszyć efektywność projektów zorientowanych na rozwój. Czynnikiem niezbędnym jest przede wszystkim wypracowywanie i pogłębianie relacji wzajemnego zaufania, budowanie wspólnego organizmu, którego poszczególne części (członkowie zespołów) znają się i uznają swoje osiągnięcia, dzielą się zasobami i „uczą się uczyć”. Tak,

---

<sup>70</sup> C. Parente, *Qualified Employment in the Third Sector in Portugal*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2012, nr 23 (1), s. 257–276.

<sup>71</sup> Studium, którego rezultaty opisano w publikacji, zostało przeprowadzone przez grupę badaczy na zlecenie jednej z organizacji pozarządowych. Jego wyniki opierają się na analizie informacji uzyskanych w odpowiedzi na pytania kwestionariusza skierowanego do trzystu organizacji promujących wolontariat i podczas osiemnastu wywiadów z wolontariuszami podejmującymi działalność w różnych obszarach. Zob. R.R. Amaro [et al.], *Estudo de Caracterização do Voluntariado em Portugal*, Lisboa 2012.

<sup>72</sup> A.M. Andrade, R.C. Franco, *Economia do Conhecimento e Organizações sem fins lucrativos*, Porto 2007. Autorzy pracy opisują m.in. główne problemy i wyzwania dla trzeciego sektora, bazując na przekonaniu o tradycyjnie niskim poziomie wiedzy na temat NGO i ich małej widoczności. Sygnalizują brak aktualnych i systematyzowanych baz danych na temat funkcjonowania tego sektora. Zwracają także uwagę na osoby (czynnik ludzki) jako podstawowych aktorów *knowledge economy*. Zob. ibidem.

<sup>73</sup> Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento – ONGD.

aby nastąpiło przejście od modelu działania opartego na dewizie „wiedzieć jak coś zrobić” do – „wiedzieć dlaczego należy coś zrobić”<sup>74</sup>.

Kilka lat temu ukazała się praca zbiorowa podejmująca wątek przedsiębiorczości społecznej w Portugalii w odniesieniu do teorii i badań w tym obszarze obecnych w piśmiennictwie anglosaskim<sup>75</sup>. Autorzy wyjaśniają w niej istotę i znaczenie tego zjawiska, podkreślając, że wiąże się ono z wykorzystywaniem zdolności poszczególnych jednostek w społeczeństwie obywatelskim. Przedsiębiorczość społeczna ma być odpowiedzią na potrzeby społeczne w Europie dotkniętej kryzysem społeczno-gospodarczym.

W ostatnich latach podejmowano również analizy dotyczące zależności między organizacjami non profit (OSFL) i prywatnymi firmami, biorąc pod uwagę różne formy współpracy z sektorem biznesu<sup>76</sup>. Jak utrzymują autorzy studium, marketing relacyjny i kształtowanie strategii *fundraising* oraz komunikacji tandemowej to formy rzadko spotykane, ustępujące miejsca sporadycznym kontaktom z darczyńcami. Firmy wspierające organizacje non profit spodziewają się przede wszystkim korzyści niematerialnych: emocjonalnego wpływu na współpracowników i pozostałych partnerów (*stakeholders*), przy czym większe przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do utrzymywania formalnej współpracy.

Juliana Nogueira Guimarães, podejmując problem zależności między państwem a trzecim sektorem, zwróciła uwagę na niewydajność władz w procesie rozwiązywania potrzeb zbiorowych, skutkującą między innymi przejmowaniem inicjatywy przez podmioty indywidualne. Stwierdza też, że trzeci sektor w Portugalii wypełnił lukę, reagując na słabość państwa, i uzyskał uznanie dla swojej aktywności ze strony nie tylko obywateli, ale i samych

---

<sup>74</sup> F.R. Monteiro, *A gestão do conhecimento nas organizações da sociedade civil: estudo de caso das organizações não governamentais para o desenvolvimento portuguesas*, praca doktorska, Lisboa 2015, <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10366> (dostęp 15 VIII 2019).

<sup>75</sup> C. Parente [et al.], *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*, Lisboa 2011. Autorzy zwracają uwagę, że badacze portugalscy dopiero zaczynają zajmować się tym problemem, m.in. w ramach projektu finansowanego przez krajową Fundację Nauki i Technologii (*Fundação para a Ciência e a Tecnologia* – FCT), zatytułowanego „Przedsiębiorczość społeczna w Portugalii: rozwiązania polityczne, organizacje i praktyki dotyczące edukacji i szkoleń”. Głównym celem projektu jest wyznaczenie ram konceptualnych dla problemu oraz kontekstualizacja i analiza praktyk przedsiębiorczości społecznej w Portugalii i wyznaczenia obszarów, gdzie najczęściej się rozwija (m.in. w porównaniu z innymi, klasycznymi formami przedsiębiorczości).

<sup>76</sup> A.B. Reis, B. Barbosa, J. Marques, *A relação entre Organizações sem fins lucrativos e Empresas Portuguesas: Um estudo exploratório*, „International Journal of Marketing, Communication and New Media” 2018, nr 10 (6), s. 76–95. W pracy zaprezentowano wyniki badań własnych przeprowadzonych w mieście Aveiro: ośmiu wywiadów z przedstawicielami OSFL i szesnastu z przedstawicielami małych, średnich i dużych przedsiębiorstw.

instytucji państwowych. Społeczeństwo widzi bowiem w działaniach NGO odpowiedź na nieskuteczność państwa i zachłanność rynku. Postrzega je jako narzędzie odnowy, odbudowy działań w obszarze „usług publicznych”, zwracając uwagę na społeczne, oddolne pochodzenie oraz nienastawienie na zysk. Autorka przestrzega jednak, iż byłoby utopią przekonanie, że mobilizacja w trzecim sektorze jest wystarczająca, by zmierzyć się ze wszystkimi problemami, jakie przed nim stanęły. Takie myślenie spowoduje, że „mit trzeciego sektora” – jako panaceum na wszelkie problemy – może zakończyć się podobnie, jak niegdyś „mit państwa”, a wcześniej „mit rynku”. Trzeba uznać, że trzeci sektor nie może być jedyną receptą na trudności wynikające z kryzysu państwa, globalizacji i potrzeby reformy instytucjonalnej. Nie może być też jedyną odpowiedzią na zmiany związane z rozwojem technologicznym czy zwiększające się wykluczenie społeczne<sup>77</sup>. O niewydolności portugalskich instytucji państwowych traktuje także praca poświęcona lobbingowi, której autorka, Susana Coroado, ukazuje zależności i oddziaływania między sferą publiczną a prywatną<sup>78</sup>.

Sílvia Ferreira przeprowadziła analizę trzeciego sektora jako obszaru dyskursywnego, w którym kształtują się praktyki i strategie różnych aktorów społecznych. Autorka odniosła się w swojej pracy do teorii systemów autopoietycznych (według ujęcia Niklasa Luhmanna) i cybernetyki społecznej<sup>79</sup>. Z kolei w pracy zbiorowej *Zarządzanie organizacjami non profit. Wyzwania innowacji społecznej*<sup>80</sup> autorzy podjęli między innymi temat innowacji w przedsiębiorstwach społecznych i ich roli dla kształtowania wartości społecznych. W kontekście portugalskim analizowano także wątek roli szeroko rozumianej odpowiedzialności (*accountability*) w działaniach organizacji trzeciego sektora<sup>81</sup>. Funkcjonowanie trzeciego sektora opiera się, zdaniem autorów studium, na maksymalizacji

---

<sup>77</sup> J. Nogueira Guimarães, *O terceiro setor e a administração pública em Portugal*, „Argumenta Journal Law” 2013, nr 9, s. 215–242.

<sup>78</sup> S. Coroado, *Lóbi a Descoberto, o mercado de influências em Portugal*, Lisboa 2014. Autorka stawia tezę, że większość prób oddziaływania na procesy legislacyjne i decyzje władz ma charakter nieuregulowany i jest podejmowana poprzez sieci nacisku, nieformalne kontakty, często ze wsparciem dobrze opłacanych adwokatów. Handel wpływami, „pociąganie za sznurki”, aby otrzymać jakąś usługę, albo handel poufnymi informacjami to zdaniem Susany Coroado częste praktyki w Portugalii.

<sup>79</sup> S. Ferreira, *A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual*, „Revista Crítica de Ciências Sociais” 2009, nr 84, s. 169–192. W artykule postawiono tezę, że trzeci sektor jest kategorią konstruowaną poprzez zbiór relacji powstały w wyniku zestawienia różnych sposobów organizacji relacji społecznych; zależy od kontekstu, konfiguracji czasowo-przestrzennych społeczeństw i warunków, w których zachodzi przejście od fordyzmu do postfordyzmu.

<sup>80</sup> C. Azevedo, J. Wengorovius Meneses, R. Campos Franco, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*, Lisboa 2013.

<sup>81</sup> A.P. Gomes Ruela, C. Pinto Albuquerque, [Accountability no terceiro setor em Portugal: perspetivas, desafios e oportunidades](#), Coimbra 2016.

zysków społecznych i reprodukowaniu wartości zbiorowych. *Accountability* jako imperatyw moralny, prawny i strategiczny ma ułatwiać wypełnianie misji sektora NGO i dążenia do dobrostanu społecznego. W pracy zaprezentowano wyzwania, możliwości oraz specyfikę mechanizmów *accountability* i jej znaczenia dla zrównoważonego rozwoju i utrzymywania się (*sustainability*) organizacji. Wykorzystano w niej dane pochodzące z badań terenowych (wywiady z pracownikami i prezesami NGO w regionie Aveiro), które mogą stanowić bazę rekomendacji służących polepszeniu i usprawnieniu funkcjonowania organizacji trzeciego sektora.

W latach 2017–2018 zasady współpracy między państwem a instytucjami społecznymi regulowały zapisy zawarte w dokumencie *Umowa o współpracy. Porozumienie o współpracy dla sektora społecznego i solidarnościowego*<sup>82</sup>, skupiającym się między innymi na postawach prawnych ekonomii społecznej i na systemie zabezpieczeń socjalnych. Z kolei w dokumencie *Edukacja na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (EZR)* opisano Krajową Strategię EZR oraz rolę współpracy między różnymi partnerami, w tym z sektorem pozarządowym, w celu przedstawienia tej strategii w szkołach we współpracy z Krajową Komisją UNESCO<sup>83</sup>.

W wyselekcjonowanym materiale źródłowym pojawiły się też analizy dotyczące roli portugalskich uniwersytetów. Rosnące znaczenie instytucji szkolnictwa wyższego w procesie kształcenia kompetentnych i społecznie odpowiedzialnych profesjonalistów, a także oczekiwanie ze strony społeczeństwa, aby ośrodki akademickie były podmiotami odpowiedzialnymi społecznie, sprawiają, że uczelnie starają się spełnić te wymagania. Jednak, jak wynika z analiz planów strategicznych wybranych uniwersytetów, działania w tym kierunku nie zawsze wystarczają do osiągnięcia zakładanego celu. Są wprowadzane inicjatywy zmierzające do rozwijania odpowiedzialności społecznej wspólnie z partnerami zewnętrznymi, ale jest ich ponad połowę mniej niż zakładają programy

---

<sup>82</sup> CNIS [Confederação Nacional das Instituições da Solidariedade], *Protocolo de Cooperação. Compromisso de cooperação para o sector social e solidário. Protocolo para o biênio 2017–2018*, [http://cnis.pt/wp-content/uploads/2015/09/Protocolo-de-compromisso-2017-2018\\_3-maio-2017.pdf](http://cnis.pt/wp-content/uploads/2015/09/Protocolo-de-compromisso-2017-2018_3-maio-2017.pdf) (dostęp 15 VIII 2019). W publikacji omówiono rolę podmiotów określanych jako Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) – Prywatne Instytucje Solidarności Społecznej. Ich działalność nie jest ograniczona do sektora pomocy społecznej, ale obejmuje także kształcenie zawodowe, zdrowie i edukację. Porozumienie jest zawarte między podmiotami politycznymi (Ministerstwo Edukacji, Ministerstwo Pracy, Ministerstwo Solidarności i Bezpieczeństwa Społecznego, Ministerstwo Zdrowia) oraz organizacjami dobroczynnymi (União das Misericórdias Portuguesas – UMP, Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS, União das Mutualidades Portuguesas – UM).

<sup>83</sup> *Educação para o Desenvolvimento Sustentável*, Seminário, Conselho Nacional de Educação, Lisboa 2011. Raport ma formę materiałów pokonferencyjnych ze spotkania zorganizowanego z inicjatywy Krajowej Rady Edukacji.

strategiczne uczelni. Dane pokazują jak wiele jest jeszcze do zrobienia w tym obszarze działalności<sup>84</sup>.

Zależności między uniwersytetami a potrzebami społecznymi zbadała też Liliana Tavares de Oliveira, autorka dysertacji doktorskiej *Uniwersytety i publiczne zaangażowanie w naukę*<sup>85</sup>. Praca zawiera analizę form i modeli współpracy społeczności naukowej w Portugalii i Hiszpanii z podmiotami publicznymi i szeroko pojmowanym społeczeństwem w celu szerzenia i legitymizacji jej osiągnięć, umacniania społeczeństwa obywatelskiego i wykorzystywania osiągnięć nauki przez środowiska nieakademickie. Respondenci uczestniczący w badaniu wykazywali ogólną świadomość korzyści płynącej z ich udziału w debacie publicznej, ale jednocześnie wielu z nich odczuwało barierę i niemożność realnego wpływu na podejmowane decyzje. W konkluzji można więc stwierdzić, że brakuje ciągle jeszcze dialogu akademii z innymi podmiotami oraz uznania roli obywateli w procesie decyzyjnym<sup>86</sup>.

### **1.1. Współpraca sektora pozarządowego i edukacyjnego w Portugalii w opiniach ekspertów – problemy, wyzwania i przykłady dobrych praktyk**

Ekspertci, zapytani bezpośrednio o współpracę między sektorem NGO a akademią, mieli początkowo trudności ze wskazaniem konkretnych przykładów. Dopiero wraz z rozwojem rozmowy niektórzy przypominali sobie o nielicznych przypadkach. Podkreślali jednak zawsze, że współdziałanie tych dwóch obszarów jest raczej znikome i wskazywali na możliwe przyczyny tej sytuacji. Specjaliści z uniwersytetów nie potrafili stwierdzić, czy w Portugalii są podejmowane analizy tego problemu, nie znali prac na temat kooperacji akademii – NGO ani konferencji poświęconych temu zjawisku. Można przyjąć, że kwestia współpracy tych dwóch sektorów (akademia – NGO) nie jest jeszcze problemem wystarczająco zbadanym i dopiero czeka na zdiagnozowanie.

---

<sup>84</sup> R. Nunes, D. Gallardo Vázquez, *A relevância dada à responsabilidade social nos planos estratégicos das universidades: uma análise exploratória*, „IBER: International Business and Economics Review: Revista Internacional de Gestão e Comunicação” 2017, nr 8, s. 466–480.

<sup>85</sup> L. Tavares de Oliveira, *As universidades e a participação pública em ciência. Percepções e práticas de cientistas, profissionais de comunicação e cidadãos em Portugal e Espanha*, praca doktorska, Braga 2015, <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/40547> (dostęp 20 IX 2019).

<sup>86</sup> W pracy wskazano na kilka czynników mogących powodować ten stan i zaproponowano odwołanie się do dobrych praktyk z Wielkiej Brytanii i Danii. Działania naukowców w celu szerzenia osiągnięć naukowych i komunikowania się akademików ze społeczeństwem zależą od kultury organizacyjnej instytucji naukowych, dostępnych zasobów, relacji, jakie mają między sobą, i od sposobu, w jaki postrzegają potencjał zaangażowania obywatelskiego. Zob. ibidem.

Po rozmowach z ekspertami należy przede wszystkim poczynić spostrzeżenie, że w Portugalii ciągle brakuje pośredników między uniwersytetami a trzecim sektorem: osób, które pomagałyby wzmacniać relacje, nawiązywać współpracę, mediować. Potrzeba platformy spotkania dla tych dwóch światów, przestrzeni do debaty, wymiany doświadczeń i pomysłów na wspólne projekty. Łącznikami między akademią a NGO stają się czasem byli studenci, którzy odbyli praktykę lub staż w czasie studiów w danej organizacji pozarządowej. Rolę pośrednika odgrywają też niejednokrotnie zrzeszenia studenckie.

Podstawowym problemem jest incydentalne zainteresowanie naukowców działalnością sektora NGO – przy okazji jednorazowego zadania czy badań terenowych, bez perspektyw na powtórne spotkanie i bez możliwości kontynuacji współpracy. Wiąże się to z poczuciem frustracji, niedocenienia i bycia wykorzystanym, które pojawia się u przedstawicieli NGO (w swoim przekonaniu służą po to, aby „łatać dziury”, zaprasza się ich do współpracy wówczas, gdy w dużym projekcie badawczym trzeba wprowadzić partnera nieakademickiego, ale zazwyczaj nie mają wtedy możliwości decydowania o kształcie projektu; ich rola pozostaje pasywna, drugorzędna). Brakuje stale wypracowywanej, dobrze ugruntowanej współpracy i wzajemnego zapoznawania się partnerów z obu obszarów. Brak wcześniejszego doświadczenia współpracy i regularnych spotkań skutkuje potem nieprzygotowaniem do wejścia we wspólny projekt, kiedy pojawia się szansa uzyskania grantu, i bardzo prowizorycznym charakterem działań. Jeden z rozmówców podkreślił, że poszukujący partnerów do projektu akademicy często nawet nie spotykają się z potencjalnymi kandydatami, tylko ograniczają się do rozestania formularza z opisem projektu on-line, korzystając z istniejących baz danych NGO. Nie ruszają w teren, nie odwiedzają NGO w ich siedzibach – sprowadzają relację do pośredniego mailowego kontaktu. Skutkuje to niechęcią ze strony organizacji, które nie czują się traktowane jak równorzędni partnerzy<sup>87</sup>. Istnieje też problem mentalnościowy, wynikający z powszechnie zakorzenionych przekonań i stereotypów. Jest on związany z nieznaną pracą stowarzyszeń i brakiem społecznego uznania dla niej oraz dla ich roli w procesie budowania społeczeństwa obywatelskiego. Bycie „społecznikiem” kojarzy się bardziej z misją, powołaniem. Pracownicy tzw. trzeciego sektora nie są poważani jako istotni aktorzy zmiany i rozwoju, zazwyczaj bywają też nieodpowiednio wynagradzani.

---

<sup>87</sup> Można więc przyjąć, że podjęta przez badaczy z projektu „DIALOG” inicjatywa „wejścia do świata NGO” i organizacji spotkań mających na celu poznanie ich funkcjonowania od środka przedstawia się jako metoda innowacyjna, przełamująca pewne dotychczas ustalone schematy zachowań.



Nie ma także wystarczającej świadomości potrzeby wymiany dobrych praktyk między NGO a akademią. A takie doświadczenie mogłoby przynieść obustronne korzyści: kontakt z „terenem” przybliżyłby naukowców do konkretnych problemów, natomiast NGO przejmowałyby wzory bardziej systematycznego, metodycznego działania – przy „technicznym” wsparciu akademików nastąpiłaby większa profesjonalizacja trzeciego sektora. Oprócz dostępu do wiedzy naukowej, metodologii i bezpośredniej pomocy ze strony badaczy organizacje pozarządowe mogłyby też w niektórych przypadkach uzyskać możliwość dodatkowego finansowania z tej instytucji (jeżeli jednostka uniwersytecka dysponuje środkami, które może przeznaczyć na wkład w realizację projektu). W opinii jednego z rozmówców każdy badacz czy naukowiec powinien mieć w toku swojej kariery doświadczenie okresowej (np. sześciomiesięcznej) pracy w NGO, które umożliwiłoby mu poznanie „jak wygląda praca w realnym świecie i bez środków finansowych”. Mogłoby to być wstępem do późniejszej stałej współpracy.

Kiedy już dochodzi do udziału we wspólnym projekcie (grancie), podstawowym problemem staje się odmienny tryb działania akademii i sektora NGO: inny sposób planowania zadań, inny *timing*, rozdarcie między teorią a praktyką – koncepcjami wypracowywanymi przez naukowców a ich przełożeniem na rzeczywistość, czyli konkretne działania w terenie. Istotna jest też kwestia pozyskiwania środków i sposobów zatrudnienia w projekcie. NGO działają w dużej mierze na zasadzie wolontariatu bądź nieregularnego trybu zatrudnienia, nienormowanego czasu pracy i zmieniającego się zestawu zadań. NGO z misją społeczną (wymagającą ciągłego oddziaływania na problemy społeczności lokalnych) pełnią często funkcję „strażaków” – interweniują, kiedy zaognia się jakiś konflikt, kiedy trzeba ugasić „pożar”, załagodzić kryzys. Ta skokowość, nieregularność i nieprzewidywalność działań powoduje, że trudniej im wchodzić w stabilną współpracę z partnerami akademickimi w długofalowych projektach.

Potrzebny byłby specjalny program umożliwiający studentom i młodym badaczom zapoznanie się ze światem NGO (wizyty pracowników NGO na uczelniach, projekcje filmów pokazujące ich działalność), a także odbycie płatnych staży w organizacjach. W Portugalii jest już tego rodzaju wsparcie dla uczniów szkół zawodowych ze strony IEFP i IDA<sup>88</sup>. Brakuje

---

<sup>88</sup> IEFP – Instytut Szkoleniowy i Specjalizacji Zawodowej, IDA – program „Incentivo ao Desenvolvimento Associativo”, wspomagający rozwój działań i inicjatyw o charakterze stowarzyszeniowym.

podobnego narzędzia na uniwersytetach. Powinno się także, zdaniem ekspertów, stworzyć specjalny program wsparcia finansowego – fundusz dla inicjatyw mających na celu łączenie świata akademickiego i sektora NGO, pełniących funkcję pomostu. Jak zauważył jeden z ekspertów, aby studenci wybierali po studiach pracę w trzecim sektorze, powinni go wcześniej poznać. Musi też powstać bardziej efektywny i zrównoważony model zatrudniania w NGO, być może za pośrednictwem urzędu miasta lub innych podmiotów. Tak, aby ewentualna praca dla NGO mogła być traktowana jako zatrudnienie pozwalające się utrzymać, a nie wyłącznie jako misja społeczna.

Jedna z ekspertek jest przekonana o istnieniu strukturalnego rasizmu w Portugalii, który uniemożliwia osobom nieeuropejskiego (przede wszystkim afrykańskiego) pochodzenia dochodzenie do wyższych stanowisk w instytucjach czy firmach. Zmiana tej sytuacji i wypracowywanie nowych wzorców leży jej zdaniem w gestii sektora NGO oraz uniwersytetów.

Eksperci, zapytani o pozytywne zmiany zaobserwowane w ostatnich latach, wskazywali: wzrost liczby NGO i większą ich widoczność (w tym także organizacji tworzonych przez/dla cudzoziemców), wzrost liczby stażystów (studenci, wolontariusze różnych programów) w NGO, więcej kampanii obywatelskich ze strony organizacji studenckich na rzecz współpracy ze środowiskiem NGO. W czasie rozmów z ekspertami pojawiały się konkretne odwołania do dobrych praktyk, które mogłyby posłużyć jako model dla działań podejmowanych także w innych krajach. Pośród takich pozytywnych przykładów współpracy można wskazać między innymi:

1. Festiwal FestiCapulana<sup>89</sup> (organizator: Platforma na rzecz Rozwoju Kobiet Afrykańskich PANDEMA), połączony z konferencją z udziałem krajowych i zagranicznych badaczy afrykańskiego dziedzictwa kulturowego. Było to pierwsze takie wydarzenie na świecie.

Za festiwal FestiCapulana organizacja otrzymała wyróżnienie ze strony Parlamentarnej Sieci Rady Europy ds. Polityki Diaspor.

2. Forum Luso-Arabskie – wydarzenie społeczno-kulturalne odbywające się cyklicznie i poświęcone jednemu z krajów arabskich lub afrykańskich, obejmujące warsztaty, pokazy artystyczne, konferencje, debaty dotyczące literatury. Partnerami projektu są PANDEMA,

---

<sup>89</sup> *Capulana* – rodzaj wzorzystej tkaniny pochodzenia mozambikańskiego, wykorzystywanej przez afrykańskie kobiety jako element ubioru (chusta, czepek, spódnica, peleryna). Bywa także symbolem ruchu oporu Afrykanek względem kolonizatorów.

ambasady poszczególnych krajów, Universidade Lusófona i organizacje studenckie (podczas edycji poświęconej Angoli udział w wydarzeniu brało Zrzeszenie Studentów Angolańskich).

3. Projekt w przygotowaniu: warsztaty resocjalizacyjne z wykorzystaniem rękodzieła, legend i tańców afrykańskich dla więźniarek afrykańskiego pochodzenia osadzonych w zakładzie karnym w Caxias. Partnerzy: PANDEMA i Universidade Lusófona.

4. Badania nad florą i fauną obszaru rzeczno/bagiennego przy Bairro de Talude: współpraca organizacji AMRT<sup>90</sup> i niezależnej badaczki z Austrii (w ramach stypendium *postdoc*).

5. Projekt dotyczący rewitalizacji dziedzictwa kulturowego Wysp Zielonego Przylądka w diasporze, ze szczególnym uwzględnieniem uroczystości i pochodów Kola San Jon (obchodzonych corocznie w czerwcu). Partnerzy: Stowarzyszenie Moinho da Juventude działające na terenie peryferyjnej dzielnicy Cova da Moura w podlizbońskim miasteczku Amadora oraz grupa badaczy z Instytutu Etnomuzykologii Uniwersytetu w Aveiro. Dzięki projektowi i współpracy NGO – akademicy (badania terenowe, konferencje, publikacje) święto Kola San Jon zostało oficjalnie uznane i wpisane na listę UNESCO niematerialnego dziedzictwa kulturowego Portugalii<sup>91</sup>.

## **1.2. Wybrane aspekty działalności portugalskich organizacji pozarządowych na podstawie obserwacji i informacji uzyskanych w czasie wizyt studyjnych**

Podczas tygodniowego pobytu w Portugalii odwiedziło siedem organizacji pozarządowych mieszczących się w Lizbonie (z siedzibami zarówno w centrum miasta, jak i na peryferiach), w Barreiro, a także w podlizbońskich miejscowościach satelickich (Caxias i Cruz Quebrada w gminie Oeiras, Unhos w gminie Loures). Były to podmioty różniące się od siebie pod względem struktury, obszaru działania, zaplecza finansowego i modeli współpracy z innymi jednostkami. Poniższe zestawienie to próba ogólnej charakterystyki ich funkcjonowania na podstawie doświadczeń i informacji uzyskanych podczas wizyt studyjnych.

### **BYP – Batoto Yetu Portugal<sup>92</sup>**

---

<sup>90</sup> Informacje na temat tej organizacji znajdują się w dalszej części tekstu.

<sup>91</sup> Zob. J. Carlos, *Festa cabo-verdiana Kola San Jon é Património Cultural português*, <https://www.dw.com/pt-002/festa-cabo-verdiana-kola-san-jon-%C3%A9-patrim%C3%B3nio-cultural-portugu%C3%AAs/a-17219616> (dostęp 20 VI 2019).

<sup>92</sup> *Associação Cultural e Juvenil Batoto Yetu Portugal*, <http://batotoyetu.pt/pt/> (dostęp 20 VI 2019).

Organizacja powstała w 1996 roku z inicjatywy gminy Oeiras i Fundacji Luso-Amerykańskiej, oficjalnie zrzesza około dziewięciuset członków. Jej działania koncentrują się na aktywizacji i integracji dzieci i młodzieży wywodzących się z obszarów byłych afrykańskich kolonii Portugalii (szczególnie Angoli, Wysp Zielonego Przylądka, Gwinei Bissau, Mozambiku) oraz Brazylii. Swoją aktywność kieruje też do wszystkich młodych ludzi zainteresowanych kulturami afrykańskimi. Prowadzi współpracę z amerykańskim oddziałem Batoto Yetu w Nowym Jorku, utrzymuje kontakty z diasporą portugalską w Stanach Zjednoczonych. Stowarzyszenie otrzymuje duże wsparcie ze strony partnerów ze świata biznesu (darowizny), lokalnej społeczności (datki, praca wolontariacka) i gminy Oeiras (nieodpłatne udostępnienie lokalu od 1997 roku, wsparcie logistyczne, np. transport na wycieczki dla dzieci). Działa pod patronatem ACM (Wysokiego Komisariatu ds. Migracji, agendy rządowej koordynującej i wspierającej finansowo działania organizacji imigranckich w Portugalii), ubiega się o środki, np. z funduszu FAMI, współpracuje z lokalnym Bankiem Żywności w ramach Społecznej Sieci Oeiras oraz z Komisją na rzecz Ochrony Dzieci i Młodzieży (CPCJ). Menadżerka organizacji i główna koordynatorka podejmowanych przez nią działań ma specjalistyczne wykształcenie (*international humanitarian studies, management*) oraz międzykulturowe doświadczenie wyływające z życia i nauki w kilku krajach (USA, Irlandia, Mozambik, Portugalia).

BYP współpracuje z lokalnymi szkołami, których pracownicy znają i sygnalizują problemy uczniów – prowadzone projekty są na bieżąco konsultowane z dyrektorami tych placówek. Wspólne projekty są zorientowane na przywracanie i pielęgnowanie pamięci o korzeniach poprzez kontakt ze sztuką afrykańską, taką jak warsztaty plastyczne (tworzenie masek afrykańskich) czy zajęcia taneczne (w tym także dla dzieci niesłyszących, z wykorzystaniem specjalnej techniki związanej z odczuwaniem wibracji dźwięków). BYP w ramach programu „Tempo Jovem” („Młody Czas”), finansowanego ze środków gminy Oeiras, angażuje do współpracy młodych edukatorów, którzy organizują dzieciom zajęcia pozalekcyjne (sportowe, artystyczne, lekcje języka portugalskiego, pracownię komputerową). Podtrzymywanie więzi z afrykańskimi i afrobrazylijskimi kulturami pochodzenia dzieci i młodzieży łączy się z przeciwdziałaniem ich wykluczeniu społecznemu. Pracownicy BYP sami często mają pochodzenie afrykańskie, co nadaje ich działaniom większej wiarygodności i wpływa na lepszą komunikację z podopiecznymi. Wolontariuszy pozyskuje się w ramach projektów *Erasmus+ Voluntary Traineeship* (co roku dwie osoby na dziewięć miesięcy) oraz *European Voluntary Service*. W BYP odbywają także praktyki studenci szkół zawodowych przygotowujących do zawodu „edukatorów dziecięcych” (*youth workers*) oraz studenci kierunku *African Studies* zbierający materiały do swoich prac dyplomowych.

BYP współpracuje z Uniwersytetem Lizbońskim (Wydział Humanistyczny, obszar Studiów Afrykańskich), z Uniwersytetem ISCTE i Uniwersytetem w Coimbrze. We wspólnych projektach biorą udział pojedynczy pracownicy tych jednostek (historycy, historycy sztuki, etnomuzykolodzy). We współpracy ze środowiskiem akademickim oraz specjalistami (choreografami, muzykami) prowadzony jest między innymi projekt „Fado Dançado” (rekonstrukcja pierwotnej formy tańczonego fado obecnej w XVIII wieku wśród afrykańskich niewolników w Brazylii)<sup>93</sup>. Kolejna inicjatywa, „Przestrzenie Afrykańskiej Obecności w Lizbonie”, to cykl komercyjnych wizyt turystycznych z przewodnikiem, ukazujących afrykańskie dziedzictwo Lizbony. BYP jest skuteczną platformą łączącą młodzież, dorosłych opiekunów, a także nauczycieli ze szkół i uniwersytetów oraz studentów mogących tam odbywać praktyki i staże.

#### **ALCC – Stowarzyszenie Luzofonia – Kultura – Obywatelstwo<sup>94</sup>**

Stowarzyszenie ALCC powstało w 2000 roku, ale oficjalnie zarejestrowano je siedem lat później. Jego siedziba znajduje się w peryferyjnej części Lizbony (na osiedlu socjalnym w dzielnicy Ameixoeira), w otoczeniu kilku innych organizacji pozarządowych (m.in. jednostki działającej na rzecz osób niepełnosprawnych czy związku zawodowego policjantów), które jednak, zdaniem informatorce, od dawna nie wykazują aktywności (wyglądają też na opustoszałe, nieczynne). ALCC funkcjonuje w środowisku osób zmarginalizowanych społecznie, głównie pochodzenia imigranckiego i romskiego. Stowarzyszenie działa na rzecz integracji lokalnej społeczności i jej zaangażowania obywatelskiego, włączania zawodowego, podnoszenia świadomości, polepszania poziomu edukacji, wyrównywania szans (w wymiarze różnic płci i pochodzenia etnicznego), rozwijania przedsiębiorczości (tzw. *creative hubs* dla młodych). Założycielka i prezeska ALCC, z pochodzenia Brazylijka, od około dwudziestu lat mieszka w Portugalii i stara się na lokalnym terenie wykorzystać wiedzę i doświadczenie w zakresie przełamywania barier społecznych przywiezione z kraju pochodzenia. ALCC zatrudnia na pełny etat dziewiętnaście osób, w tym tylko pięciu mężczyzn. W ciągu dwunastu lat istnienia organizację odwiedzali badacze i badaczki analizujący jej działalność (co warto podkreślić, pojawił się tylko jeden mężczyzna, resztę stanowiły kobiety). Stowarzyszenie

---

<sup>93</sup> Więcej na temat tego przedsięwzięcia oraz afrobrzylijskiej genezy gatunku muzycznego fado zob. w: K. Golemo, *Muzyka bez granic. Portugalskie fado w przestrzeni międzykulturowej*, „Politeja” 2019, t. 16, nr 1 (58).

<sup>94</sup> ALCC – Associação Lusofonia Cultura e Cidadania, <https://www.lusoculturas.org/> (dostęp 19 VI 2019).

przyjmuje też delegacje krajowe i zagraniczne zainteresowane jego funkcjonowaniem i dobrymi praktykami; wizyty te organizowane są we współpracy z Urzędem Miasta w Lizbonie i ACM. Dzięki inicjatywie i zaangażowaniu prezeski ALCC prowadzi rozwiniętą działalność gospodarczą, która umożliwia organizacji samodzielne funkcjonowanie. Stowarzyszenie założyło swoją stację radiową, wykreowało i wypromowało też własną markę odzieżową Com Ponto, w ramach której wytwarza akcesoria modowe (torby, torebki, kosmetyczki), a obecnie również szyje odzież, reutilizując odpady z tkanin (istotny jest więc także aspekt ekologiczny inicjatywy). Marka została wypracowana przez podopiecznych stowarzyszenia, głównie kobiety, które uczyły się szycia w ramach projektu „Twórcza Ameixoeira” (to nazwa dzielnicy, w której znajduje się stowarzyszenie), finansowanego od 2013 roku z programu BiP/ZIP Urzędu Miasta Lizbona na rzecz aktywizacji zawodowej mieszkańców. Dzięki sprzedaży produktów Com Ponto w kraju (w sklepiku znajdującym się przy siedzibie ALCC) i za granicą, a także dzięki organizacji odpłatnych warsztatów kreatywnego szycia<sup>95</sup> stowarzyszenie może samodzielnie finansować swoją działalność. Jak poinformowano nas podczas wizyty studyjnej, w styczniu 2019 roku miała ruszyć internetowa platforma do dystrybucji produktów Com Ponto. Jedną z podopiecznych organizacji, niestyszająca dziewczyna pochodząca z Wysp Świętego Tomasza i Książęcej, zaprojektowała własną kolekcję koszulek „Nowa Kobieta”, zainspirowaną osobistymi historiami kobiet z jej otoczenia. ALCC zajmuje się promocją i sprzedażą tej kolekcji. Organizacja szyje odzież i torby na specjalne zamówienia, także dla osób z niepełnosprawnością ruchową poruszających się na wózkach (ubrania dostosowane są do ich specjalnych potrzeb motorycznych).

Współpraca z uniwersytetami odbywa się w ramach programu Erasmus+: ALCC przyjmuje studentów na staże i wolontariat z uczelni krajowych oraz zagranicznych. Jedną z bardzo dobrze wspomnianych stypendystek była Polka, Agata Błoch<sup>96</sup>, która po zakończonej współpracy nadal podtrzymuje kontakt z ALCC, prowadząc projekty dotyczące kultury brazylijskiej. Jest współzałożycielką fundacji Terra Brasilis<sup>97</sup>.

Programem realizowanym we współpracy ze szkołami jest kurs językowy „Portugalski dla wszystkich”, finansowany ze środków UE, dla którego wsparciem instytucjonalnym jest ACM – portugalski Wysoki Komisariat ds. Migracji. Szkoły mogą się ubiegać o udział w tym projekcie, a ALCC dostarcza szkoleniowców prowadzących kurs. Oferta przeznaczona jest dla wszystkich imigrantów, jednakże korzystają z niego przede

---

<sup>95</sup> Koszt czterogodzinnego warsztatu wynosi 30 euro od osoby – dane uzyskane podczas wizyty studyjnej.

<sup>96</sup> Zob. *Kontakt. Magazyn lewicy katolickiej*, <http://magazynkontakt.pl/author/agata-bloch> (dostęp 15 VI 2019).

<sup>97</sup> Zob. stronę WWW fundacji: *Fundacja Terra Brasilis*, <http://terrabrasilis.org.pl/> (dostęp 15 VI 2019).

wszystkim Rosjanie, Ukraińcy i Chińczycy. Przedstawiciele społeczności, wśród których pracuje ALCC (osoby z byłych afrykańskich kolonii portugalskich, które nie znają dobrze portugalskiego, ponieważ językiem użytkowym jest dla nich *crioulo*), najczęściej nie są zainteresowane uczestnictwem w programie. Niechęć wynika z braku wolnego czasu (pracują dorywczo w kilku miejscach według zmieniających się rozkładów godzin), braku nawyku nauki oraz zamykania się w hermetycznej wspólnotce. Inny projekt – „Naucz się języka” – ma podobny cel, jest jednak przeznaczony dla imigrantów najstabilniej wykształconych. Skierowany jest do osób mających problemy z kontynuowaniem nauki, wynikające z nieposiadania certyfikatów potwierdzających poziom wykształcenia czy braku umiejętności płynnego czytania i pisanie.

Warto wskazać też projekty służące promowaniu przedsiębiorczości wśród młodzieży. Należy do nich BY-ME: Boosting Young Migrants' Participation in European Cities: Different Solutions to Common Challenges – projekt finansowany przez UE w ramach programu „Europa dla Obywateli” i realizowany w trzech miastach: w Lizbonie, Mediolanie i Barcelonie. W Lizbonie uczestnikami projektu było ALCC i Urząd Miasta (jednym z beneficjentów tego programu był poznany w czasie wizyty studyjnej młody chłopak pochodzenia afrykańskiego, zajmujący się produkcją wideoklipów i prowadzący internetową stację radiową należącą do organizacji). Inne przedsięwzięcie to YEP (Young Enterprise Program) – Multi-Sectorial Partnership For Capacity Development to Enhance Entrepreneurship Opportunities for Vulnerable Youth in Lisbon, Milan and Madrid – projekt finansowany przez UE w ramach programu Erasmus+. W maju 2018 z inicjatywy ALCC odbyły się też pierwsze w Lizbonie Targi Przedsiębiorczości Imigranckiej.

Informatorka zwróciła uwagę na trudności z nakłonieniem miejscowej społeczności do współpracy, na bariery administracyjne (aby uniknąć podatków, wpływy na rachunkach ze sprzedaży produktów marki Com Ponto traktowane są jako datki) i na brak kreatywności w portugalskiej kulturze zarządzania w porównaniu z Brazylią, krajem jej pochodzenia. Know-how dotyczące ekologicznych standardów produkcji odzieży oraz techniki nadruków robionych przy użyciu naturalnych barwników pochodzi z Brazylii. Doświadczenia tam zdobywane przez starszą się przenosić na grunt lizboński. Warte uwagi jest to, że zaangażowanie w lokalne inicjatywy prowadzone przez ALCC wykazują przede wszystkim kobiety – mężczyźni mają raczej rolę marginalną.

## **ANPRI – Krajowe Stowarzyszenie Nauczycieli Informatyki<sup>98</sup>**

---

<sup>98</sup> ANPRI – Associação Nacional de Professores de Informática, <http://www.anpri.pt/> (dostęp 18 VI 2019).

ANPRI, założone w 1998 roku, odgrywa rolę pośrednika w kontaktach z Ministerstwem Edukacji i Nauki (od 2015 roku przemianowanym na Ministerstwo Edukacji) w procesie konstruowania efektywnych programów dydaktycznych dla dzieci i młodzieży, a także kursów specjalistycznych, szkoleń (typu *ars docendi*) dla nauczycieli przedmiotów związanych z informatyką, matematyką, robotyką (obszar ICT – technologii informacyjno-komunikacyjnych); organizuje także warsztaty dla uczniów (np. z konstruowania dronów czy programowania robotów). Głównym celem stowarzyszenia jest kontrolowanie poziomu kształcenia informatycznego w szkołach w Portugalii (kiedy w 2011 roku informatyka została usunięta z programów, ANPRI wpłynęło na decyzję o jej przywróceniu). ANPRI zajmuje się między innymi ewaluacją programów szkolnych pod względem zawartych w nich treści dotyczących obszaru ICT. Współpracuje ze szkołami różnych szczebli i partnerami akademickimi: Uniwersytetem Lizbońskim, Uniwersytetem w Bradze, Uniwersytetem z Madery, Politechniką Lizbońską<sup>99</sup>. Stowarzyszenie organizuje wydarzenia (np. festiwale robotyki), warsztaty i szkolenia w pomieszczeniach udostępnianych przez te uczelnie, a szkoleniowcami bywają ich wykładowcy. Współpraca ta ma raczej nieregularny charakter. Pomocne i kluczowe w funkcjonowaniu stowarzyszenia są rozbudowane sieci kontaktów, które powstały na bazie długoletniego doświadczenia pracy w środowisku szkolno-informatycznym. Pracownicy ANPRI podejmują pierwsze kroki w kierunku współpracy zagranicznej z CSTA<sup>100</sup>, ale na razie koncentrują się przede wszystkim na sprawach krajowych (ta strategia może tłumaczyć brak istnienia strony internetowej w języku angielskim).

Jeden z projektów prowadzonych przez ANPRI polega na drukowaniu w trybie 3D różnych modeli robotów, które są następnie prezentowane podczas pokazów dla nauczycieli i sprzedawane szkołom wraz z programem zajęć dydaktycznych (także do szkół zagranicznych, np. we Włoszech). Stowarzyszenie, mające swoją siedzibę w peryferyjnej dzielnicy podlizbońskiego miasteczka Barreiro, bardzo dynamicznie działa na terenie całego kraju: organizuje zajęcia z tzw. probotyki (*robotics*, tj. programowanie + robotyka), regularne kursy stacjonarne i szkolenia on-line. Zrzesza 1100 członków, współpracuje z 3500–4000 nauczycielami w Portugalii. Utrzymuje się z symbolicznych składek członkowskich (12,5 euro rocznie)<sup>101</sup> i z grantów zdobywanych w konkursach ogłaszanych np. przez Fundację im. Gulbenkiana (są to głównie projekty dotyczące tzw. włączania społecznego). Stowarzyszenie

---

<sup>99</sup> Partnerów akademickich jest więcej: Escola Secundária João de Deus, Universidade Lusíada, Universidade do Algarve, Centro de Competência TIC da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal (CCTICESE/IPS), Universidade Portucalense Infante D. Henrique w Porto.

<sup>100</sup> California Science Teachers Association, zob. informacje na stronie ANPRI (zakładka „Parcerias e Protocolos”): <http://www.anpri.pt/mod/page/view.php?id=428> (dostęp 20 VIII 2019).

<sup>101</sup> Dane uzyskane we wrześniu 2018 roku.



realizuje swoje strategie również we współpracy z międzynarodowymi korporacjami, takimi jak Microsoft, Linux, Google, Capgemini, które udostępniają mu swoje produkty po preferencyjnych cenach, fundują nagrody dla uczestników licznych konkursów adresowanych do szkół (m.in. oprogramowania, drukarki cyfrowe 3D) czy współfinansują warsztaty. Jako jeden z sukcesów w obszarze swojej działalności ANPRI podkreśla równowagę płci (50/50) w sektorze ICT w Portugalii.

Największym wyzwaniem na przyszłość jest dla ANPRI rozwój nauki kodowania, robotyki, programowania i nadążanie za zmianą, tak aby curricula szkolne odpowiadały współczesnym trendom na rynku pracy. Stworzone przez ANPRI programy skierowane do uczniów mają na celu pobudzenie ich wyobraźni i kreatywności i obejmują między innymi projektowanie prostych gier, animacji oraz naukę łączenia komponentów i przewodów elektronicznych (przydatną w przemyśle informatycznym). Wśród bieżących programów dla dzieci warto wymienić „SCRATCH CHALLENGE – imaginar, aprender e partilhar” („SCRATCH CHALLENGE – wyobraźnia, nauka i współdzielenie”), projekt programistyczny dotyczący kwestii ekologii i „zielonej gospodarki” oraz Sitestar.pt – projekt poświęcony zakładaniu i prowadzeniu przez młodzież stron internetowych. Bardzo ważny jest aspekt prospołeczny działalności: włączanie coraz szerszych kręgów społecznych w proces informatyzacji. ANPRI działa też na rzecz promowania lokalnego dziedzictwa kulturowego: zorganizowało pierwszą edycję konkursu w szkołach obejmującego projekt i wydruk 3D lokalnych zabytków pochodzących z najbliższego otoczenia uczniów szkół w całej Portugalii. ANPRI, finansowane początkowo głównie ze środków Ministerstwa Edukacji, a dzisiaj z funduszy władz lokalnych (urzędu gminy), stanowi skuteczne wsparcie dla szkół, które bywają zbyt obciążone i zbiurokratyzowane, a przez to pasywne.

### **CulturFACE – Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju<sup>102</sup>**

Wedle informacji uzyskanych od prezesa w czasie wizyty studyjnej organizacja CulturFACE powstała w 2010 roku w miejscowości Odivelas jako podmiot mający promować integrację, rozwój i ochronę praw społeczności imigranckich żyjących na obszarach granicznych Lizbony. Głównym filarem tej działalności jest integracja przez kulturę i działalność artystyczną. Wizyta miała miejsce w nowej, jeszcze nieurządzonej siedzibie organizacji, na osiedlu socjalnym Galinheiras, jednym z bardziej „wrażliwych” społecznie obszarów Lizbony.

---

<sup>102</sup> CulturFACE – Associação Cultural para o Desenvolvimento, <http://culturface.org/> (dostęp 18 VI 2019).

Informacje zdobyte w czasie wizyty i rozmowy z informatorem dotyczące kondycji stowarzyszenia (problemy lokalowe, prowizoryczność i nieregularność działań, brak konkretnych planów rozwoju na przyszłość, kłopoty finansowe) kontrastują w pewnym sensie z treściami zamieszczonymi na stronie CulturFACE, wedle których organizacja jawi się jako stowarzyszenie dynamiczne, prężnie działające w środowisku lizbońskim, o bogatej ofercie kulturalnej<sup>103</sup>. Inicjatywy, w których stowarzyszenie czynnie uczestniczyło lub których było organizatorem, to między innymi: Miejskie Forum na rzecz Międzykulturowości (FMINT – Fórum Municipal da Interculturalidade), kilka edycji Święta Różnorodności (*Festa da Diversidade*) czy różne wydarzenia promujące kulturę i sztukę (szczególnie muzykę) Wysp Świętego Tomasza i Książęcej (niegdyś portugalskiej kolonii), z których pochodzi prezes CulturFACE. Inicjatywy te (m.in. cykl spotkań „Podwórkowe pogadanki” – *Conversa No Quintal*) mają na celu promowanie w Portugalii wiedzy na temat dziedzictwa muzycznego wysp, które – zdaniem rozmówcy – częstokroć bywa wykorzystywane bez wskazania na korzenie artystów.

W działalności CulturFACE brakuje jak dotąd współpracy ze środowiskiem akademickim, choć stowarzyszenie wyraziło podczas wizyty studyjnej chęć przygotowania projektu i ubiegania się o grant europejski wspólnie z partnerem akademickim. CulturFACE rozpoczęło rozmowy z dyrekcją lokalnej szkoły na temat współdziałania w zakresie aktywizacji imigranckiej młodzieży poprzez sztukę. Uzdolnieni teatralnie i muzycznie wyselekcjonowani młodzi ludzie mieliby pod kuratelą CulturFACE i we współpracy z profesjonalistami przygotowywać programy artystyczne i prezentować je podczas przedstawień dla lokalnej społeczności w nowej siedzibie stowarzyszenia. W momencie wizyty studyjnej pomysł ten jawił się jednak jako bardzo ogólna idea, bez konkretnego planu realizacji.

Podstawowymi barierami utrudniającymi działalność organizacji są brak zaufania ze strony mieszkańców okolicy, brak wiary w sukces stowarzyszenia i zaangażowania miejscowej społeczności, szczególnie Romów oraz brak zaplecza finansowego i wsparcia ze strony władz miejskich. Stowarzyszenie ma problemy kadrowe, opiera się głównie na funkcjonowaniu tzw. osób instytucji, pełniących wiele funkcji jednocześnie (jak osoba dyrektorki lokalnej szkoły czy prezesa stowarzyszenia). Ponieważ stowarzyszenie CulturFACE nie zatrudnia nikogo na stałe, praca w nim opiera się niemal wyłącznie na wolontariacie.

---

<sup>103</sup> Warto jednak zaznaczyć, że treści zamieszczone w poszczególnych sekcjach/zakładkach na stronie niejednokrotnie powtarzają się. Odwiedzający ją internauci otrzymują więc ten sam, ograniczony zestaw informacji o działalności CulturFACE.

## AJUDE<sup>104</sup> – Młodzieżowe Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju

Stowarzyszenie AJUDE ma na celu przede wszystkim integrację dzieci i młodzieży ze środowisk wykluczonych, zmarginalizowanych oraz stwarzanie równych szans dla ich rozwoju. Główny projekt dotyczący integracji i aktywizacji młodych nosi tytuł „Wznoszące loty” (*Voos Crescentes*). Drugim filarem działalności jest pomoc seniorom (60+), którzy w specjalnie im poświęconym programie określane są jako „młodzi ludzie w starszym wieku”. AJUDE utrzymuje się z darowizn, wydarzeń i imprez, które organizuje, oraz dzięki sponsorom. Motorem organizacji jest jej szef, posiadający wieloletnie doświadczenie pracy społecznej (i traktujący swoje działanie jako misję „zmieniania życia innych ludzi na lepsze”), a także szerokie kontakty biznesowe i w środowisku lokalnych władz. Swobodnie posługuje się językiem angielskim, poszukuje dla stowarzyszenia kontaktów zewnętrznych (także międzynarodowych), wyznacza jego kierunek rozwoju. W realizacji zadań wspomaga go asystentka pełniąca funkcję menedżerki. Oboje podkreślają brak regularnego wsparcia finansowego dla organizacji pozarządowych ze strony władz państwowych, zwracając uwagę na zjawisko podążania sektora NGO „za pieniędzmi” (angażowanie się w projekty, na które akurat można zdobyć środki), a nie za realnymi potrzebami społecznymi. Dużym mankamentem funkcjonowania trzeciego sektora jest brak ewaluacji realizowanych przez niego programów, co powoduje, że efekty są niemierzalne<sup>105</sup>. AJUDE podejmuje szeroką współpracę z wolontariuszami w różnym wieku: uczniami, studentami, dorosłymi (także nauczycielami), ludźmi starszymi; ściśle współpracuje też z pobliską szkołą. Podczas organizowanych zajęć następuje międzypokoleniowa wymiana wiedzy i umiejętności między młodymi i seniorami. Inicjatywy pomocy dla dzieci to na przykład zajęcia pozalekcyjne, wsparcie w odrabianiu lekcji, wyjścia w czasie zajęć szkolnych na wycieczki i spacer, akcje proekologiczne realizowane w porozumieniu z władzami szkolnymi, warsztaty tematyczne dla dzieci (te ostatnie opłacane są przez rodziców lub opiekunów). Projekt pomocy dla seniorów obejmuje natomiast robienie zakupów, wykup leków, spacer, organizowanie pokazów filmowych w lokalu stowarzyszenia czy wycieczki autokarowe po kraju. Brakuje sformalizowanej współpracy z uczelniami, choć AJUDE współdziała sporadycznie z organizacjami studenckimi działającymi w obrębie szkół wyższych. Stowarzyszenie współpracuje też z pojedynczymi studentami, np. medycyny, którzy zaraz po studiach

---

<sup>104</sup> AJUDE – Associação Juvenil para o Desenvolvimento, <http://www.ajude.pt/> (dostęp 20 VI 2019).

<sup>105</sup> Informatorzy z AJUDE sugerują wręcz, że każdy projekt prowadzony przez organizacje pozarządowe powinien być finansowany na raty: 50% przed realizacją, a drugie 50% po realizacji, o ile zostaną osiągnięte cele i będą widoczne wymierne efekty działań. Podają przykład projektu dotyczącego integracji Kabowerdeńczyków w rejonie Caxias, który jest wznawiany i trwa już od siedemnastu lat, bez jakiegokolwiek weryfikacji jego przydatności i skuteczności.

wyruszają pod kuratelą AJUDE do pracy w terenie. Razem z Batoto Yetu Portugal AJUDE kooperowało przy realizacji projektu finansowanego przez UE, zorientowanego na przeciwdziałanie przestępczości w miejscowości Caxias i okolicach.

Zdaniem pracowników stowarzyszenia brak współdziałania trzeciego sektora ze środowiskiem akademickim wynika z braku porozumienia, z rozdźwięku, oderwania uniwersytetów od „realnego życia”. Kadry uniwersyteckie nie rozumieją potrzeby rozwijania i zacieśniania współpracy z sektorem NGO. Współpracę ze szkołami utrudnia natomiast niechętna postawa niektórych nauczycieli. W opinii szefa AJUDE nie ma w Portugalii dużego poszanowania dla roli nauczycieli: większość z nich uznaje się za pasywnych, niechętnych do podejmowania nadobowiązkowych działań. Jest to, w jego przekonaniu, istotna przyczyna braku postępu w dziedzinie współpracy z placówkami szkolnymi. Jak twierdzą pracownicy stowarzyszenia, istnieje dziś pilna potrzeba „przerwania wirtualnych więzów między ludźmi i powrotu do rzeczywistości”, przy czym – co podkreślają – sektor NGO i uniwersytety powinny do tego dążyć wspólnie. Takie rozwiązanie pomogłoby uczelniom wyjść ku społeczeństwu i spojrzeć z bliska na jego problemy.

### **Fundacja Calouste Gulbenkian<sup>106</sup>**

Działająca od 1956 roku Fundacja im. Gulbenkiana to jedno z najważniejszych centrów kulturalnych w Portugalii. Posiada własną orkiestrę, sale koncertowe, dwie galerie sztuki, wydaje czasopisma, wspiera finansowo i sponsoruje wiele przedsięwzięć kulturalnych, w tym powstające w małych miastach muzea i biblioteki im. Gulbenkiana. Działalność Fundacji Gulbenkiana obejmuje także Brazylię i kraje afrykańskie języka portugalskiego, tj. Angolę i Mozambik. Sekcja Naukowa fundacji zajmuje się pośredniczeniem w pozyskiwaniu grantów europejskich na badania naukowe, oferuje też stypendia badawcze dla indywidualnych badaczy i naukowych konsorcjów. Oferta grantowa skierowana jest w dużej części do sektora NGO. Około połowy projektów współfinansowanych przez fundację dotyczy relacji NGO i szkół i – zdaniem eksperta będącego członkiem zarządu – cieszą się one wysoką efektywnością. Fundacja zajmuje się także ewaluacją finansowanych projektów oraz analizowaniem ich skuteczności i rzeczywistych rezultatów. Ekspert, od lat 80. XX wieku zaangażowany w umacnianie i rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Portugalii między innymi poprzez zwiększanie podmiotowości trzeciego sektora, podkreśla istotną rolę NGO jako aktora

---

<sup>106</sup> *Fundação Calouste Gulbenkian*, <https://gulbenkian.pt/> (dostęp 19 VI 2019). Galust Sarkis Gulbenkian (Stambuł 1869 – Lizbona 1955) był ormiańskim filantropem, przedsiębiorcą i kolekcjonerem sztuki. Zgodnie z jego ostatnią wolą zgromadzone przez niego zbiory sztuki antycznej, orientalnej i europejskiej zostały przekazane fundacji i stanowią dzisiaj kolekcję Muzeum im. Galusta Gulbenkiana w Lizbonie.

uzupełniającego działania państwa (które nie jest wystarczająco skuteczne). Zwraca uwagę na „realną potrzebę autonomii i interwencji NGO” w społeczeństwie. Pierwszym krokiem do umacniania społeczeństwa obywatelskiego jest zaangażowanie szkół, mobilizowanie nauczycieli i uczniów. Szkoła, wspólnota lokalna i rodzina są, w opinii eksperta, podstawą rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Fundacja im. Gulbenkiana angażuje się w różne inicjatywy (m.in. konkursy z nagrodami dla najbardziej aktywnych szkół) mające służyć wprowadzaniu do szkół edukacji obywatelskiej, nie tylko jako osobnego przedmiotu, ale też w ramach treści innych nauczanych dyscyplin, także nauk o przyrodzie czy ekologii. Edukacja obywatelska jest ściśle powiązana z tematem dziedzictwa kulturowego, zarówno lokalnego, jak i europejskiego. Jako jeden ze swoich sukcesów ekspert wymienia udaną integrację szkolną dzieci z rodzin romskich, której efekty zaczęły być widoczne pod koniec lat 90. XX wieku (wiązało się to między innymi z powiązaniem prawa do pobierania zasiłku socjalnego z obowiązkową scholaryzacją dzieci).

Rozmowa z przedstawicielem fundacji miała raczej charakter ogólnych rozważań o potrzebie skuteczniejszego współdziałania trzeciego sektora i szkół na rzecz promowania edukacji obywatelskiej i kulturowego dziedzictwa. Pojawił się postulat bardziej efektywnego mierzenia skuteczności podejmowanych w tym obszarze projektów i finansowania tych inicjatyw, które przyniosą widoczną zmianę i odpowiedzą na konkretne, realne problemy.

### **AMRT – Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju i Szerzenia Transkulturowości<sup>107</sup>**

Działające od dwudziestu pięciu lat stowarzyszenie powstało z oddolnej inicjatywy mieszkańców prowizorycznej osady Bairro de Talude, położonej w peryferyjnej dzielnicy Unhos w podlizbońskiej gminie Loures i zamieszkałej przez ludność pochodzenia afrykańskiego (głównie z Wysp Zielonego Przylądka). Początkowo celem tej działalności była poprawa warunków życia lokalnej społeczności (doprowadzenie prądu, kanalizacji do osady). Obecnie obejmuje ona różne projekty dotyczące tego obszaru (np. integracja szkolna dzieci imigrantów), we współpracy z innymi podmiotami szczebla lokalnego, jak szkoły, urzędy gminy Loures i Odivelas czy lokalne wspólnoty wyznaniowe. Głównym celem tych zespolonych działań jest „rozwijanie obszaru, dawanie mieszkańcom szansy, rozwiązywanie problemów”. W opinii informatorów dobra współpraca ze szkołami najbardziej zależy od czynnika ludzkiego (chęci poszczególnych osób), mniej od przepisów prawnych czy systemu. Programy szkolne i wprowadzanie do nich treści związanych na przykład z integracją

---

<sup>107</sup> AMRT – Associação Para A Mudança e Representação Transcultural. Wcześniej ten sam skrót rozwijano jako *Associação de Melhoramentos e Recreativo do Talude (Stowarzyszenie na rzecz Poprawy Warunków Życia i Rekreacji na obszarze Talude)*.

mniejszości czy kwestiami genderowymi zależą najczęściej od dobrej woli i inicjatywy dyrektora. Nauczyciele są przepracowani, dlatego zdarza się, że odmawiają udziału w dodatkowych projektach finansowanych z zewnątrz, nawet jeśli zostaną zakwalifikowani do danego programu i jeśli wymaga to od nich jedynie kilku godzin pracy więcej tygodniowo. Pojawia się w tym przypadku pewna tendencja: szkoły wielokulturowe z największą liczbą uczniów cudzoziemskich najchętniej biorą udział w projektach zewnętrznych. Podstawowe problemy szkół to nie tylko brak pieniędzy, ale też brak współpracy między podmiotami i odrzucanie propozycji zmian oddolnych przez kadry zarządzające na wyższych szczeblach.

Obecne na spotkaniu psycholożki, prowadzące badania terenowe dla urzędu gminy Odivelas, zwróciły na przykład uwagę na problem nieprzystosowania językowego uczniów pochodzących z Azji (w roku szkolnym 2017/2018 było to 3500 dzieci nieznających portugalskiego, przyjętych do szkoły bez dodatkowego wsparcia). We współpracy z etnopsychologami z uniwersytetu ISPA przeprowadzono pilotażowy projekt mający na celu dotarcie do tych dzieci i rozmowy z nimi (w projekcie zastosowano takie metody, jak obserwacja, wywiady fokusowe, wywiady indywidualne). Po pilotażowej fazie projektu, już na kolejnym etapie, przeszkodą okazały się zmiany strukturalne w Urzędzie Gminy Odivelas i nowy podział kompetencji między jego wydziałami. Wymiana osób odpowiedzialnych za realizację zadań projektowych spowodowała brak ciągłości w pracy zespołu. Przedsięwzięcie udało się jednak kontynuować, także dzięki zdobyciu nagrody Portugalskiego Stowarzyszenia Antropologicznego (APA – Associação Portuguesa de Antropologia) i dodatkowego finansowania. Nosi ono tytuł „Odivelas Inclusiv@. Kompetencje transkulturowe”<sup>108</sup> i ma na celu integrację szkolną dzieci z Pakistanu, Indii, a także z Angoli. Partnerami projektu są ISPA (Instituto Universitário, Centrum Etnopsychologii Klinicznej) oraz AEPA (lokalne zgrupowanie szkół). Na dalszych etapach projektu przewidziano wywiady z nauczycielami, rodzicami, członkami społeczności (liderami religijnymi, społecznymi) i badaczami. Motyw przewodni projektu to nauczyć się szanować tożsamość migrantów i współdzielić się doświadczeniem.

Innym przykładem wielopodmiotowej, wielosektorowej, międzynarodowej współpracy, zaprezentowanym w czasie wizyty, jest AMITIE Project (Awareness raising on Migrations, development and human rights through local partnerships) – projekt łączący uniwersytety, lokalne samorzady i organizacje pozarządowe z kilku krajów (Niemcy, Włochy, Łotwa, Francja, Hiszpania, Portugalia). Jego kontynuacją jest projekt AMITIE CODE (Capitalizing On Development). Ze strony portugalskiej w skład konsorcjum wchodzi: Urząd Gminy Loures oraz CEI-IUL (Centrum Studiów Międzynarodowych, Instituto Universitário de

---

<sup>108</sup> Zob. informacje o projekcie na stronie gminy Odivelas: [https://www.cm-odivelas.pt/pages/1012?news\\_id=404&related\\_news\\_list\\_34\\_page=2](https://www.cm-odivelas.pt/pages/1012?news_id=404&related_news_list_34_page=2) (dostęp 30 VIII 2019).

Lisboa). Hasłem przewodnim projektu jest „Migration and Rights: Building Development Together”<sup>109</sup>.

Zdaniem ekspertów obecnych na spotkaniu w siedzibie AMRT w Portugalii istnieją dobre przepisy i pomysły rozwiązań, ale nie ma przełożenia tych idei na praktykę, na konkretne działania. W rezultacie pojawiają się rozbieżności między zamysłami a ich realizacją, które znacznie utrudniają rozwój i osiągnięcie wyznaczonych celów.

### **Kilka uwag na zakończenie**

Przeprowadzone w ramach projektu „DIALOG” badania miały charakter pilotażowy i niereprezentatywny. Pozwoliły na zarysowanie bardzo ogólnego obrazu sytuacji trzeciego sektora w Portugalii i jego powiązań z innymi aktorami społecznymi. Wywiady z ekspertami i wizyty studyjne w kilku organizacjach umożliwiły opracowanie wstępnej charakterystyki zasad funkcjonowania sektora NGO, stojących przed nim wyzwań i problemów, które wciąż wymagają skutecznych rozwiązań. Ze względu na swoją fragmentaryczność informacje i doświadczenia zebrane podczas badań mają znaczenie wyłącznie egzemplifikacyjne. Mogą jednak stanowić punkt wyjścia do dalszych pogłębionych i szczegółowych analiz w tym obszarze. Spotkania z przedstawicielami wybranych NGO w ich siedzibach i informacje na temat działalności tych organizacji uzyskane ze stron internetowych skłaniają do pozytywnych konkluzji: mimo wielu trudności natury administracyjno-finansowej (takich jak nieprzewidywalność budżetowa czy nieciągłość zatrudnienia) i barier społecznych (wynikających z braku zaufania, braku sieci wsparcia czy nieskutecznych kanałów przepływu informacji) potrafią one podejmować nowe społeczno-kulturowe inicjatywy i wyzwania, realizować projekty obywatelskie, docierać do różnych segmentów społeczeństwa. Trzeci sektor zaczął się dynamicznie rozwijać w Portugalii po przełomie w 1974 roku i wejściu tego kraju na drogę demokracji. Jak stwierdził jeden z ekspertów wypowiadających się podczas badań, powodem tej sytuacji była w dużej mierze zmiana mentalności społeczeństwa po rewolucji goździków, a także powroty Portugalczyków do kraju z terenów byłych kolonii (tzw. *retornados*) i rosnące w siłę społeczności imigranckie (pochodzące głównie z byłych obszarów skolonizowanych). Zaczęły się pojawiać nowe potrzeby społeczno-kulturowe, które NGO starały się zaspokajać. Także dzisiaj wiodącą rolę w sektorze pozarządowym odgrywają stowarzyszenia zakładane i prowadzone z inicjatywy imigrantów. Ciągłe jednak

---

<sup>109</sup> Więcej informacji na temat projektu AMITIE można znaleźć na stronie <http://www.amitiecode.eu/> (dostęp 18 VIII 2019).

brakuje jeszcze odpowiednich form współpracy między organizacjami pozarządowymi a instytucjami edukacyjnymi. Ma ona raczej charakter sporadyczny i dopiero się rozwija.

Jak zauważył Guilherme Oliveira Martins<sup>110</sup> w swoim wystąpieniu przygotowanym specjalnie na seminarium zorganizowane w ramach projektu „DIALOG”, bazę dla współczesnych społeczeństw europejskich powinny stanowić trzy główne elementy: kultura, nauka i edukacja. Historia kultury to jego zdaniem historia wzajemnej współpracy, wymiany doświadczeń i idei oraz uczenia się od siebie nawzajem. Zdobywanie wiedzy to jedyny sposób osiągnięcia mądrości pozwalającej na międzykulturowy dialog i przeciwstawianie się wszelkiego rodzaju dyskryminacji, często opartej na strachu przed innym, nieznanym. O istotności kulturowej heterodoksji, prawie do pluralizmu idei i wartości i konieczności otwartej perspektywy pisał pod koniec lat 70. XX wieku portugalski myśliciel Eduardo Lourenço w eseju *Labirynt Saudade*<sup>111</sup>. Zdaniem D'Oliveiry Martinsa rozważania te nabierają współcześnie jeszcze większego znaczenia. Kolonialna historia Portugalii spowodowała, że łączy ją dzisiaj wspólnota językowa z wieloma obszarami; portugalski – trzeci język europejski najczęściej używany w świecie i pierwszy język europejski na południowej półkuli – jest łącznikiem między odmiennymi kulturami wielu terytoriów. Jest to jednocześnie duże bogactwo i ogromna odpowiedzialność<sup>112</sup>. Portugalskie społeczeństwo, w którym mieszają się różnorodne wpływy kulturowe, to swoiste laboratorium międzykulturowego dialogu. Istotne jest, aby w tym dialogu uczestniczyli na równych prawach różni aktorzy społeczni, wzajemnie wspierając się w wyznaczaniu i osiągnięciu celów. Najbliższe lata pokażą, na ile uda się ulepszyć i zacieśnić współpracę między sektorem pozarządowym i społecznościami akademickimi i czy przyczyni się to do dynamiczniejszego rozwoju społecznego Portugalii.

---

<sup>110</sup> Portugalski prawnik, polityk i urzędnik państwowy. Były minister edukacji i finansów, doradca prezydenta Mario Soaresa. Członek komitetu, który opracował Konwencję ramową Rady Europy/UNESCO w sprawie znaczenia dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa (Faro 2005). Członek korespondent Portugalskiej Akademii Nauk. Obecnie dyrektor Sekcji Naukowej Fundacji im. Gulbenkiana w Lizbonie.

<sup>111</sup> Zob. E. Lourenço, *O Labirinto da Saudade. Psicanálise Mítica do Destino Português*, różne wydania.

<sup>112</sup> Nagranie z pełną treścią wypowiedzi Guilherme'a d'Oliveiry Martinsa dostępne jest w archiwum dokumentów projektu „DIALOG”.



## SŁOWACJA

### I. Ogólna charakterystyka problematyki w kontekście Słowacji

Artykuł podejmuje kwestie współpracy – jej form, rodzajów oraz zakresów – uniwersytetów i organizacji pozarządowych na Słowacji. Ten stosunkowo niewielki pod względem liczby ludności kraj (5,5 mln) wyodrębnił się na arenie międzynarodowej jako samodzielny podmiot polityczny w 1993 roku, po rozpadzie Czechosłowacji. Ustrój polityczny państwa, republika oparta na zasadach demokratycznych, w swych założeniach sprzyja aktywności obywatelskiej, dopuszczając referendalne odwołanie prezydenta oraz premiera, jeśli jest taka wola społeczeństwa. To rozwiązanie, rzadkie w kontekście pozostałych krajów Europy Środkowej, świadczyłoby o gotowości społecznej Słowaków do realnej partycypacji w kształtowaniu wspólnotowego ładu. Teoretyczne ramy jednakowoż nie przekładają się na praktykę. Takie opinie pojawiały się w wywiadach przeprowadzonych na Słowacji (wrzesień 2018) w ramach badań terenowych z osobami działającymi w organizacjach pozarządowych oraz pracującymi w szkolnictwie wyższym jako nauczyciele akademicy, naukowcy czy przedstawiciele administracji.

Częściowym wytłumaczeniem tego stanu rzeczy według naszych informatorów jest postkomunistyczna scheda, przyzwyczajanie przez długie lata poprzedniego ustroju do społecznej apatii, gaszenie inicjatyw oddolnych, a także przekonanie, że wspólnotowy wysiłek na niewiele się zda. Konsekwencje tej mentalności i postaw są widoczne do dziś. Społeczeństwo adaptuje się do systemu zjednoczonej Europy (w Unii Europejskiej od 2004 roku), aczkolwiek proces ten przebiega w różnym tempie, naznaczonym interwałami pozytywnego i sceptycznego nastawienia<sup>113</sup>. Po przyjęciu przez Słowację w 2009 roku waluty euro nasiliły się resentymenty i postawy kontestujące część unijnych rozwiązań. Gdy zestawia się jednak poziom zarobków w

---

<sup>113</sup> K. Adler, *Visegrad: The clash of the euro visions*, BBC, 30.01.2018, <https://www.bbc.com/news/world-europe-42868599> (dostęp 16 III 2019); P. Taggart, A. Szczerbiak, *Putting Brexit into perspective: the effect of the Eurozone and migration crises and Brexit on Euroscepticism in European states*, „Journal of European Public Policy” 2018, nr 25 (8), s. 1194–1214.

państwach tzw. starej Unii i państwach przyjętych później, resentymenty te mogą znaleźć uzasadnienie<sup>114</sup>.

Przypadek Słowacji, niewielkiego kraju, który przy wsparciu UE był w stanie znacząco zmodernizować swoje struktury polityczne i gospodarcze, stanowi ciekawy materiał analityczny. Potencjały społeczny i kulturowy natomiast wciąż wymagają zachęt aktywizujących. Dlatego temat współpracy uczelni wyższych i organizacji pozarządowych celem kształtowania społeczeństwa obywatelskiego z wykorzystaniem potencjału kulturowego wydaje się, zresztą nie tylko w przypadku Słowacji, zasadny i wart podjęcia.

Organizacje pozarządowe na Słowacji bywają określane jako organizacje typu non profit oraz non-for-profit<sup>115</sup>. Podobnie jak w przypadku Wielkiej Brytanii, nazewnictwo tego typu podmiotów jest różne, o czym traktuje dalsza część tekstu (zob. tab. 1). Generalnie, słowackie organizacje nazywane w powszechnym odbiorze non profit charakteryzują się trzema wspólnymi cechami:

1. Pracownicy zatrudniani przy projektach nie są wynagradzani na podstawie wyników ekonomicznych, rzadko mają stałą pensję, dlatego organizacje zmuszone są korzystać z wolontariatu celem realizowania zadań. Przyznawane granty zwykle nie pokrywają kosztów pracowniczych, lecz koszty samych zadań.
2. Organizacja, jeśli osiąga zysk, jest zobligowana do przeznaczenia go na cele wynikające z działalności statutowej oraz na koszty realizacji podstawowej misji, również określonej w statucie.
3. Organizacje non profit są zwolnione z niektórych rodzajów podatków, np. podatku od otrzymanych 2% podatku dochodowego od osób fizycznych.

---

<sup>114</sup> M. Králiková, *Euroscepticism in Slovakia: The Broken Promise of Prosperity and Stability*, <http://www.politologiauk.sk/nove/2017/10/8/marta-krlikov-euroscepticism-in-slovakia-the-broken-promise-of-prosperity-and-stability-trulies-europe0917> (dostęp 18 III 2019); J. Fidrmuc, A. Wörgötter, *Slovakia: The Consequences of Joining the Euro Area before the Crisis for a Small Catching-Up Economy*, „CESifo Forum” 2013, nr 14 (1), s. 57–63.

<sup>115</sup> W przypadku polskich realiów pomocne w rozróżnianiu poszczególnych rodzajów podmiotów mogą być informacje podane na stronie Instytutu Spraw Obywatelskich: <https://inspro.org.pl/centrumklucz/abc-ekonomii-spolecznej/spolka-z-ograniocznia-odpowiedzialnoscia-not-for-profit-plusy-i-minusy/> (dostęp 18 III 2019), *Organizacje non-profit jako podmioty ekonomii społecznej w 2017 r.*, <https://inspro.org.pl/centrumklucz/portfolio/organizacje-non-profit-jako-podmioty-ekonomii-spolecznej-w-2017-r/> (dostęp 18 III 2019).

Organizacje non profit podzielone są na publiczne i prywatne. Publicznymi organizacjami non profit są szkoły średnie i podstawowe, muzea, opery i/lub zespoły. Uwzględnione są tutaj także inne typy organizacji w niekomercyjnym sektorze prywatnym, nieprowadzone przez podmioty państwowe (czyli typowe NGO w czystym rozumieniu tego terminu).

Organizacje typu non profit mogą również obejmować partie i ruchy polityczne, organizacje religijne, stowarzyszenia i izby zawodowe, przedsiębiorstwa państwowe, organizacje z elementem międzynarodowym (na przykład Czerwony Krzyż) oraz instytucje publiczne i prywatne działające w myśl tzw. ekonomii społecznej, w której zysk nie jest podstawowym celem prowadzenia działalności.

Tabela 1. Rodzaje organizacji pozarządowych na Słowacji

<b>Rodzaj organizacji</b>	<b>Regulacja prawna</b>
<b>Organizacje budżetowe i wspierające</b>	(Ustawa) Zákon NR SR č. 523/2004 Z. z.
<b>Fundacje</b>	Zákon NR SR č. 35/2002 Z. z. Zákon NR SR č. 83/1990 Zb. Zákon NR SR č. 300/1990 Zb.
<b>Stowarzyszenia obywatelskie</b>	Zákon NR SR č. 513/1991 Zb. Zákon NR SR č. 62/1993 Z. z. Zákon NR SR č. 213/1997 Z. z.
<b>Organizacje typu non profit i non-for-profit</b>	Zákon NR SR č. 35/2002 Z. z.
<b>Fundusze nieinwestycyjne</b>	Zákon NR SR č. 147/1997 Z. z.

Źródło: opracowanie własne

Dla kwestii podejmowanej w niniejszym opracowaniu istotne są cztery typy organizacji wymienione w tabeli. Organizacje budżetowe i wspierające, jako że są organizacjami o umocowaniach państwowych, pozostają poza dyskursem.

#### A. Stowarzyszenia obywatelskie

Aby założyć stowarzyszenie obywatelskie, należy je zarejestrować w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych. Cel określony przez członków organizacji w statucie może koncentrować się na dowolnym obszarze: społecznym, kulturalno-oświatowym, religijnym, politycznym. Członkowie organizacji, z których co najmniej jeden musi być pełnoletni, są zobowiązani do przedłożenia statutu w organie rejestrującym, w dwóch egzemplarzach, oraz uiszczenia jednorazowej opłaty w wysokości 66 euro, zgodnie z aktualną skalą opłat administracyjnych. Stowarzyszenie obywatelskie jest zobowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych i składania corocznych sprawozdań finansowych i merytorycznych.

## B. Fundacje

Fundacje nie są upoważnione do prowadzenia działalności gospodarczej – wyjątkiem są sytuacje, w których podjęcie działalności jest niezbędne dla pokrycia kosztów przedsięwzięć kulturalnych, sportowych i obywatelskich (np. seminaria, warsztaty dotyczące aktywizacji społeczeństwa obywatelskiego). Na majątek nowo powstałej fundacji składa się kapitał początkowy, którego minimalna kwota wynosi 6638 euro<sup>116</sup>. Mogą go tworzyć nieruchomości oraz zasoby pieniężne. Zatem koszty założycielskie nie są niskie i mogą stanowić przeszkodę dla osób mających pomysł, inicjatywę, lecz niedysponujących odpowiednim wkładem finansowym.

Każda fundacja, by działać zgodnie z prawem, musi zostać zarejestrowana w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych. Wydatki fundacji podlegają corocznym sprawozdaniom, kontrolowanym przez odpowiednie instytucje państwowe.

## C. Organizacje non profit i non-for-profit

Organizacje non profit i non-for-profit są często ze sobą nie do końca słusznie utożsamiane. Te pierwsze powstały bez uwzględniania czynnika ekonomicznego jako celu działalności; te drugie – z jego uwzględnieniem, jednak przy założeniu, że ustępuje on priorytetowemu celowi – społecznemu. Organizacje świadczące usługi w tzw. interesie publicznym mają prawo do prowadzenia działalności gospodarczej, ale

---

<sup>116</sup> Dla porównania pensja nauczycielska w regionie Bańskiej Bystrzycy to około 800 euro (2018). Średnie wynagrodzenie na Słowacji zmalało do poziomu 1125 euro/m-c (dane za czerwiec 2019, podczas gdy jeszcze w maju 2019 roku wynosiło 1264 euro/m-c) – zob. <https://tradingeconomics.com/slovakia/wages> (dostęp 2 VIII 2019).

muszą udowodnić, że działalność ta pozwala im lepiej realizować główny cel organizacji. Majątek organizacji stanowią składki członkowskie, dochody z własnej działalności, pożyczki i kredyty, subwencje, darowizny, spadki. Organizacje są zarejestrowane w urzędzie regionalnym (wojewódzkim). Tam również składają sprawozdania merytoryczne z prowadzonej działalności. Ważnym atutem organizacji non profit jest świadczenie usług na równych warunkach dla wszystkich osób i podmiotów objętych konkretnym działaniem/zadaniem. Wydatki organizacji generowane są przez koszty prowadzenia działalności – tzn. realizację zadań oraz koszty zarządzania organizacją w przypadku non-for-profit.

#### D. Fundusze nieinwestycyjne

Ten typ podmiotu jest szczególnym rodzajem organizacji, nieposiadającym prawa do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, natomiast mającym prawo pozyskiwania funduszy przeznaczonych na realizację jakiegoś zadania społecznego lub wsparcia dla osoby lub grupy osób wymagających szeroko rozumianej interwencji. Aktywa funduszu mogą składać się z darowizn gotówkowych, wpływów finansowych ze zbiórek publicznych, dochodów z obligacji, subwencji i innych. Wydatki są ściśle powiązane z celem/celami funduszu, zarządzaniem funduszem oraz niezbędną promocją funduszu.

#### 4. Rola organizacji pozarządowych non profit / non-for-profit

Pozarządowe organizacje non profit / non-for-profit z założenia nie są wysoce rentowne, niemniej zapewniają w lepszym stopniu zaspokajanie podstawowych potrzeb grupy specjalnej troski dzięki temu, że są bardziej elastyczne od podmiotów państwowych, ich celem nie jest zysk ekonomiczny, a nade wszystko działają (zwykle) na poziomie podstawowym, tzw. *grassroot*, najbliższym osobom/grupom potrzebującym. Organizacje non profit mają możliwość specjalizacji w oparciu o znajomość grupy docelowej, w zakresie konkretnego problemu, sytuacji oraz szansę dostarczenia rodzaju usługi, która jest dla odbiorców najbardziej odpowiednia.

Oprócz głównego celu, określonego konkretnym zadaniem lub zbiorem zadań, organizacje mogą podejmować szereg działań wspierających, na przykład dostarczać innym podobnym podmiotom tzw. *know-how*, dzielić się doświadczeniem czy pomocą w realizacji jakiegoś zadania. Organizacje pozarządowe często bazują na wolontariacie intensywnie rekomendowanym w programach szkolnych i uczelnianych.

Niemniej tego typu organizacje doświadczają również przeszkód natury administracyjno-menedżerskiej. Jak można zauważyć, organizacje te powstają z inicjatywy osób mających jakiś pomysł, ideę, inicjatywę, ale niekoniecznie obeznanych z realiami funkcjonowania w obszarze instytucjonalno-prawnym. Brak odpowiednich kompetencji menedżerskich, umiejętności planowania, w tym planowania budżetowego, a także wiedzy dotyczącej pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych, staje się poważnym mankamentem w funkcjonowaniu organizacji. Dylematy typu „jak to zrobić”, według naszych informatorów, nie są wyjątkiem wśród młodych organizacji, których członkowie po fazie pierwszej euforii i fascynacji z rozpoczętego projektu popadają w stan konsternacji, zdziwienia i niejednokrotnie rozczarowania wobec „wymogów” stawianych przez rzeczywistość. Przy czym „wymogi” te związane są niejednokrotnie z uznaniowym traktowaniem poszczególnych przypadków (dokładniej: kontaktami personalnymi, nieformalnymi układami, ukrytym lobbieniem, etc.).

W wypowiedzi części informatorów pojawiały się kwestie niewłaściwego podziału zadań, braku realnego planu działań oraz monitorowania działań ze szczególnym uwzględnieniem ich rezultatów (częściowo jest to zbieżne z przypadkiem jednego z portugalskich NGO, gdzie projekt finansowany przez kilkanaście lat ze środków zewnętrznych nie był weryfikowany pod względem skuteczności osiągnięcia zakładanego celu).

Realia słowackich NGO często sprowadzają się do stanu, w którym jedna osoba lub kilka wykonuje *gros* pracy, zaś wolontariusze nie są wystarczająco zaangażowani lub

nie mają dostatecznej wiedzy, jak realizować projekt, co wiedzie w konsekwencji do utraty motywacji i porzucenia organizacji.

Ponadto organizacje nie starają się upublicznić rezultatów swoich działań, w tym kwestii finansowych. Często w oficjalnych raportach (udostępnianych on-line) brakuje podsumowania poprzedniego okresu, komentarzy ewaluacyjnych, rekomendacji na przyszłość celem usprawnienia działań etc.

Niewystarczająco rozwiniętym aspektem w działalności słowackich NGO jest tzw. *public relations*. Brak odpowiedniego upowszechnienia wiedzy wśród lokalnej i regionalnej społeczności czy nawet całego społeczeństwa odbija się negatywnie na ogólnym odbiorze organizacji tego typu. Nie wszyscy uznają, że są one potrzebne, a aktywne wsparcie, na przykład poprzez wolontariat, nadal pozostaje niewystarczające. Podobnie jeśli idzie o wsparcie finansowe ze strony osób prywatnych i firm.

Konkurencja to kolejne wyzwanie, przed którym stoją organizacje pozarządowe. Są one wstrzemięźliwe w podejmowaniu współpracy z innymi tego typu podmiotami lub jeśli decydują się na kooperację, to w bardzo zawężonym zakresie (np. tylko z jednym partnerem).

Na zakończenie tego wątku należy nadmienić, że wśród informatorów przeważał pogląd, iż NGO na Słowacji nie mają długiej tradycji, stąd zauważalna niechęć lub obojętność ze strony zarówno władz, jak i samych obywateli. Jeden z respondentów użył nawet w odniesieniu do tego typu organizacji określenia „zło konieczne”, bo ich istnienie narzuca UE, a usługi świadczone są przez nie po cenach „zaniżonych” w stosunku do ceny rynkowej (co samo w sobie nie jest dziwne, skoro część prac wykonywana jest nieodpłatnie przez wolontariuszy).

## 5. Finansowanie organizacji pozarządowych

Finansowanie organizacji non profit odbywa się na kilka sposobów, które mogą być łączone. Są to: samofinansowanie przez składki członkowskie, pozyskiwanie funduszy ze źródeł zewnętrznych, jak granty, dotacje, darowizny, zwolnienia podatkowe, a niektórych wypadkach możliwość prowadzenia działalności gospodarczej, ściśle regulowanej prawem dotyczącym NGO. Środki na finansowanie działalności organizacji pozarządowych mogą zatem pochodzić ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Jako wewnętrzne klasyfikowane są składki członkowskie, nieodpłatne korzystanie z nieruchomości (np. siedziba), wpływy ze sprzedaży własnych produktów i usług lub działalności komercyjnej. Jako źródła zewnętrzne rozumieć należy darowizny, granty, pożyczki, sponsoring lub nieodpłatną pracę w formie wolontariatu, świadczoną na rzecz organizacji. Należy zwrócić uwagę na różnicę między darowizną, która zwykle pochodzi od osób prywatnych, pozostających często anonimowymi lub na wpół anonimowymi, oraz sponsoringiem, będącym formą zinstytucjonalizowanego wsparcia, za które oczekiwana jest nagroda w postaci darmowej reklamy lub znaczącego upustu podatkowego ze strony państwa.

Podstawowym dokumentem rozliczeniowym, na podstawie którego można podejmować starania o pozyskanie funduszy, jest budżet. Organizacje non profit w Republice Słowackiej sporządzają miesięczne budżety monitorowane przez organy państwowe do tego uprawnione. Budżet tak rozumiany staje się narzędziem zarządzania finansami, ich dystrybucją i redystrybucją. Pomaga też samym organizacjom szczegółowo planować koszty oraz odpowiedzialnie (rozważnie) organizować wydatki na określony okres. Za przygotowanie i opracowanie budżetu jest odpowiedzialny księgowy, ekonomista, dyrektor wykonawczy lub założyciel organizacji mający do tego odpowiednie kompetencje.

Działania polegające na pozyskiwaniu funduszy przez organizacje pozarządowe na Słowacji postrzegane są różnorodnie. Części odbiorców NGO jawią się jako organizacje wiarygodne, inni pozostają sceptyczni. Stąd praktyka pisania tzw. głównego projektu, który podlega ocenie potencjalnego darczyńcy lub sponsora. Podobnie jak w przypadku zwykłych projektów, przygotowanie głównego projektu pozwala organizacji lepiej, to jest efektywniej, planować działania i związane z nimi wydatki, a



także wydajniej określić skład osobowy przeznaczony do realizacji projektu, ramy czasowe i przestrzenne (obiekt/obiekty, w których będą przeprowadzane działania).

Struktura wniosku o dotację w przypadku głównego projektu składa się z zestawu pytań, które koncentrują się na profilu organizacji wnioskującej, jej doświadczeniu oraz zdolności do realizacji proponowanego projektu. Ponadto brane są pod uwagę kwestie takie jak odpowiadanie na potrzeby społeczne oraz jednocześnie spełnienie wymogów i celów określonych przez darczyńcę. Innymi słowy: jakie cele zostaną osiągnięte przez projekt oraz w jakim stopniu przyczyni się on do rozwiązania adresowanego problemu lub zaspokojenia potrzeb społeczności. Prócz wspomnianej celowości szczegółowy harmonogram oraz budżet stanowią kluczowe elementy uwzględniane przy ocenie wniosku.

Najczęściej stosowane programy dotacji dla organizacji pozarządowych pochodzą z następujących źródeł:

1. Ministerstwo Kultury
2. Ministerstwo Edukacji
3. VUC / KRAJ – Region samorządowy
4. Urząd Miasta
5. Firmy prywatne (O2, Orange, Telekom itp.)

Internetowa baza danych źródeł dotacji dla organizacji pozarządowych:

<https://www.grantexpert.sk/grantove-vyzyv/?param1=255&param2=0&param3=26&param4=0&param5=0&param6=0>

Ostatnią opcją z wymienianych tu sposobów finansowania działalności NGO jest wsparcie przez osoby prywatne, które mogą przekazać 2% należnego podatku na wybraną przez siebie organizację trzeciego sektora. W przypadku kiedy osoba przepracowała jako wolontariusz minimum 40 godzin i ma na to zaświadczenie, może odliczyć 3% z podatku i sumę tę przekazać na rzecz organizacji<sup>117</sup>. To więcej niż w

---

<sup>117</sup> *Centrum dobrovol'nictva*, <http://www.centrumdobrovolnictva.sk/o-nas/2-percenta> (dostęp 15 II 2019); *Nonprofit Law in Slovakia*, <https://www.cof.org/content/nonprofit-law-slovakia> (dostęp 15 II 2019).

Polsce (1%) i warto byłoby rozważyć wprowadzenie podobnego rozwiązania w naszym kraju. Tym bardziej że praktyka pokazuje, iż możliwość dysponowania (częściową redystrybucją) podatku wpływa zachęcająco na przyjęcie przez obywateli aktywnej postawy społecznej, nieobojętnej na wspólne sprawy<sup>118</sup>.

## II. Analiza danych zastanych

Analiza materiału dostępnego w formie publikacji zwartych, papierowych oraz elektronicznych, monografii oraz artykułów naukowych, raportów i dokumentów prawnych pozwala stwierdzić, że temat działalności NGO i uniwersytetów istnieje w świadomości społecznej, akademickiej i rządowej/samorządowej, jednakowoż nie znajduje należytej uwagi i wsparcia. Na końcu tego tekstu, jako załącznik, przedstawiono wybór kluczowych publikacji przedmiotowych z lat 2010–2018 oraz wykaz aktów prawnych określających działalność organizacji pozarządowych.

## III. Wizyty studyjne. Selekcja dobrych praktyk

Wizyty studyjne na Słowacji były prowadzone w dniach 10–15 września 2018 roku. Jako region badawczy wybrano miasto uniwersyteckie Bańską Bystrycę i jej region. Źródłem tej decyzji były nawiązane wcześniej przez zespół badawczy kontakty z naukowcami z tamtejszego uniwersytetu oraz rozpoznane już środowisko społeczne (infrastruktura instytucjonalna, ekonomiczna i kulturalna).

Zanim zostaną zaprezentowane tzw. dobre praktyki dotyczące współpracy organizacji pozarządowych z podmiotami typu uczelnie wyższe, szkoły średnie i podstawowe w Bańskiej Bystrzycy, warto wymienić ułomności tej współpracy, na które wskazali nasi informatorzy. Jeden z nich określił to następująco: „widzimy wiele pozytywnych zmian i lepszą współpracę, ale chcielibyśmy dodać listę problemów, bo one wciąż istnieją”.

Oto one:

– niewielkie zainteresowanie ze strony mieszkańców sprawami publicznymi,

---

<sup>118</sup> International Monetary Fund, *Options for Low Income Countries' Effective and Efficient Use of Tax Incentives for Investment. A Report to the G-20 Development Working Group by the IMF, OECD, UN and World Bank*, Washington 2015; M.N. Bolotnikova, *Tax Collection and Civil Society*, „Harvard Magazine”, January – February 2017.

- pasywność obywateli będąca pochodną socjalistycznej przeszłości,
- niewielka wciąż współpraca uniwersytet – NGO, wynikająca z braku zaufania,
- słaba dystrybucja informacji o podmiotach NGO i ich działaniach,
- częsty brak odpowiedzi zwrotnej na wysłane zapytania,
- niechęć do przyjmowania odpowiedzialności za jakieś zadanie (dziedzictwo socjalizmu),
- słaby dialog społeczny, co nie służy wymianie poglądów,
- słaba kontrola społeczna podmiotów państwowych i niepaństwowych,
- słaba promocja inicjatyw obywatelskich i działań społecznych,
- nieefektywna komunikacja między magistratem a obywatelem (potrzebny jeden wspólny kanał komunikacyjny i podmiot koordynujący),
- zbyt powolny rozwój miasta, wynikający z niewykorzystania jego potencjału,
- brak regularnych inicjatyw urzędu miasta i gminy nakierowanych na wykorzystanie potencjału lokalnej społeczności na rzecz rozwoju miasta/wsi/regionu,
- słabe powiązania międzysektorowe,
- słabo rozwinięta filantropia,
- nierozbudowana sieć kontaktów z innymi podobnymi regionami za granicą Słowacji.

Uwagi poczynione przez naszych konsultantów warto uzupełnić informacjami, które podaje portal poświęcony zjawiskom korupcyjnym w różnych państwach na świecie. Według GAN Integrity Business Anti-corruption Portal Słowacja jest krajem o relatywnie wysokim poziomie korupcji, nieprzejrzystości działań urzędników państwowych oraz słabo egzekwowanym prawie<sup>119</sup>. Można przypuszczać, że postawy obywateli względem tak zorganizowanej rzeczywistości są nacechowane podejrzliwością, nieufnością czy sceptycyzmem. Przy uwzględnieniu tego łatwiej zrozumieć obecny stan rzeczy na Słowacji, nie wyłączając regionu Bańskiej Bystrzycy, w kwestii obywatelskiej działalności prospołecznej.

---

<sup>119</sup> *Slovakia Corruption Report*, <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/slovakia/> (dostęp 20 II 2019).

Wymienione mankamenty czy deficyty w kształtowaniu wspólnotowego ładu z udziałem podmiotów publicznych oraz organizacji pozarządowych nie powstrzymują jednak części osób od poważnego i konsekwentnego angażowania się w tzw. inicjatywy oddolne.

Dowodem tego są poniżej przedstawione organizacje – publiczne i niepubliczne, które nasz zespół badawczy odwiedził, by przeprowadzić wywiady z ich przedstawicielami. W niektórych przypadkach przeprowadzone zostały także wizje lokalne celem lepszego poznania środowiska, w którym nasi informatorzy działają.

Pierwszą organizacją, z którą mieliśmy możliwość rozmawiać, a ściślej – z której przedstawicielką mogliśmy się spotkać, była **BBOS – Banskobystrický okrásťovaci spolek**. Nasza rozmówczyni, Diana Vigašová Javorčíková, była pomysłodawczynią i założycielką tego podmiotu. Pracując na stałym etacie w telewizji regionalnej, zajmowała się przygotowaniem informacji prezentowanych w codziennych aktualnościach. Swoją funkcję w opisywanym NGO określiła jako zadanie promotorki i koordynatorki zespołów grantowych złożonych z wolontariuszy – głównie studentów. Warto zaznaczyć, że do wolontariatu w BBOS angażowane były także osoby dorosłe, na przykład nauczyciele i wykładowcy, a co szczególnie ważne – również seniorzy. Rozmówczyni podkreśliła, że seniorzy wykazują się zwykle dużą aktywnością z racji wolnego czasu oraz chęci bycia wciąż przydatnym w życiu społecznym. BBOS pozyskuje wolontariuszy z ogólnokrajowej bazy danych – specjalnie zbudowanej na potrzeby słowackich NGO.

Obecnie piętnastoosobowy zespół NGO pozyskuje granty z województwa, gminy Bańska Bystrzyca oraz z prywatnych firm, a także podmiotów takich jak banki, w tym Narodna Banka. Przykładowo ten ostatni przekazał 1050 euro na pokrycie kosztów materiałowych przy realizacji projektu upiększania parku w centrum miasta (prace ogrodnicze i porządkujące oraz promocja akcji celem pozyskania wolontariuszy).

Od 2012 roku organizacja zrealizowała cztery projekty, zaś pozyskiwalność projektów informatorka oceniła na 50%: na osiem złożonych wniosków cztery zostały rozpatrzone pozytywnie. Wiązało się to z dużym nakładem pracy własnej samej pomysłodawczyni, ponieważ – jak twierdziła – wśród osób uczestniczących miała w

tym zakresie największe rozeznanie. Wartością dodaną tej pracy był fakt przekazywania umiejętności pisania wniosków grantowych osobom mniej doświadczonym.

BBOS współpracuje z uczelniami wyższymi i szkołami średnimi oraz podstawowymi. Te instytucje stanowią ważne źródło wolontariuszy. Główną barierę dla funkcjonowania NGO i współpracy NGO z uniwersytetami, szkołami średnimi czy szkołami podstawowymi informatorka określiła jako tzw. czynnik ludzki – a dokładniej: brak wystarczających zasobów ludzkich, osób mających czas angażować się na stałe, a nie „z doskoku”, tym bardziej że działalność jest czysto ideowa. Nie ma możliwości nawet niewielkiej gratyfikacji. Osoby angażujące się robią to z potrzeby serca, a także dla wzbogacenia dorobku (CV) oraz dla celów towarzyskich (głównie seniorzy).

Główny celem organizacji jest krzewienie idei współpracy obywatelskiej oraz „wypełnienie luki”, jaką miasto pozostawia, nie zajmując się wystarczająco polepszeniem estetyki wybranych miejsc w mieście (np. pomalowanie ławek w parku w centrum miasta, uporządkowanie skweru przyszkolnego). Współpraca z wymienionymi podmiotami przybiera charakter nieformalny, bazujący na relacjach personalnych. Poniżej przedstawiamy przykłady zrealizowanych projektów.

Projekt „Odovzdaj to dalej” („Podaj dalej”) zaangażował do współpracy szkoły podstawowe i średnie oraz seniorów (w tym z domów seniorów), a także nauczycieli opłacanych z grantu. Chodziło o przekazywanie wiedzy praktycznej: seniorzy uczyli dzieci i młodzież majsterkowania oraz reparacji drobnych rzeczy przydatnych w gospodarstwie domowym, zaś młodzi ludzie uczyli seniorów obsługi komputera, urządzeń nowej generacji, pozyskiwania informacji z internetu, m.in. dotyczących nowoczesnych technologii. Nauczyciele pochodzili z lokalnych szkół, a ich wkład polegał na wyjaśnianiu i doradztwie w zakresie, który stanowił przedmiot spotkania (np. pielęgnacja ogródka, uprawa roślin egzotycznych czy naprawa radia).

Projekt „Bystricka godinka” – jedna godzina historii dla publiczności w trzeci czwartek miesiąca o godzinie 18. Spotkania są otwarte dla wszystkich zainteresowanych i odbywają się w kawiarniach w centrum. To dobra okazja do promocji historii regionu oraz regionalnej kultury, a także kawiarni czy klubu. Prelegentami są nauczyciele i wykładowcy, specjaliści w danym temacie, opłacani ze środków projektowych, przy czym trzeba zaznaczyć, że niektórzy rezygnują z honorarium. Bez finansowej gratyfikacji występują też najczęściej eksperci/wykładowcy lokalni. Jednym z przykładowych tematów była historia sportu w Bańskiej Bystrzycy jako stolicy sportów zimowych. Do promocji wydarzenia zaangażowani byli wolontariusze (większość z nich to kobiety), w tym jedna osoba przygotowująca postery (otrzymała 200 euro za dziesięć sztuk posterów do dziesięciu różnych tematów; dziesięciu, ponieważ w miesiącach wakacyjnych nie było wykładów). Osoby opiekujące się stroną internetową wydarzenia robiły to za darmo (studenci budujący swoje CV), choć samą domenę należało zakupić.

Projekt „Co ste možno (ne)vedeli o bystrickom namesti” („Czego mogłeś [nie] wiedzieć o bystrzyckim placu”). W dniu 13 maja 2018 roku w siedmiu punktach w mieście zostały utworzone stacje poświęcone historii danego miejsca. Studenci, zwłaszcza ekonomii turystyki, pod kierunkiem wykładowców opowiadali zainteresowanym przechodniom o grafice miejsca i jego historii architektury, komunikacji/transporcie, sposobach pozyskiwania funduszy na pielęgnację zabytków czy aranżowaniu gier miejskich i zabaw dla dzieci. Nauczyciele świadczyli porady, jak skutecznie i ciekawie przekazywać wiedzę historyczną, jak zaciekawiać historię społeczeństwo oraz rozbudzać pasję do nauki i wiedzy.

Projekt „Najstarší pre najmladších” („Najstarsi dla najmłodszych”) – seniorzy, słuchacze uniwersytetu trzeciego wieku samodzielnie odnowili dwie piaskownice dla dzieci: pomalowali obramowania, naprawili obręb z desek, wykonali kolorowe płaskorzeźby zdobiące piaskownice, aby nadać miejscu pogodny wygląd. Miasto wsparło projekt drobną dotacją oraz przekazaniem dwóch drewnianych kolorowych rzeźb. Udział seniorów w tego typu przedsięwzięciach aktywuje wciąż znaczący potencjał ludzki, wypełnia czas, przynosi satysfakcję oraz sprzyja interakcjom

personalnym. Dla seniorów to szczególnie ważne. Dodatkowo stanowi zachętę do podzielenia się przez seniorów pomysłami i propozycjami dalszej współpracy w innych obszarach i tematach.

Podsumowując: BBOS mimo skromnych zasobów ludzkich wydaje się działać skutecznie. Sądząc po projektach, które realizuje NGO, działalność ta ma bezpośrednie przełożenie na jakość życia mieszkańców miasta. Przestrzeń fizyczna, wygląd, estetyka miejsca uległy poprawie. Nie można także pominąć wartości intelektualnych i psychologicznych, takich jak odczuwana przynależność do miejsca, identyfikacja z tym miejscem jako swoim, poczucie ciągłości historyczno-kulturowej pokoleń, troska o dziedzictwo kulturowe, o wspólną pamięć, o dobra symboliczne i materialne.

Kolejną odwiedzoną przez nas organizacją pozarządową był **Za! Amfiteáter**, założony i prowadzony przez Ivana Školudę oraz jego długoletniego współpracownika. Za! Amfiteáter zrodził się ponad dwadzieścia lat temu z filmowej pasji wspomnianych dwóch osób oraz przychylności przedsiębiorcy, właściciela wesołego miasteczka, na terenie którego amfiteatr nieodpłatnie funkcjonuje. Przy szeroko zakrojonej pomocy wolontariuszy odtworzono dawne miejsce pokazu filmów pod odkrytym niebem, rekonstruując ławki i olbrzymi ekran. Obecnie amfiteatr może pomieścić dwa tysiące osób.

Fundusze na działalność Za! Amfiteáter pozyskuje ze składek własnych, darowizn pochodzących od osób prywatnych i prawnych oraz z budżetu miasta i gminy, a nade wszystko ze sprzedaży biletów podczas emisji kina letniego (letni festiwal filmowy).

Celem głównym organizacji jest promocja starych, dobrych filmów fabularnych i paradokumentalnych, przede wszystkim słowackich, czechosłowackich, francuskich oraz innych zagranicznych. Tematyka jest różnorodna, jednak wspólnym wyznacznikiem dzieł ma być ich wysoka jakość pod względem merytorycznym. Jak podkreślił nasz informator, prezentowane są dramaty, komedie, filmy poważne i mniej poważne, ale każdy z nich musi nieść przesłanie, musi być wartościowym

dziełem sztuki. Stąd w repertuarze nie znajdują się filmy amerykańskie, chyba że naprawdę dobre (w ocenie informatora oraz ścisłego grona zarządzającego). W amfiteatrze nie ma miejsca na produkcje komercyjne, intelektualnie jałowe i pozbawione głębi. Widz podczas pokazu ma być czynnym odbiorcą, refleksyjnie uczestniczyć w opowieści zobrazowanej na dużym ekranie.

Za! Amfiteater każdego roku rozpoczyna działalność 8 maja pokazem filmu wojennego. Funkcjonuje do września, służąc jako intelektualne kino letnie. W tym czasie współpracuje z innymi podobnymi instytucjami w kraju i za granicą, sprowadzając i wypożyczając wybrane dzieła. Co ciekawe, najbardziej rozwinięta i najbardziej owocna jest kooperacja z partnerami francuskimi.

W samej Bańskiej Bystrzycy organizacja nie ma zbyt wielu współpracowników. Akademia Sztuk Pięknych mieszcząca się w mieście odmówiła podjęcia współpracy, nie podając powodów. Zdaniem naszego informatora zaważył w tym przypadku (podobnie jak w innych) tzw. czynnik ludzki, a więc niechęć środowiska akademickiego do tego, co robi Za! Amfiteater. Być może jest on postrzegany jako konkurencja. Ta sytuacja wydaje się potwierdzać to, o czym wspominali inni informatorzy – wciąż istniejącą niechęć do współdziałania, niezdrową rywalizację wewnętrzną.

Przeprowadzając wywiad z Ivanem Školudą oraz dokonując wizji lokalnej obejmującej projektornię, mieliśmy okazję przekonać się o profesjonalnym podejściu organizatorów do przedsięwzięcia. Stary, odrestaurowany własnym nakładem sprzęt funkcjonował bez zarzutu. Ponadto pomysłodawcy, z wykształcenia inżynierowie, opracowali i opatentowali urządzenie do dubbingowania filmów, które z powodzeniem stosują w amfiteatrze. Urządzenie jest bardzo dokładne, co pozwala na precyzyjne podkładanie głosu.

Reasumując: Za! Amfiteater jest organizacją, która działa dzięki pasji i oddaniu osób doceniających wartościowe kino, zwłaszcza rodzime, słowackie, ale także czeskosłowackie i europejskie, w dalszej kolejności pozaeuropejskie. W działalności



NGO widać troskę o pielęgnowanie dziedzictwa kulturowego kraju, ale także dziedzictwa kulturowego Europy, poprzez sztukę filmową. O wartości kulturowe trzeba zabiegać i wkładać wiele wysiłku w ich odtwarzanie. Można to skutecznie czynić między innymi poprzez popularyzowanie wśród społeczeństwa filmu oraz wiedzy o filmie.

Przykładem organizacji pozarządowej wyrosłej z instytucji państwowej jest **Pro Bibliothecae**. Naszą rozmówczynią była Dana Chalupková, z wykształcenia i wykonywanego zawodu bibliotekarka. Swoją rolę w NGO określiła jako zarządzająco-wykonawczą, przy czym osoba ta równolegle pracuje w bibliotece miejskiej. Organizację założyli w 2004 roku ludzie, których celem było finansowe wsparcie biblioteki poprzez pozyskiwanie grantów unijnych. Przypomnijmy, że w owym roku Słowacja została członkiem UE. Choć nasza rozmówczyni przystąpiła do organizacji w 2016 roku, to bliska jest jej idea założycielska. Wraz z współpracownikami, w niektórych przypadkach także pracownikami biblioteki, regularnie przygotowuje wnioski grantowe, aplikując corocznie w naborach jesiennych. Jako NGO składają rocznie zwykle cztery projekty, z czego dwa lub jeden uzyskują dofinansowanie. Źródła finansów to Ministerstwo Kultury, województwo, gmina, urząd miasta, firmy prywatne, np. Orange, O2, SPP (*Slovenský plynárenský priemysel*, słowacki dostawca nośników energii). W przypadku trzech ostatnich o tym, który projekt otrzyma dofinansowanie, decydują głosy mieszkańców.

Pożytek ze współpracy NGO i biblioteki oraz Uniwersytetu Mateja Bela odnoszą wszystkie trzy organizacje. Studenci mogą działać jako wolontariusze, co jest doceniane przez uczelnię, oraz mogą korzystać z tej samej karty bibliotecznej zarówno w bibliotece, jak i na uczelni, bo dla nich te zbiory funkcjonują jako „połączone”. Studenci wolontariusze mają darmowy wstęp na konferencje organizowane przez bibliotekę, także tematycznie niezwiązane z książką jako taką.

W bibliotece funkcjonują cztery oddziały obcojęzyczne: chiński, amerykański („USA info”), hiszpański, niemiecki, i jako osobny, nieafiliowany przy bibliotece, ale w jej

budynku – francuski. Z tych zasobów studenci także mogą swobodnie korzystać w ramach współpracy instytucjonalnej.

Pro Bibliothecae współpracuje z innymi podmiotami tego typu oraz z uczelniami i szkołami spoza regionu Bańskiej Bystrzycy. Nie ma z tym problemu, bowiem jak twierdzi informatorka, biblioteka cieszy się dużym zaufaniem społecznym. Ponadto, biblioteka posiada dobrze rozwiniętą sieć kontaktów międzynarodowych, zaś sama organizacja pozarządowa może z nich korzystać, poszukując partnerów do projektów międzynarodowych.

Jeśli idzie o współpracę z instytucjami edukacyjnymi, ułatwieniem jest możliwość podejmowania wspólnych zadań finansowanych ze środków państwowych i samorządowych. Bariery natomiast jest niemożność finansowego gratyfikowania członków NGO, bo zgodnie z prawem mają oni działać na zasadzie pracy nieodpłatnej. Podobnie wolontariusze. Czynniki ludzki – nieopłacany ze źródeł grantowych – stanowi najłabsze ogniwo w tym układzie. Słowacja reguluje i postrzega aktywność w NGO jako działalność charytatywną opartą na satysfakcji, a nie na gratyfikacji finansowej. Taki stan rzeczy powoduje, że sporą część czasu NGO poświęca na poszukiwanie wolontariuszy i przyuczanie ich do pracy w ramach konkretnego projektu. Generalnie: za mało ludzi, deficyt czasowy wśród tych, którzy się angażują, szybko nadchodzące znużenie pojawiającymi się problemami – oto największe i najczęściej pojawiające się przeszkody.

Osoby, które pozostają w NGO, to ludzie nastawieni ideowo, pragnący rozwijać czytelnictwo wśród społeczności lokalnej. Poniżej przedstawione są przykłady zrealizowanych przez Pro Bibliothecae projektów wspierających czytelnictwo w latach 2016–2018.

- 2016 – projekt „Historia książki” – seria prelekcji o początkach książki oraz współczesnych formach książek elektronicznych, finansowana przez Ministerstwo Kultury, powstająca przy współpracy z lokalnymi szkołami i Uniwersytetem Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy (UMB). Cykl został

zaaranżowany jako seminaria z aktywnym uczestnictwem słuchaczy. Aktywne uczestnictwo polegało na próbach samodzielnego druku, oprawy zwojów, przygotowania rycin etc.

- 2016 – projekt „Doświadcz książki na własnej skórze” adresowany był do dzieci, młodzieży, a także seniorów. Zajęcia obejmowały warsztaty litograficzne, kaligraficzne oraz gry pamięciowe wykorzystujące reprodukcje dzieł sztuki. Zachęcały uczestników do czynnego partycypowania w powstawaniu książek – poprzez zabawę realizowano naukowo-poznawczy charakter przedsięwzięcia.
- 2017 – w ramach Europejskiego Roku Seniora wraz z biblioteką miejską zorganizowano dla seniorów warsztaty posługiwania się nowoczesnymi technologiami, m.in. komputerem, internetem i bankowością elektroniczną. Towarzyszył temu osobny projekt: „Rozgrzyź z nami orzech (mózg)”, nakierowany na ćwiczenia pamięciowe i skojarzeniowe.
- 2018 – Targi Książki stwarzały okazję do wymiany lub odsprzedaży woluminów. Ponadto były okazją do spotkań z psychologiem i lekarzem, tak by zwiększyć świadomość mieszkańców w zakresie prawidłowego dbania o zdrowie fizyczne i psychiczne. Doradztwo dotyczyło także sposobów redukowania czynników stresu- i patogennych.

Innym ciekawym przypadkiem do analizy jest działalność zawodowej szkoły średniej w Bańskiej Bystrzycy: **Stredná odborná škola Pod Bánošom**, której motto wyrażone zostało słowami: „čo učíme – to robíme”. I w istocie tak jest. Zespół badawczy miał okazję przekonać się o tym podczas kilkugodzinnej wizji lokalnej (obserwacja zajęć i warsztatów szkolnych) powiązanej z przeprowadzeniem wywiadu z zastępcą dyrektora, Janą Trvalcovą, oraz przedstawicielami kadry nauczycielskiej. Placówka, usytuowana z dala od centrum miasta, przygotowuje młodzież do zawodu kucharza, piekarza, cukiernika, pszczelarza, biochemika o specjalności wyrób piwa i stodu, masarza, hodowcy, managera rozwoju obszarów wiejskich i managera regionalnego ruchu turystycznego. Szkoła otrzymała akredytację Międzynarodowego Towarzystwa Edukacyjnego (IES, *International Education Society*), co jest potwierdzeniem wysokiej jakości nauczania, doskonałej infrastruktury oraz wysoko wykwalifikowanej kadry. Uczniowie pod okiem nauczycieli nabywają kompetencji zawodowych. Produkują,

wytwarzają, hodują. W dwóch szkolnych sklepikach sprzedają wytworzone dobra, po które – co warto podkreślić – przyjeżdżają mieszkańcy miasta. Szkoła słynie z wysokiej jakości produktów, mieszkańcy zaś doceniają starania młodzieży. To bardzo dobry przykład wspólnotowej współpracy. Prócz tego szkoła prowadzi kursy w zakresie apiterapii, dogoterapii i hipoterapii.

Jak wspomniano, szkoła współpracuje z innymi podmiotami prywatnymi i państwowymi w kraju i za granicą (Francja, Włochy, Czechy). Ułatwieniem kooperacji jest specyficzne połączenie niezależnych partnerów: szkoły, NGO i przedsiębiorstwa komercyjnego. Układ ten można określić rodzajem trustu lub konsorcjum, które korzystając z tego, że ma trzy natury/właściwości prawne, może pozyskiwać wsparcie z różnych stron.

Wiele projektów nakierowanych jest tu na rozbudzanie wśród młodych ludzi pasji pszczelarskiej, zamiłowania do rzemiosła ludowego, wypieku chleba, cukiernictwa, warzelnictwa, z podkreśleniem specyfiki lokalnej kuchni, zwyczajów i tradycji. Warto zaznaczyć ten aspekt, bowiem zarówno szkoła, organizacja pozarządowa, jak i przedsiębiorstwo stawiają na kultywowanie rodzimej tradycji. Mamy tu zatem do czynienia z wyrazistym przykładem aktywizacji społecznej przy wykorzystaniu dziedzictwa kulturowego (kuchni regionalnej, rzemiosła, tradycji warzenia piwa etc.).

Od maja do września trwa sezon targowo-impresowy. Młodzież szkolna, wspierana przez trzy wymienione podmioty, uczestniczy w targach miodu, targach rzemiosła oraz festiwalach kulinarnych organizowanych przez gminę. Prócz tego odbywają się otwarte seminaria na temat hodowli pszczół, tradycyjnych sposobów wytwarzania artykułów spożywczych, konserwacji żywności, wytwarzania sprzętów gospodarstwa domowego etc.

Podsumowując, należy podkreślić, że szkoła, wyłonione z niej NGO oraz przedsiębiorstwo komercyjne współpracują w symbiozie, przynoszącej namacalne korzyści uczniom, kadrze pracowniczej, miastu i regionowi. Imponujące zaplecze infrastrukturalne pozwala realizować projekty w skali lokalnej, regionalnej i międzynarodowej. To miejsce edukacji, terapii (dogoterapia, hipoterapia, apiterapia), wypoczynku (plac zabaw dla dzieci), aktywności – angażujące dzieci, młodzież i

dorostych, także seniorów. W szkole naukę pobiera 350 uczniów, w tym 120 na specjalizacji pszczelarstwo. W klasach są osoby wymagające szczególnej uwagi ze względu na opóźnienie intelektualne lub niepełnosprawność fizyczną (40 osób). Otwartość placówki na nowe idee i rozwiązania powoduje, że jest ona centrum ciekawych inicjatyw, aktywizuje otoczenie, jest dynamicznym podmiotem miasta oraz regionu.

Kolejną organizacją pozarządową mającą siedzibę w centrum starego miasta Bańskiej Bystrzycy jest Teatr z Pasażu, **Divadlo z Pasáže**. Powstał on w 1995 roku i jest obecnie jednym z wiodących teatrów w Europie Środkowo-Wschodniej zatrudniającym aktorów z niepełnosprawnością umysłową (lekki i średni stopień upośledzenia, m.in. osoby z syndromem Downa). Aktorów amatorów przygotowują zawodowcy (aktorzy, muzycy, pedagodzy), mający także wykształcenie w zakresie pracy z osobami wymagającymi specjalnej opieki. Kilkunastoosobowy zespół otrzymał jako siedzibę (miejsce prób, scena oraz pomieszczenia socjalne) zabytkową kamienicę, która w mieście stała się symbolicznym znakiem łączenia i współpracy osób, a także instytucji. Teatr ma bowiem dobrze rozbudowaną sieć kontaktów krajowych i międzynarodowych, także z Krakowem. Lokalnie współpracuje z uniwersytetem, ale w stopniu umiarkowanym, częściej ze szkołami średnimi, a także podstawowymi, do których udaje się ze swoimi przedstawieniami. Informatorka udzielająca nam wywiadu nie sprecyzowała, z czego wynika umiarkowana kooperacja z uniwersytetem. Zapytana, odpowiedziała, że studenci, owszem, przychodzą celem odbycia praktyki, lecz na tym się najczęściej kończy. Ona sama należy do nielicznych przypadków tych, którzy po zakończonej praktyce i zakończonych studiach powrócili do teatru w charakterze wolontariusza, a później zostali zatrudnieni.

Utrudnienia we współpracy z innymi podmiotami informatorka zidentyfikowała jako „leżące bardziej w naturze ludzkiej niż prawnej”, czasami zaś łącznie jedno i drugie.

Teatr jako NGO otrzymuje wsparcie finansowe i organizacyjne od różnych podmiotów: gminy, urzędu miasta (nieodpłatny wynajem lokalu), wolontariuszy pomagających w organizacji wydarzeń, spektakli, promocji samego teatru etc. Środki finansowe pochodzą też z darowizn osób prywatnych i firm.

Współpraca międzyinstytucjonalna przyczynia się do wzmacniania wizerunku teatru i jego obecności w świadomości społeczeństwa lokalnego i regionalnego. Poprzez coraz szerszą kooperację i włączanie różnych podmiotów (zmiana rotacyjna, tzn. jeden podmiot się wycofuje, a inny wchodzi na jego miejsce) teatr uczy odbiorców zwracania uwagi na potrzeby osób z dysfunkcjami. Uczy społeczeństwo wrażliwości na odmienności wynikające między innymi z ludzkich deficytów fizycznych i mentalnych. Zdaniem informatorki działalność teatru w tym aspekcie jest nieoceniona.

Współpraca przybiera w przeważającej mierze postać formalną, regulowaną umowami, ale jest także część nieformalna, obejmująca drobne zadania, jak pomoc przy ustawieniu stoiska informacyjnego, dostarczenie sukna do jego pokrycia, posprzątanie dziedzińca w wynajmowanej kamienicy czy drobne naprawy (np. naprawa zawiasów w drzwiach).

Warto przywołać tu konkretne przykłady zrealizowanych projektów. Teatr współpracuje z biblioteką miejską, wzmacniając wśród lokalnej wspólnoty świadomość i wiedzę dotyczącą literatury słowackiej, a także literatury zagranicznej. W jego repertuarze znajdują się inscenizacje dzieł w pierwszej kolejności słowackich, dalej światowych. Wybór podyktowany jest troską o rodzimą kulturę oraz strukturą i ciężarem gatunkowym utworów, które pozwalają się adaptować do zdolności i umiejętności aktorów teatru. Aktorzy mają bowiem swoje ograniczenia. Informatorka podkreślała jednak fakt, jak sztuka potrafi leczyć i otwierać osoby uwięzione dysfunkcjami.

Teatr współpracuje, jak wspomniano, z podobnymi ośrodkami w kraju i za granicą. Przykładem współpracy „ponad granicami” był wspólny projekt bystrzyckiego teatru z teatrem Jerzego Federowicza, goszczącym parokrotnie w Bańskiej Bystrzycy. Ponadto teatr kooperuje z instytucjami oświatowymi i wychowawczymi miasta i regionu, różnych szczebli, od podstawowego do wyższego. Nie jest przy tym instytucją, która ogranicza działalność do schematycznych powtórzeń i tego, co już

było. Jest organizacją „poszukującą”, taką, która pragnie rozwijać się i stwarzać coraz lepsze szanse dla podopiecznych, by łatwiej mogli się usamodzielniać i wchodzić w główny nurt społeczny (integrować się ze społeczeństwem).

Podsumowując, trzeba powiedzieć, że Teatr w Pasażu to organizacja pozarządowa prężnie działająca dzięki osobom zaangażowanym w jej prowadzenie. Widać pasję, oddanie tych osób dla idei. One same wydają się nie mieć wątpliwości co do konieczności stwarzania podobnych miejsc czy instytucji. Potrzeby bowiem są duże. Czasami przychodzą chwile zwątpienia, jak między wierszami można było wyczytać z wypowiedzi informatorki. Bo praca z osobami wymagającymi szczególnej opieki jest pracą trudną. Ponadto nie wszyscy podopieczni mają łagodne usposobienie, stąd czasami dochodzi do sporów czy nawet konfliktów. To bardzo przykre sytuacje, ale zdarzają się i trzeba być na nie przygotowanym. Pogłębiony wywiad z informatorką oraz jej kolegą z teatru, wizja lokalna w organizacji, spotkania z niektórymi aktorami – podopiecznymi, to wszystko dostarczyło refleksji, że teatr jest niezwykle prężnie działającą instytucją, której przykład powinien zostać powielony także w innych miastach czy regionach. Z pewnością stanowi ilustrację dobrej praktyki, godnej polecenia.

Ostatnią organizacją pozarządową, z którą został przeprowadzony wywiad pogłębiony podczas wizyty studyjnej w regionie Bańskiej Bystrzycy, był **Genius Loci Slovaciae**, reprezentowany przez pomysłodawcę i współzałożyciela Daniela Danko oraz członkinię stowarzyszenia Monikę Tatárikovą. Członkowie założyciele to de facto młode osoby w wieku 25–30 lat. Połączeni pasją do historii, a zwłaszcza historii Europy Środkowej epoki brązu i żelaza, starają się poprzez sformalizowane struktury szerzyć wiedzę o dziedzictwie kulturowym regionu Bańskiej Bystrzycy. Od samego początku istnienia stowarzyszenia (2015 rok) zabiegają o nawiązywanie współpracy z podobnymi instytucjami, z których pozytywnie do projektu wspólnego zrealizowania ścieżki edukacyjnej dla dzieci i młodzieży odniosła się fundacja Ekopolis. Finansowo projekt został wsparty przez Slovnaft w ramach programu Zielone Oazy.

Szlak lub ścieżka ma charakter ekologiczno-historyczny i wiedzie trasą występowania w regionie pozostałości kultury celtyckiej. Dzieci i młodzież, podążając kolejnymi przystankami na odcinku o długości pięciu kilometrów, mają możliwość zapoznania się z bogactwem przyrodniczym i historyczno-kulturowym rodzimej ziemi. Do projektu dołączyła szkoła podstawowa, co dodatkowo zwiększyło potencjał osobowy i merytoryczny przedsięwzięcia. Poszczególne przystanki zaprojektowano w sposób ciekawy zarówno dla dzieci, jak i dla starszej młodzieży, tak by każdy mógł aktywnie uczestniczyć w odkrywaniu dawnych śladów kultury celtyckiej, pozostawionych przez dawno minione pokolenia. Odkrywanie i odczuwanie historii w terenie stanowi skuteczną metodę edukacji, nie tylko historycznej, ale też ogólnej (np. kooperacja dzieci i młodzieży przy realizacji zadania związanego z konkretną treścią tematyczną podejmowaną na danym przystanku)<sup>120</sup>.

W przeciwieństwie do większości stowarzyszeń, z którymi przeprowadzono wywiady podczas badań terenowych dotyczących NGO regionu Bańskiej Bystrzycy, Genius Loci Slovaciae nie korzysta z bazy danych wolontariuszy, ale promując określony projekt, pozyskuje osoby chętne do współpracy poprzez sieć osobistych kontaktów, a także metodę informacji „podaj dalej”. Zdaniem informatorów ta metoda jest skuteczniejsza, bo zgłaszają się osoby, które naprawdę chcą się zaangażować w projekt, a nie te, które szukają miejsca „zaliczenia” wolontariatu. Właśnie dzięki aktywności członków NGO, współpracy z Ekopolis i ze szkołą podstawową oraz dzięki wolontariuszom wywodzącym się z lokalnej społeczności udało się zrealizować projekt ścieżki edukacyjnej mimo dużego sprzeciwu ze strony środowiska tamtejszych leśników. Leśnicy ideę tę uważali za „wybryk fantazji” i rzecz zupełnie niepotrzebną. Ten opór przeciwników projektu nie pozwolił jednak na doprowadzenie ścieżki do końca, czyli do pełnych pięciu kilometrów (na czas przeprowadzania wywiadu, wrzesień 2018 roku, wciąż ważyły się losy ostatnich dwustu metrów traktu).

Przedstawiciele stowarzyszenia pragną rozszerzać działalność oraz włączać w inicjatywę coraz większą liczbę osób. Uświadamianie i aktywizowanie lokalnych

---

<sup>120</sup> Przykłady przystanków na ścieżce można zobaczyć na stronie słowackiego radia, które zrealizowało audycję na temat stowarzyszenia: <https://slovensko.rtvs.sk/relacie/radiovikend-pozvanky-a-reportaze/146560/naucny-chodnik-v-selciach> (dostęp 20 III 2019).



mieszkańców wymaga jednak, jak sami przyznają, cierpliwości, konsekwencji oraz wsparcia także organów administracyjnych regionu, by uniknąć niepotrzebnych sporów z lokalnymi i regionalnymi zrzeszeniami/institucjami roszczącymi sobie prawo do monopolistycznego stanowienia o regionie.

Idea żywego muzeum kultury celtyckiej – osady celtyckiej odtwarzającej tradycyjny styl życia i pracy ówczesnych mieszkańców – stanowi dalekosiężny cel stowarzyszenia. Pomocą służą przedstawiciele świata nauki, którzy dzielą się wiedzą jako wolontariusze. Są wśród nich archeolodzy, historycy i botanicy działający w oparciu o nieformalne porozumienia z organizatorami. Ten fakt jest jednym z dowodów, że często oddolne inicjatywy zachodzą pomimo administracyjno-institucjonalnych przeszkód. Należy jednak podkreślić, że zapał i pasja przy długotrwałym oporze też mają swój kres, czego świadomi byli nasi informatorzy.

Dwie inne „bratnie” organizacje, z którymi współpracuje opisywane NGO, pomagają sobie w realizowaniu wspólnych celów. Dzięki temu stopniowo rozwija się współpraca z podobnymi stowarzyszeniami z innych państw, np. z Austrii, Czech i co najważniejsze – z Irlandii. W czasie przeprowadzania wywiadu współpraca ta była jednak dopiero w załączku. Pomocne w promocji działalności Genius Loci Slovaciae są lokalne Radio Weekend oraz tygodnik Slovenka o zasięgu ogólnokrajowym.

Przedstawiony NGO w Bańskiej Bystrzycy jest przykładem młodego stowarzyszenia, które poprzez próbę aktywizacji lokalnej społeczności stara się promować wiedzę o dziedzictwie kulturowym i historycznym regionu, niestety z bardzo ograniczonymi możliwościami wyływającymi z natury administracyjnej i mentalnej kadr zarządzających regionem. Stowarzyszenie nie skarży się na bariery prawne, lecz właśnie na bariery mentalnościowe oraz związane ze społeczną apatią. Stąd między innymi niewielka liczba wolontariuszy zgłaszająca się do organizacji. Dodatkowym obciążeniem jest chroniczny deficyt funduszy niezbędnych do promocji i budzenia wśród lokalnych mieszkańców świadomości o wadze pamięci historycznej i kulturowej. Założyciele Genius Loci Slovaciae szczególnie podkreślali problemy związane z brakiem zrozumienia i akceptacji dla działań NGO. Dla większości

odbiorców instytucjonalno-administracyjnych są oni jedynie grupą młodych ludzi aktywnych dla zaspokojenia własnych pasji, a nie utylitarnych potrzeb społeczeństwa. Ich projekty często określane są jako lokalna ciekawostka, rodzaj młodzieńczego ekscentryzmu czy nie do końca zrozumiałego hobby.

Podsumowując: to, co utrzymuje istnienie stowarzyszenia, to pasja, osobiste zaangażowanie założycieli i osób zaprzyjaźnionych, poświęcenie prywatnego czasu po pracy, konsekwencja i wciąż wiara, że projekt uda się rozwinąć w przyszłości, tak by ta oddolna inicjatywa była jedną z wielu kształtujących postawy obywatelskie w regionie Bańskiej Bystrzycy, a także poza nim.

Przedstawione wyżej przykłady konkretnych podmiotów oraz przedsięwzięć świadczą o dość dobrze zorganizowanym wspólnym obszarze, w którym poruszają się jednocześnie uczelnie (zarówno te wyższego, jak i niższego szczebla), szkoły, placówki oświatowo-wychowawcze, instytucje pozarządowe oraz osoby prywatne. Obszar ten, wyznaczony dziedzictwem kulturowym, stanowi potencjał, który może być, jak widzimy, z powodzeniem wykorzystywany w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Nie jest to jednak łatwe zadanie, co również zaobserwowaliśmy podczas wizyt studyjnych. Jednak należy podkreślić, że przy pełnym przekonaniu co do słuszności działań, właściwym doborze osobowym, sprawnej planistyce i organizacji trudności te schodzą na plan dalszy, ustępując satysfakcji z konstruktywnej pracy i z będącej jej efektem wartości dodanej na rzecz dobra wspólnego.

## WIELKA BRYTANIA

### UWAGI WSTĘPNE

Cel badań i aspekty metodologiczne zostały omówione w odrębnym rozdziale, niemniej jednak przed przystąpieniem do omówienia dobrych praktyk należy jeszcze poczynić jedną uwagę o charakterze technicznym. W tekście, jak to widać już w tytule, stosowane jest pojęcie organizacja pozarządowa, które w Wielkiej Brytanii zazwyczaj nie jest używane. Mowa jest tam zazwyczaj o *charity* (organizacja dobroczynna) albo o *non-profit organization*, a rzadziej o *voluntary organization*. Dodatkowo w prawie brytyjskim, jak wskazuję dalej, funkcjonuje szeroki katalog podmiotów takich, jak *charitable company*, *community interest company*, których działalność (albo jej część) mieści się w ramach trzeciego sektora. Niemniej jednak przy omawianiu ogólnych zasad funkcjonowania organizacji non profit często stosowane jest zrozumiałe dla rodzimego czytelnika pojęcie organizacji pozarządowej. Oczywiście jeżeli jasność wyводу wymagała jednak precyzyjniejszego określenia sytuacji, wprowadzone zostały również inne nazwy funkcjonujące w brytyjskim kontekście.

### INFORMACJE OGÓLNE

Spółeczeństwo obywatelskie ma w Wielkiej Brytanii długie tradycje. Według National Council for Voluntary Organisations (NCVO) – założonej w 1919 roku jednej z największych organizacji parasolowych zrzeszającej 14 tysięcy organizacji pozarządowych – w Wielkiej Brytanii istnieje ponad 166 tysięcy organizacji pozarządowych (stan na rok 2016). Ich łączny przychód wynosi 48 miliardów funtów, które przeznaczane są na realizację celów statutowych. Cały trzeci sektor według szacunków NCVO zatrudnia ponad 880 tysięcy pracowników, z czego prawie 563 tysiące na pełen etat. Z badań sondażowych wynika, że 22% Brytyjczyków przynajmniej raz w miesiącu nieodpłatnie pracuje w jakiejś organizacji pozarządowej, a 37% poświęca swój czas na taką działalność przynajmniej raz w roku.

Wielka Brytania to również kraj z silnym sektorem szkolnictwa wyższego. Wystarczy powiedzieć, że według najnowszego The World University Rankings publikowanego przez „Time Higher Education” dwa najlepsze uniwersytety znajdują się w Wielkiej Brytanii (Oxford i Cambridge), a wśród dwudziestu najlepszych uczelni świata cztery zlokalizowane są w tym właśnie kraju. Łącznie studiuje w Wielkiej Brytanii ponad 2,3 miliona studentów, z tego ponad 458 tysięcy to studenci z zagranicy, a 319 tysięcy spoza Unii Europejskiej. Tylko ta ostatnia

grupa studentów wpłaciła w ramach opłat 4,2 miliarda funtów w roku akademickim 2014/2015<sup>121</sup>. Jak podaje Higher Education Statistic Agency, w roku akademickim 2017/2018 w sektorze szkolnictwa wyższego zatrudnionych było ponad 429 tysięcy pracowników, z czego niemal połowa (212 tysięcy) na stanowiskach akademickich<sup>122</sup>.

Silna pozycja brytyjskich uniwersytetów oraz trzeciego sektora nie oznacza, że przed tymi dwoma segmentami nie stoją żadne wyzwania. W ostatnim czasie najważniejszym z nich wydaje się wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej, tym bardziej że wciąż nie wiadomo, na jakich zasadach się ono dokona. Niemniej jednak bez wątpienia będzie miało ono wpływ na sektor szkolnictwa wyższego i trzeci sektor, ponieważ ponad 10% środków na badania w Wielkiej Brytanii pochodzi z funduszy Unii Europejskiej, która finansuje także różne projekty realizowane (także we współpracy międzynarodowej) przez organizacje pozarządowe<sup>123</sup>. Należy dodać, że przez problemy finansowe sektora edukacji wyższej w ciągu ostatniej dekady rząd już dwukrotnie zgadzał się na podwyższenie czesnego. W tym kontekście jeden z ekspertów, z którym w ramach projektu przeprowadzono rozmowę, stwierdził, że „obecnie wiele zbiegających się trendów modyfikuje sposoby, w jakie zaangażowanie obywatelskie przejawia się we współczesnym społeczeństwie Wielkiej Brytanii. Wraz ze wzrostem rządowych cięć budżetowych w następstwie kryzysu finansowego w latach 2007 i 2008 wiele usług tradycyjnie świadczonych przez rząd zostało zredukowanych lub wyeliminowanych”. Taką ocenę sytuacji kończy on jednak optymistycznym wnioskiem: „Bez omawiania konsekwencji dla szerszego społeczeństwa stwarza to dobrą okazję dla uniwersytetów i organizacji społeczeństwa obywatelskiego do współpracy”.

W świetle przywołanej prognozy należy zaznaczyć, że kooperacja między organizacjami pozarządowymi i uniwersytetami już jest znacząca. Świadczy o tym chociażby fakt, że aż 13% środków na badania uniwersytety uzyskują z organizacji pozarządowych. Dla porównania bezpośrednio od biznesu uniwersytety uzyskują 4% środków<sup>124</sup>. W tym kontekście warto dodać, że – jak podają w swoim artykule Clare Holdsworth i Jocey Quinn – nie ma ogólnokrajowych danych o liczbie wolontariuszy wśród studentów, ale w badaniu przeprowadzonym w jednym z hrabstw (Merseyside) 15% studentów zadeklarowało, że jest aktywnymi wolontariuszami, z czego 7% – że odbywa wolontariat zorganizowany za

---

<sup>121</sup> *Higher Education in Facts and Figures 2016*, <https://www.universitiesuk.ac.uk/facts-and-stats/data-and-analysis/Documents/facts-and-figures-2016.pdf> (data dostępu).

<sup>122</sup> *Higher Education Staff Statistics: UK, 2017/18*, <https://www.hesa.ac.uk/news/24-01-2019/sb253-higher-education-staff-statistics> (data dostępu).

<sup>123</sup> *Higher Education in facts and Figures...*, op. cit.

<sup>124</sup> *Ibidem*.

pośrednictwem uczelni<sup>125</sup>. Należy odnotować, że liczba studentów, którzy nie byli w trakcie badań wolontariuszami, ale w ogóle mają takie doświadczenie, jest z pewnością wyższa.

## DOBRE PRAKTYKI

Głównym celem badań było zidentyfikowanie dobrych praktyk we współpracy trzeciego sektora oraz szkolnictwa wyższego. Powyżej naszkicowane zostały kluczowe informacje kontekstowe o obu sektorach i ich kooperacji. W kolejnych częściach tego rozdziału omówione są różne konkretne formy współpracy i działań na jej rzecz, które były przywoływane przez ekspertów i obserwowane w trakcie wizyt studyjnych lub zostały potwierdzone w trakcie analizy danych zastanych. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że jeden z badanych wyraził przekonanie, że „trudno wskazać jakieś jedno czy dwa odkrywcze rozwiązania, które można wprowadzić w innym miejscu, aby osiągnąć podobny efekt czy po prostu zwiększyć współpracę. O tym, że dobrze układa się współpraca między uniwersytetami i organizacjami pozarządowymi, ale też w innych dziedzinach, przesądza wiele zwyczajnych działań, z których żadne nie jest jakimś magicznym narzędziem, które trzeba poznać, aby osiągnąć sukces. To zestaw tych drobnych działań odpowiada za sukces”. Pamiętając o tej refleksji, można przystąpić do omówienia przywołanych drobnych działań, które składają się na praktyki wzmacniające współpracę organizacji pozarządowych i uczelni wyższych w sferze kultury. Od razu można jednak dodać, że charakter odpowiedzi sprawia, że mają one szersze zastosowanie niż tylko w przypadku współpracy na polu kultury i z wykorzystaniem potencjału dziedzictwa narodowego. Generalnie można wyróżnić dwie grupy rozwiązań. Pierwszą stanowią rozwiązania instytucjonalne, które polegają na tworzeniu względnie stałych warunków do rozwiązań instytucjonalnych i systemowych, a drugą...

## SIEĆ ORGANIZACJI PARASOLOWYCH

Pierwsza z przywoływanych w trakcie zbierania danych wskazówek sprowadzała się do przekonania o konieczności ciągłej wymiany doświadczeń między różnymi organizacjami zajmującymi się wolontariatem studenckim i szerzej współpracą trzeciego sektora oraz

---

<sup>125</sup> C. Holdsworth, J. Quinn, *Student volunteering in English higher education*, „Studies in Higher Education” 2010, nr 35 (1), s. 113–127.

uczelni wyższych. Dzięki takiej wymianie doświadczeń pojawiają się nowe pomysły, uzyskuje się informacje o możliwościach dofinansowania prowadzonych działań i wreszcie rodzą się wspólne przedsięwzięcia, które mogą być realizowane na większą skalę. W tym kontekście wskazywano na istotne znaczenie organizacji parasolowych, takich jak przywołana już NCVO albo Stowarzyszenie Klon/Jawor w Polsce, tylko mających węższy zakres działania. Eksperti pokreślali, że aby podzielić się najlepszymi praktykami, utworzono grupę wsparcia, szkolenia i koordynacji pierwotnie pod nazwą Workers in Student and Community Volunteering (WiSCV), a obecnie funkcjonującej jako UK Student Volunteering Network (UK SVN). UK SVN ma charakter organizacji pozarządowej, a jej rdzeń stanowią „pracownicy instytucji szkolnictwa wyższego w Wielkiej Brytanii zajmujący się wspieraniem działalności wolontariackiej studentów”<sup>126</sup> (o roli tych pracowników będzie mowa dalej).

Głównym celem UK SVN jest wymiana doświadczeń między osobami koordynującymi wolontariat studencki i współpracującymi z ramienia uczelni z organizacjami pozarządowymi. UK SVN blisko kooperuje z samorządem studenckim, studenckimi organizacjami wolontariackimi oraz innymi organizacjami trzeciego sektora. Organizowane są dla nich szkolenia dotyczące zasad rekrutowania i prowadzenia studentów wolontariuszy. Jak stwierdził w trakcie badań informator będący członkiem zarządu UK SVN: *Z powodu ciągłych zmian personalnych w organizacjach pozarządowych i wśród studentów, którzy zdobywają wykształcenie i odchodzą do pracy, ciągłe wprowadzanie nowych członków i przekazywanie wiedzy przez odchodzących członków jest istotną częścią powodzenia tej sieci.*

UK SVN realizuje swoje cele poprzez regularne spotkania, warsztaty dla przedstawicieli organizacji pozarządowych, studentów zaangażowanych w działalność w organizacjach studenckich, publikowanie informatorów i materiałów edukacyjnych oraz przez promocję idei wolontariatu studenckiego polegającą na przyznawaniu nagród dla najlepszych studentów wolontariuszy oraz pracowników uczelni promujących wolontariat. Z informacji uzyskanych od przedstawiciela UK SVN wynika, że w ostatnim okresie organizacja ta rozpoczęła współpracę z organizacjami partnerskimi o podobnym profilu działania z różnych państw Europy w zakresie zarządzania i szkolenia studentów wolontariuszy podejmujących międzynarodowe staże.

Innym przykładem organizacji mającej łączyć akademię z partnerami z otoczenia społecznego jest The Culture Capital Exchang (TCCE). Jeżeli UK SVN koncentruje się na aktywizacji wolontariackiej studentów, to TCCE stara się łączyć badaczy akademickich z artystami i przemysłami kreatywnymi. TCCE powstała w 2005 roku przy King's College w celu

---

<sup>126</sup> *Student Volunteering Network*, <http://www.studentvolunteeringnetwork.org/> (data dostępu).

realizacji projektu ze środków uzyskanych w ramach dofinansowania z HEIF (Higher Education Innovation Fund). W trakcie wizyty studyjnej przedstawicielka TCCE tak opowiadała o początkach organizacji: *w tamtym czasie zaczęto promować tzw. wymianę wiedzy (knowledge exchange) i pewne modele współpracy postawały w obszarze nauk ścisłych, ale nie było tendencji do włączania sektora sztuki. Tak więc na początku skupiliśmy się na sieciowaniu środowisk wywodzących się ze świata sztuki. Gdy zakończyły się projekty, z których byliśmy finansowani, staliśmy się niezależni od King's College i postanowiliśmy kontynuować tę działalność. Zaczęliśmy wtedy organizować dużo wydarzeń, na które zapraszaliśmy ludzi ze świata sztuki i nauki, co bardzo odpowiadało obu stronom. Stworzyliśmy też niewielki fundusz, z którego można było finansować projekty oparte na współpracy pomiędzy sztuką a nauką. King's College zasugerował, żebyśmy się uniezależnili, i tak się stało.*

Wówczas też podjęta została decyzja o przekształceniu w przedsiębiorstwo z ograniczoną odpowiedzialnością, co było – według informatorki związanej z TCCE – lepszym rozwiązaniem niż staranie się o wpis jako przedsiębiorstwo działające w interesie społecznym (*community interest company*) albo organizacja pożytku publicznego (*charity*).

Obecnie TCCE koncentruje się na pozyskiwaniu środków na projekty realizowane we współpracy z siecią uniwersytetów oraz firm i organizacji pozarządowych zajmujących się kulturą i przemysłami kreatywnymi. Największym projektem jest Creativeworks London<sup>127</sup>, realizowany ze środków AHRC (Arts and Humanities Research Council). Projekt polega na finansowaniu wymiany wiedzy między twórcami i działaczami z obszaru sztuki oraz badaczami akademickimi. Przykładem tego typu wymiany, która uzyskała dofinansowanie w ramach projektu zarządzanego przez TCCE, może być współpraca Royal Society of Portrait Painters (RSCPP) z badaczką z Kingston University. Zgodnie z opisem ze strony internetowej *Rolą RSPPP jest rozwój ogólnego rynku portretów i zapewnienie przyszłości praktykującym artystom portrecistom [...]. Projekt obejmował badania nad zmieniającą się dynamiką współczesnego malarstwa portretowego oraz prognozowanie krótko- i długoterminowych trendów na rynku malarstwa portretowego w celu poinformowania RSPPP o długoterminowej strategii marketingowej i umożliwienia organizacji skutecznego wypełniania jej roli*<sup>128</sup>.

---

<sup>127</sup> *Knowledge Exchange Programme*, <http://www.creativeworkslondon.org.uk/knowledge-exchange-programme/#cwl-festival-4> (data dostępu).

<sup>128</sup> *Ibidem*.

Omawiając różne formy związków uczelni z trzecim sektorem i światem sztuki, należy wspomnieć o sieci MARCH, która została przywołana i omówiona w trakcie wywiadów przez jedną z informatek. We wrześniu 2018 roku UK Research and Innovation (UKRI) przyznało 8 milionów funtów na cykl badań przygotowanych przez grupę prawie stu instytucji partnerskich, w tym ponad dwudziestu organizacji pozarządowych, skupiających naukowców, lekarzy, pracowników trzeciego sektora, którzy wspólnie zamierzają zbadać, w jaki sposób zasoby społeczno-kulturowe (w tym sztuka, obiekty dziedzictwa, biblioteki, parki, działki, stowarzyszenia wolontariuszy i grupy społeczne) mogą poprawić zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie w wymiarze społecznym<sup>129</sup>. Zwraca uwagę znaczny zasięg przedsięwzięcia przy jedocześnie stosunkowo wąskim zdefiniowaniu celów badawczych. Można powiedzieć, że sieć MARCH, jako stosunkowo luźna sieć współpracy, przypomina trochę TCCE w pierwszej fazie jego istnienia, zanim organizacja przekształciła się w przedsiębiorstwo. Sieć MARCH podobnie jak TCCE powstała w związku ze staraniami grantowymi. O ile obydwie środowiska skupiają naukowców i przedstawicieli trzeciego sektora, to sieć MARCH wyróżnia jednak bardziej badawcze podejście<sup>130</sup>.

Podsumowując tę część, można powiedzieć, że w Wielkiej Brytanii funkcjonują różne organizacje mające na celu łączyć szkolnictwo wyższe i badaczy z trzecim sektorem i działalnością na polu kultury. Mają one odmiennie określone priorytety i inną perspektywę działania, ale łącznie odgrywają istotną rolę w dialogu organizacji pozarządowych i uczelni poprzez wymianę doświadczeń i informacji, budowę sieci kontaktów czy wspólne działania.

## STRATEGIA

Kilkakrotnie w trakcie badań powracał wątek konieczności planowania współpracy i uwzględnienia jej w misji uczelni. Jak ujął to jeden z informatorów: *Skutecznym sposobem włączenia działań społecznych jest jej wpisanie do strategicznego planu lub wizji instytucji. Gwarantuje to, że integracja działań społecznych i zasobów niezbędnych do jej wsparcia jest priorytetem w instytucji.*

---

<sup>129</sup> Ibidem.

<sup>130</sup> Zob. więcej na: <https://blogs.ucl.ac.uk/iehc/2018/09/05/launching-the-march-network-social-cultural-and-community-assets-for-mental-health/> (data dostępu).



W toku badań przywołany został w tym kontekście przykład Uniwersytetu w Manchesterze, w którego strategii zapisano: *Angażując wielu ludzi i organizacji i współpracując z nimi, wykorzystamy naszą wiedzę, zasoby i atrakcje dla odwiedzających, aby dokonać zmian w obrębie naszej uczelni, społeczności lokalnych i całego społeczeństwa*<sup>131</sup>.

W dokumentach tej uczelni mocno podkreśla się znaczenie społecznej odpowiedzialności uniwersytetu. Tę zaczerpniętą od organizacji o charakterze stricte komercyjnym zasadę społecznej odpowiedzialności biznesu odnaleźć można w strategiach wielu uczelni brytyjskich.

Często przejawia się ona właśnie w podkreśleniu w strategii albo misji uczelni celu w postaci współpracy z organizacjami pozarządowymi. Na przykład w strategii University of Cardiff można przeczytać, że uczelnia będzie „kontynuować wsparcie dla lokalnych organizacji trzeciego sektora”<sup>132</sup>. Jeden z ekspertów przekonywał, że taki zapis w misji ma sens, nawet jeżeli jest to względnie ogólne sformułowanie, ponieważ zapisy takie stanowią punkt odniesienia w przypadku ewaluacji i oceny realizacji strategii rozwoju. W związku z tym nawet jeżeli w celu wykazania się postępem we wdrażaniu strategii stworzony zostanie mały dział zajmujący się współpracą z trzecim sektorem, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że osoby zatrudnione w tej jednostce będą przekonywać władze uczelni do rozszerzenia współpracy i podejmowania kolejnych działań. Tak zdaniem jednego z ekspertów wyglądały na wielu brytyjskich uczelniach początki Volunteering Office (biur ds. wolontariatu) bądź analogicznych jednostek, których działania zostaną omówione w dalszej części rozdziału.

Niektóre uczelnie brytyjskie nie ograniczają się tylko do wpisania społecznej odpowiedzialności biznesu i współpracy z trzecim sektorem do ogólnej strategii albo misji jednostki, ale decydują się na opublikowanie dłuższych dokumentów określających bardziej szczegółowo zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi. Przykładowo University of London przyjął dwunastostronicowy *Corporate Social Responsibility Statement*, w którym precyzuje cele działania w tym zakresie i sposoby ich realizacji: *Naszą ambicją jest*

---

<sup>131</sup> *Manchester 2020. The University of Manchester's Strategic Plan*, <http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=25548> (data dostępu).

<sup>132</sup> *Cardiff University – Corporate Social Responsibility Policy*, [https://www.cardiff.ac.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/202626/Corporate-social-responsibility-policy.pdf](https://www.cardiff.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0018/202626/Corporate-social-responsibility-policy.pdf) (data dostępu).

*pozycjonowanie uniwersytetu jako wiodącego centrum doskonałości w zakresie zaangażowania publicznego – i opracowaliśmy strategię, aby to zrealizować*<sup>133</sup>.

Jak można się dowiedzieć z przywołanego dokumentu, University of London jest jednym z ponad osiemdziesięciu uniwersytetów, które podpisały *Manifesto for Public Engagement*. Ta deklaracja zaangażowania publicznego jest krótkim dokumentem, którego istota sprowadza się do potwierdzenia, że „uniwersytety i instytuty badawcze ponoszą istotną odpowiedzialność za przyczynianie się do rozwoju społeczeństwa poprzez swoje publiczne zaangażowanie i mają wiele do zyskania w zamian”<sup>134</sup>.

Co istotne, dokument ten przygotowany został przez National Coordinating Centre for Public Engagement (NCCPE). Jest to organizacja powstała w 2008 roku w ramach współpracy międzyuczelnianej (University of Bristol i University of the West of England były pierwszymi gospodarzami goszczącymi siedzibę NCCPE) i finansowana przez główne agencje zajmujące się dysponowaniem publicznymi środkami na cele nauki (Higher Education Funding Council for England [HEFCE], Research Councils UK i the Wellcome Trust) oraz z innych długookresowych grantów. Celem NCCPE jest działanie na rzecz zaangażowania publicznego uczelni rozumianego jako wszelkie „sposoby, za pomocą których działalność badawcza i dydaktyczna uczelni oraz płynące z nich korzyści mogą być udostępniane społeczeństwu”<sup>135</sup>.

Wspieranie dobrych praktyk zaangażowania publicznego uczelni i budowanie sieci partnerskich (np. przez szkolenia, doradztwo, konsultacje, konferencje, publikacje i projekty). Strona NCCPE stanowi olbrzymią bazę przykładów współpracy uczelni z otoczeniem społecznym<sup>136</sup>. Warto dodać, że NCCPE prowadzi również roczny cykl szkoleń (Engage Academy) przygotowany z myślą o pracownikach szkolnictwa wyższego, którzy zawodowo zajmują się współpracą z interesariuszami zewnętrznymi<sup>137</sup>.

---

<sup>133</sup> *University of London – Corporate Social Responsibility Statement*, [https://london.ac.uk/sites/default/files/2017-10/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Statement\\_external.pdf](https://london.ac.uk/sites/default/files/2017-10/Corporate_Social_Responsibility_Statement_external.pdf) (data dostępu).

<sup>134</sup> *The Engaged University. A Manifesto for Public Engagement*, [https://www.publicengagement.ac.uk/sites/default/files/publication/nccpe\\_manifesto\\_for\\_public\\_engagement\\_2019\\_0.pdf](https://www.publicengagement.ac.uk/sites/default/files/publication/nccpe_manifesto_for_public_engagement_2019_0.pdf) (data dostępu).

<sup>135</sup> *What is public engagement?*, <https://www.publicengagement.ac.uk/about-engagement/what-public-engagement> (data dostępu).

<sup>136</sup> *Vision, mission and aims*, <https://www.publicengagement.ac.uk/about-us/vision-mission-and-aims> (data dostępu).

<sup>137</sup> *Engage Academy*, <https://www.publicengagement.ac.uk/nccpe-projects-and-services/professional-development/engage-academy> (data dostępu).

Podsumowując, można powiedzieć, że cele i metody działania NCCPE przypominają omówione w poprzednim fragmencie działania organizacji parasolowych. Różnica polega na tym, że w wypadku NCCPE są one skierowane przede wszystkim do uczelni wyższych, które zachęca się w ten sposób do głębszej współpracy z partnerami zewnętrznymi. Biorąc pod uwagę fakt, że ponad osiemdziesiąt instytucji badawczo-dydaktycznych podpisało *Manifesto for Public Engagement*, można powiedzieć, że w sektorze brytyjskiego szkolnictwa wyższego filozofia społecznej odpowiedzialności uczelni stanowi wyraźny trend, który znajduje odzwierciedlenie w omówionych na początku tego rozdziału dokumentach przyjmowanych przez poszczególne uczelnie.

## POLITYKA KRAJOWA

Analizując zebrany materiał badawczy, obok wypowiedzi informatorów warto dostrzec także to, co nie zostało powiedziane. W tym kontekście do pewnego stopnia zaskakujące może być, że eksperci pytani o działania, które należy podjąć w celu zintensyfikowania współpracy uczelni wyższych z organizacjami pozarządowymi, w zasadzie nie wskazywali na konieczność zmian prawnych czy podejmowania jakichś decyzji politycznych. Jeden z badanych wprost stwierdził, że wzmocnienie współpracy to „nie jest kwestia jakichś rozwiązań prawnych, ale oddolnych działań”, a następnie, że *Wolontariat w Wielkiej Brytanii jest ogólnie uregulowany w niewielkim stopniu, jeżeli chodzi o rozumienie tego pojęcia wolontariuszy w charakterze. W konsekwencji inne akty prawne mogą mieć większe znaczenie dla funkcjonowania trzeciego sektora niż przepisy regulujące bezpośrednio działanie organizacji dobroczynnych i wolontariatu. W szczególności należy podkreślić, że może istnieć pewna dwuznaczność prawna co do tego, czym właściwie jest rola społeczna opisana jako „wolontariat” (który jako tytuł jest w dużej mierze ignorowany przez brytyjski system prawny) lub „praca wolontariacka” (nieodpłatna praca z szeregiem możliwych cech charakterystycznych konwencjonalnego płatnego zatrudnienia), która może wynikać z brytyjskiego prawa pracy lub prawa umów. Luźne otoczenie regulacyjne dotyczące wolontariuszy istnieje w dużej mierze dlatego, że zasady określające ich funkcjonowanie formułowane są przez akty z zakresu kodeksu karnego (Tort Law), prawo pracy, prawa umów itp.*

Równocześnie jednak nawet jeżeli status wolontariusza i inne kwestie nie są wyraźnie zdefiniowane, w trakcie badań pojawiła się krytyka brytyjskiego systemu prawnego za brak przejrzystości wynikający ze zbyt dużej liczby rodzajów organizacji zajmujących się działalnością społeczną. Katalog ten obejmuje między innymi Unincorporated association, Charitable trust, Charitable Incorporated Organisation (CIO), Company limited by guarantee, Social enterprises such as Community Benefit Society and Cooperative Society, Charitable company, Community Interest Company.

Inna ekspertka zwróciła uwagę na to, że decyzje polityczne mające wpływ na intensywność współpracy szkolnictwa wyższego z trzecim sektorem nie ograniczają się do zmian w prawie. Pojawił się przykład wprowadzenia przez Research Excellence Framework (REF), instytucję zajmującą się ewaluacją i parametryzacją brytyjskich instytucji szkolnictwa wyższego, zasady, że 25% oceny uczelni ma zależeć od ich wpływu społecznego. W trakcie badań nie spotkaliśmy się z krytyką tego systemu, ale zapis ten został uznany w mediach za bardzo kontrowersyjny. Oto fragment jednego z artykułów: *Po 2012 roku zgodnie z obowiązującym prawem REF stał się jednostką odpowiedzialną za przydzielanie uniwersytetom środków na badania naukowe. Główną innowacją tej instytucji jest to, że chce nagradzać zaangażowanie poza środowiskiem akademickim, a plan polega na uzależnieniu 25% wagi (innymi słowy przeznaczeniu jednej czwartej brytyjskiego finansowania badań uniwersyteckich) od wpływów na otoczenie społeczne. To jest nielogiczne i niebezpieczne. To sprawi, że uniwersytety będą wkładały wiele wysiłku w robienie rzeczy, których nie powinny robić. Uniwersytety nie są firmami, gazetami ani pseudoorganizacjami pozarządowymi. Brytyjskie uniwersytety są dobre w tym, co robią, biorąc zwłaszcza pod uwagę poziom dostępnych im zasobów, i należy je zachęcać do bezinteresownego odkrywania prawdy. Brzmi to dziwnie, ale uniwersytety nie mają wpływać na świat – a przynajmniej nie w jakimkolwiek bezpośrednim sensie<sup>138</sup>.*

Bez względu na stanowisko w przywołanej debacie można powiedzieć, że brytyjska polityka wzmocnienia współpracy uczelni z otoczeniem społecznym jest obecna, ale nie przyjmuje charakteru bezpośredniego przymusu polegającego na odgórnym wpisaniu w akty prawne obowiązku współpracy uczelni wyższych z interesariuszami zewnętrznymi. Ma ona raczej subtelniejszy charakter i jest realizowana przez wyspecjalizowane agencje na poziomie

---

<sup>138</sup> A. Oswald, *REF should stay out of the game*, „Independent”, 26 XI 2009, <https://www.independent.co.uk/news/education/higher/andrew-oswald-ref-should-stay-out-of-the-game-1827306.html> (data dostępu).

niższym niż rządowy i parlamentarny. Jej kluczowym elementem jest wprowadzenie kryterium wpływu na otoczenie społeczne przy ocenie działalności jednostek wpływającej na wymiar dofinansowania. Ale jednocześnie dostarcza się instytucjom szkolnictwa wyższego narzędzia w postaci finansowego wspierania działań NCCPE, które szkoli pracowników sektora szkolnictwa wyższego i pokazuje, jak uczelnie mogą stać się bardziej społecznie odpowiedzialne między innymi poprzez współpracę z organizacjami pozarządowymi.

#### VOLUNTEER OFFICE (front – kluczowe znaczenie w realizacji strategii)

Podczas gdy REF, NCCPE i różne organizacje parasolowe stwarzają kontekst instytucjonalny, a strategie działania określają cele, podstawowymi komórkami realizującymi strategię są powoływane wewnątrz uczelni jednostki albo osoby zajmujące się współpracą z organizacjami pozarządowymi. Nie ma tu jednolitego modelu. Czasami jest to jedna osoba lub dwie w ramach biura karier, ale czasami też odrębny zespół. Na uczelniach brytyjskich współpracą z trzecim sektorem mogą zajmować się Volunteering Service Manager, Volunteer coordinator at Careers Service, Student Opportunities Manager, Community Volunteering Officer, Volunteer Coordinator within the Employability and Enterprise Team, Volunteering Team. Osoby zatrudnione na tego rodzaju stanowiskach odgrywają kluczową rolę we wdrażaniu zapisów dotyczących współpracy zawartych w strategii uczelni. Równocześnie, jak stwierdził jeden z informatorów pracujący na stanowisku Community Volunteering Officer, osoby takie często też lobbują władze uczelni w celu wprowadzenia zapisów wspierających współpracę z trzecim sektorem.

Jedno z biur wolontariatu tak określiło swoje zadania:

- Znajdowanie odpowiedniej oferty wolontariatu dostosowanej do potrzeb zarówno osób indywidualnych, jak i grup studentów zainteresowanych wolontariatem;
- Zachęcanie do zainteresowania wolontariatem i działalnością społeczną;

- Promocja dobrych praktyk w pracy z wolontariuszami we wszystkich organizacjach zaangażowanych w wolontariat;
- Organizacja szkoleń i akredytacje dla potencjalnych wolontariuszy, menedżerów wolontariuszy i infrastruktury wolontariackiej;
- Ścisła współpraca z różnymi instytucjami publicznymi, wolontariackimi i prywatnymi, a także z grupami społecznymi i grupami wyznaniowymi, pod kątem tworzenia stanowisk w wolontariacie;
- Analiza projektów aktów prawnych i przepisów, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie wolontariatu;
- Uczestnictwo w kampaniach dotyczących wolontariuszy lub wolontariatu;
- Lobbing na rzecz strategicznego planowania na poziomie regionalnym i krajowym<sup>139</sup>.

Inna jednostka do spraw wolontariatu tak opisuje swoją działalność:

Volunteering Abroad Fairs, organizujemy Get Involved Week, dostarczamy oferty wolontariatu Prowadzimy regularne warsztaty rozwoju umiejętności, jesteśmy partnerami w różnych programach społecznych, przyznajemy różne nagrody, w tym Royal Holloway Passport Award<sup>140</sup>.

Badania *desk research* prowadzą do wniosku, że podobne zapisy można znaleźć na stronach wielu uczelni brytyjskich.

Jak zatem widać, biura do spraw wolontariatu odgrywają istotną rolę jako jednostki wdrażające i koordynujące działania na rzecz współpracy uczelni z trzecim sektorem. Bez ich udziału zapisy strategii uczelni dotyczące współpracy z trzecim sektorem w znacznie większym stopniu pozostawałyby jedynie na papierze i nie byłyby realizowane. Konkludując, można więc uznać, że na wielu brytyjskich uczelniach nastąpiła instytucjonalizacja polityki współpracy z trzecim sektorem.

---

<sup>139</sup> *Volunteering*, <https://student.londonmet.ac.uk/life-at-london-met/social-and-recreational-activities/volunteering/> (data dostępu).

<sup>140</sup> *About us – Royal Holloway, University of London*, <https://intranet.royalholloway.ac.uk/volunteering/aboutus.aspx> (data dostępu).

## PRZYKŁADY KONKRETYCH ROZWIĄZAŃ WDROŻENIOWYCH

Do tej pory omówione zostały przykłady działań, które nie tyle bezpośrednio prowadzą do wzmocnienia współpracy uczelni z trzecim sektorem, ile stwarzają ku temu sprzyjające warunki poprzez adekwatne określenie ogólnych celów działania instytucji organizacji edukacyjno-badawczych i powołanie wyspecjalizowanych jednostek wewnątrz nich albo na zewnątrz (organizacje parasolowe). Stworzenie odpowiednich ram instytucjonalnych ma fundamentalne znaczenie, jeżeli dąży się do wprowadzenia długotrwałych efektów na dużą skalę. Ale bezpośrednio rezultaty przynoszą konkretne inicjatywy, projekty i działania.

W tej części przywołane zostaną przykłady sprawdzonych rozwiązań, które zostały zidentyfikowane w trakcie badań.

1. **Polityka wolontariatu pracowniczego** (*staff volunteering policy*) polega na motywowaniu pracowników do działań na rzecz społeczności. W jednym z dokumentów można przeczytać: „zachęcamy pracowników do angażowania się w działania, które przynoszą korzyści szerszej społeczności i społeczeństwu poprzez takie działania, jak *payroll giving* oraz osobiste angażowanie się w działalność charytatywną. Wspieramy też zaangażowania personelu w działania związane ze zbieraniem funduszy na wyznaczoną organizację charytatywną i obowiązki obywatelskie i publiczne”<sup>141</sup>.

*Payroll giving* to brytyjskie rozwiązanie prawne polegające na tym, że pracownicy zostają zwolnieni z opodatkowania za kwotę przekazaną na rzecz organizacji pożytku publicznego (*registered charity*). Ponad 8500 tysięcy brytyjskich pracodawców uczestniczy w projekcie, przekazując odpowiednie dokumenty i pokrywając często koszty administracyjne takich transakcji, a czasami nawet wpłacając na ten sam cel równowartość wsparcia pracownika (*matching funds*), co podwaja poziom przekazanych organizacji funduszy<sup>142</sup>.

Informator pracujący na londyńskim uniwersytecie stwierdził, że w przypadku jego miejsca pracy polityka wolontariatu pracowniczego polega na tym, że każdy

---

<sup>141</sup> *University of London...*, op. cit.

<sup>142</sup> *Payroll giving*, [https://en.wikipedia.org/wiki/Payroll\\_giving](https://en.wikipedia.org/wiki/Payroll_giving) (data dostępu).

zatrudniony może w ramach godzin pracy spędzić dwa dni w ciągu roku udzielając się jako wolontariusz. Każdy ma prawo samodzielnie wybrać organizację pozarządową, na której rzecz będzie pracować, ale czasami sugeruje się, aby była to organizacja, która współpracuje z biurem ds. wolontariatu danej uczelni. Polityka ta ma na celu wyrobić odpowiednie wzorce zachowań wśród pracowników i przekonać ich w ten sposób do zaangażowania się w działalność prospołeczną. W wypadku uczelni dodatkową motywacją jest danie dobrego przykładu studentom, z którymi pracownicy czasami równocześnie pracują na rzecz tych samych organizacji. W ocenie informatora na reprezentowanej przez niego uczelni w programie uczestniczy na razie jedynie około 3–5% pracowników, ale chociaż został on wprowadzony już jakiś czas temu, to dopiero niedawno zaczął być promowany, przez co wcześniej wielu pracowników nawet nie zdawało sobie sprawy z jego istnienia.

- 2. Wolontariat w ramach uczelni.** Należy zacząć od tego, że większość uczelni brytyjskich ma status organizacji pożytku publicznego (*charities*) i mogą zbierać fundusze dokładnie na tych samych zasadach co Oxfam czy Greenpeace. Wiele uczelni, od University of Oxford i University of Cambridge poczynając, zatrudnia fundraiserów, którzy starają się uzyskać dodatkowe fundusze na badania i działalność tych instytucji tak samo, jak robią to inne organizacje pożytku publicznego (np. przez zbiórki czy darowizny). Zdarza się, że studenci wykonują pracę wolontariacką na rzecz uniwersytetu, pomagając na przykład przy zbieraniu funduszy, organizacji konferencji i innych wydarzeń albo pracując określoną liczbę godzin w uczelnianym muzeum albo w bibliotece<sup>143</sup>.

Odrębną formą wolontariatu na uczelni jest prowadzenie przez pracowników i studentów działalności non profit na rzecz społeczności lokalnej i osób potrzebujących za pośrednictwem specjalnie powołanej do tego struktury. Najlepszym przykładem tego rodzaju działalności są uczelniane poradnie prawne (ang. *legal clinic*), w ramach których studenci prawa za darmo udzielają porad, uzyskując jednocześnie doświadczenie zawodowe. Informator, który sam taką poradnię na jednej z uczelni w Londynie założył, stwierdził, że w Wielkiej Brytanii ta

---

<sup>143</sup> Przykładowo aktualne oferty wolontariatu na rzecz University of Cambridge można znaleźć tutaj: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/volunteer/volunteer-roles>. W trakcie odwiedzin tej strony w ramach analizy *desk research* poszukiwano między innymi osób, które będą pomagać w organizacji ceremonii zakończenia studiów oraz przy festiwalach i konferencjach, wolontariuszy do muzeum uniwersyteckiego i osób, które będą wprowadzać informacje do baz danych.



forma działania *pro bono* nie jest jeszcze tak rozpowszechniona jak w Stanach Zjednoczonych, gdzie podobne komórki funkcjonują w zasadzie przy każdym wydziale prawa, ale popularność inicjatywy wzrasta. Zaznaczył też, że z porad korzystają nie tylko jednostki nieradzące sobie z interpretacją aktów prawnych i przygotowaniem pism procesowych, ale też różne organizacje pozarządowe, także te działające na polu kultury.

Za jeszcze inną formę wolontariatu dostępną w ramach uczelni należy uznać jednorazowe akcje na rzecz społeczności lokalnej. Informator pracujący na stanowisku Community Volunteering Officer na jednym z uniwersytetów podał jako przykład zachęcenie grupy studentów do wspólnego posprzątania i odnowienia historycznego skweru w najbliższym otoczeniu budynków uczelni. Uściślił, że nie były to działania prowadzone podczas jakichkolwiek zajęć albo obligatoryjne, wynikające na przykład z konieczności odbycia wolontariatu w celu uzyskania dyplomu. Studenci otrzymali certyfikat i zaświadczenie o liczbie przepracowanych społecznie godzin.

Wiele uniwersytetów wspiera również swoich studentów w tworzeniu własnych projektów wolontariatu, począwszy od małego i dobrze zdefiniowanego projektu, takiego jak zorganizowanie sprzątania zaniedbanego cmentarza, aż po założenie pełnoprawnych organizacji charytatywnych. Te zróżnicowane formy zaangażowania studenckiego określa się jako projekty wolontariatu prowadzone przez studentów (*Student-Led Volunteering Projects*)<sup>144</sup>. Grupy i projekty wolontariackie kierowane przez studentów są modelem stosowanym na wielu uniwersytetach. Obejmują one studentów pracujących bezpośrednio z organizacjami wolontariackimi z trzeciego sektora w celu opracowania własnych projektów. Na przykład Związek Studentów w Loughborough<sup>145</sup> co roku organizuje serię wydarzeń specjalnych, w tym taniec z herbatą dla osób starszych w społeczności oraz imprezy artystyczne i dziecięce. Wydarzenia te są proponowane i rozwijane przez liderzy wolontariuszy studiujących każdego roku. Jedną z wielu organizacji charytatywnych, które efektywnie korzystają z modelu grupowego kierowanego przez studentów, jest organizacja charytatywna Anthony Nolan. Składają się na nią grupy studenckie o nazwie „Marrow” w całym kraju

---

<sup>144</sup> Przykładem tego rodzaju aktywności uczelni może być przewodnik dla studentów London School of Economics (LSE), dostępny pod adresem: <https://info.lse.ac.uk/current-students/careers/resources/volunteering/articles/setting-up-your-own-volunteering-project>.

<sup>145</sup> Zob. <https://www.lsu.co.uk/getinvolved/action/>.

na różnych uniwersytetach<sup>146</sup>. Grupy te są ambasadorami organizacji charytatywnych i organizują zbiórki pieniędzy oraz podejmują działania związane z podnoszeniem świadomości, a także zachęcają do zapisywania nowych członków do rejestru szpiku kostnego. Organizacja charytatywna zapewnia uczniom szkolenia i wspiera ich działania, ale pozwala im swobodnie decydować, co i kiedy chcą organizować.

- 3. RAG Student Societies** (RAG rozumiane jest zazwyczaj jako akronim od „Raise and Give” – „Zbieraj i dawaj”) stanowią pod pewnymi względami podobną do omówionych wyżej form współpracy środowiska akademickiego z organizacjami pozarządowymi. Wyróżnia je to, że RAG societies są formą niezależnej działalności studenckiej. Tak jak różne inne towarzystwa studenckie (np. artystyczne, podróźnicze czy sportowe), są to niezależne od uczelni nieformalne organizacje, których działalność jest w relatywnie niewielkim stopniu wspierana przez poszczególne szkoły (najczęściej udostępniają one pomieszczenie na siedzibę i dofinansowują określone czynności). Studenci odpowiadają za całość funkcjonowania tych organizacji bez nadzoru uczelni. Ewentualne operacje finansowe dokonywane są najczęściej za pośrednictwem Samorządu Studenckiego (*Student Union*), który pozostaje pod względem prawnym niezależny od uniwersytetu. Towarzystwa RAG spośród innych towarzystw studenckich wyróżnia to, że zajmują się zbieraniem środków na działalność dobroczynną.

W trakcie wywiadu przeprowadzonego na potrzeby badań przewodniczący jednego z RAG societies stwierdził, że działalność wygląda w ten sposób, że zazwyczaj wiosną wszystkie towarzystwa otwierają rekrutację (obecnie za pomocą formularza internetowego) – zgłaszają się wówczas do nich organizacje pozarządowe (nawet kilkaset) szukające funduszy. Zarząd RAG society wybiera zazwyczaj 3–5 organizacji, na rzecz których będzie przez kolejny rok akademicki prowadził zbiórki. Dąży się do dywersyfikacji tych organizacji (np. jedna zajmująca się działalnością kulturalno-artystyczną i jedna pomagająca osobom potrzebującym, jedna lokalna, z najbliższego otoczenia uniwersytetu, i równocześnie na przykład zbiórka na rzecz organizacji pomagającej szkołom w Afryce), tak aby każdy darczyńca mógł znaleźć cel, z którym się identyfikuje. Istnieją przeróżne formy zbierania środków przez studentów z RAG

---

<sup>146</sup> Zob. <https://www.anthonynolan.org/8-ways-you-could-save-life/volunteer-us/marrow>.

societies, takie jak kwesta przed uczelnią, przygotowanie targów książek i podręczników akademickich, organizacja charytatywnych meczów oraz koncertów muzycznych, wydawanie i sprzedaż satyrycznych periodyków. Wszystkie te wydarzenia znajdują swoją kumulację w trakcie jednego tygodnia (tzw. *RAG week*), kiedy odbywa się też wiele barwnych i zabawnych konkursów (takich jak *jailbreak*, w trakcie którego należy w ciągu określonego czasu – na przykład trzydziestu sześciu godzin – odjechać jak najdalej od uczelni bez wydawania pieniędzy i zebrać środki na dany cel dobroczynny). Należy stwierdzić, że całość działalności odbywa się w zasadzie bez żadnego wsparcia i kontroli ze strony licznych uniwersytetów, przy których studenci działają w ramach mniejszych lub większych RAG societies. Już od drugiej połowy XIX wieku kolejne pokolenia dobrowolnie angażują się w tego rodzaju działalność. W pierwszych tygodniach roku akademickiego studenci spotykają się z wolontariuszami towarzystw studenckich, które zachęcają do zaangażowania się w ich działalność, ale wielu zna je już wcześniej z barwnych zabaw na ulicach w trakcie RAG week i opowieści starszych znajomych. Przewodniczący jednego z RAG societies w trakcie wywiadu stwierdził, że przed pójściem na uczelnię usłyszał od rodziców, że tak naprawdę poczuje, czym są studia, jeżeli zapisze się do jednego czy dwóch towarzystw studenckich. Dodał też, że w ciągu dwóch pierwszych lat wykazał się zaangażowaniem i sukcesami, co sprawiło, że został wybrany najpierw zastępcą, a potem prezesem na roczną kadencję. Oceniał, że może to w przyszłości wzmocnić jego pozycję na rynku pracy, ponieważ „wszyscy wiedzą, ile można się nauczyć w RAG society i jakie kompetencje musi mieć ktoś, kto został wybrany przewodniczącym”.

Biorąc pod uwagę przywołane powyżej informacje o długotrwałej tradycji oddolnego samoorganizowania się studentów, należy stwierdzić, że RAG societies świadczą dobitnie o tym, że oprócz rozmaitych rozwiązań prawnych mających wspierać zaangażowanie społeczne uczelni albo ich współpracę z organizacjami trzeciego sektora ważne jest coś, co można określić kulturą zaangażowania społecznego. Można ją rozumieć jako rozpowszechnione przekonanie o sensowności samodzielnego angażowania się w społeczeństwo obywatelskie. Powszechność takiej postawy ułatwia funkcjonowanie organizacji pozarządowych i współpracę z nimi, ale nie można jej oczywiście wprowadzić jednym dekretem. Budowanie kultury proobywatelskiej to długotrwały proces i różne narzucane rozwiązania mogą go wręcz utrudnić.

4. **Wolontariusze jako wykładowcy** to kolejna dobra praktyka, która została zidentyfikowana w trakcie badań. Doskonałym przykładem jej zastosowania może być program Global Citizenship Scheme realizowany od pięciu lat na University College London (UCL). Umożliwia on studentom w ciągu mniej więcej dwutygodniowych kursów po zakończeniu semestru letniego zdobycie wiedzy na temat najważniejszych aktualnych wyzwań i dylematów globalnych<sup>147</sup>. W celu przybliżenia specyfiki niektórych problemów społecznych nawiązano współpracę z organizacjami pozarządowymi zajmującymi się na co dzień danym zagadnieniem. Współpraca umożliwia przedstawicielom organizacji pozarządowych podzielenie się wiedzą w ramach zajęć dla studentów, na tej samej zasadzie, na której zapraszani są na przykład eksperci z branży biznesowej. Oprócz siedmiodniowych cykli szkoleń, jak wynika z wypowiedzi naszego informatora, zawodowo związanego z UCL, studenci przez kolejnych siedem pełnych dni mają możliwość realizacji projektu na rzecz organizacji non profit. Może to być przykładowo udział w prowadzeniu badań sondażowych albo pomoc w zbieraniu funduszy. W ten sposób studenci poznają nie tylko określony problem globalny, ale też zaznajamiają się z mającymi mu zaradzić działaniami organizacji pozarządowej. Co więcej, w programie Global Citizenship oferowane były także szkolenia medialne dla organizacji trzeciego sektora i narzędzia służące przygotowaniu kampanii informacyjnej (zazwyczaj korzystać z zasobów uniwersyteckich takich jak studia filmowe i wiedza ekspertów umożliwiano przygotowanie filmu na temat wybrany przez organizację non profit). Korzyść organizacji trzeciego sektora z udziału w projekcie polega na tym, że zdobywają one narzędzia do prowadzenia skuteczniejszej kampanii, ale także na tym, że więcej młodych obywateli rozumie istotę problemu, z którym się mierzy dana instytucja, podejmowane przez nią działania oraz związane z nimi problemy. Uczelnia zaś nie tylko zyskuje instruktorów znających dany problem od strony praktycznej, ale też realizuje misję kształcenia zarówno eksperckiego i zawodowego, jak i obywatelskiego.

Podobny pod pewnymi względami program oferowany jest na University of Manchester. Studenci wszystkich kierunków studiów mogą ubiegać się o uzyskanie Stellify Award (wcześniej określanej jako Manchester Leadership Award). Uzyskują ją, jeżeli zdobędą zaliczenie z trzech kursów dotyczących wyzwań etycznych

---

<sup>147</sup> Więcej informacji na temat programu można znaleźć na stronie internetowej UCL: <https://www.ucl.ac.uk/global-citizenship-programme/> (data dostępu).

współczesnego świata, udokumentują uczestnictwo w czterdziestu godzinach wolontariatu i będą działać jako liderzy społeczności studenckiej w samorządzie studenckim albo jakiejś organizacji lub w towarzystwie studenckim. Wszystkie te aktywności zostaną odnotowane w suplemencie, a dodatkowo zostanie przyznany im dyplom w trakcie ceremonii zakończenia studiów<sup>148</sup>.

5. **Targi wolontariatu** (*volunteering fairs*), spotykane na różnych uczelniach w całej Wielkiej Brytanii, stanowią kolejny przykład dobrej praktyki. Zwykle raz w roku organizacje społeczne zapraszane są na kampus w celu promowania swojej pracy wśród studentów. Uniwersytety zwykle bezpłatnie udostępniają im miejsce na rozłożenie stanowisk oraz zaprezentowanie (np. na scenie) profilu działalności, przedstawienie możliwości zrealizowania praktyk przez studentów albo opowiedzenie o innych formach współpracy. Uniwersytety zlokalizowane w tym samym regionie Zjednoczonego Królestwa czasami wspólnie koordynują organizację targów, aby umożliwić partnerom społecznym dotarcie do jak największej liczby odbiorców.
  
6. **Prace dyplomowe** na tematy konsultowane z organizacjami pozarządowymi to jeszcze jedna forma współpracy przywołana przez informatora w trakcie badań. Praktykowana jest ona na przykład na UCL i LSE. Programy te powstały z inicjatywy biur do spraw wolontariatu i pozwalają studentom w zamian za udostępnione informacje i dane opracować prace dyplomowe, które stanowią odpowiedź na pytania sformułowane przez organizacje pozarządowe albo wspólnie z nimi wypracowane. Jak twierdzi informator:

Zasadniczo jest to świetny pomysł, ponieważ pozwala organizacjom pozarządowym angażować się od najwcześniejszych etapów badań i współpracować ze studentami pracującymi pod opieką najlepszych naukowców [...], aby pomóc im lepiej wspierać ich pracę. Dobra rozprawa dyplomowa może zawierać wskazówki dla polityków albo stanowić przydatne opracowanie, które zostanie wykorzystane we wnioskach o finansowanie działań organizacji. Istnieją jednak potencjalne problemy utrudniające użyteczność tego pomysłu. Jest nim na przykład to, że typowy program studiów magisterskich nie pozostawia zbyt wiele czasu na podjęcie znaczącego zaangażowania w celu dogłębnego zbadania problemu.

---

<sup>148</sup> *About the Stellify Award*, <http://www.stellify.manchester.ac.uk/stellify-award> (data dostępu).

Dlatego studenci mogą nie mieć wystarczającej wiedzy na temat złożoności sytuacji społecznej, którą zajmuje się organizacja pozarządowa

– w takiej sytuacji ostatecznie okazuje się, że to pracownicy danej organizacji mają większą wiedzę, a badania nic nowego nie wnoszą. Mimo krytycznego stanowiska informatora różne uczelnie podejmują tego rodzaju współpracę i na przykład University of Northampton Changemaker Hub<sup>149</sup> prowadzi z powodzeniem „kafeczkę konwersacyjną” dla organizacji trzeciego sektora, w której biorą udział naukowcy i studenci chcący prowadzić badania lub projekty z organizacjami pozarządowymi. W ten sposób dochodzi do wstępnych rozmów w celu ustalenia potrzeb organizacji trzeciego sektora oraz sposobu, w jaki projekty badawcze pracowników uczelni i studentów mogą je wspierać.

## ZNACZENIE INTERNETU

W trakcie badań kilkakrotnie powracał wątek roli internetu w budowaniu bliskiej współpracy organizacji pozarządowych i uczelni. Wskazywano na przykład na znaczenie listy dyskusyjnej JISCMail<sup>150</sup>, która umożliwia pracownikom akademickim i praktykom, w tym organizacjom non profit, dzielenie się pomysłami i możliwościami za pośrednictwem poczty elektronicznej. Ponieważ udostępnianie odbywa się wyłącznie za pośrednictwem poczty e-mail, a każda grupa może ustawić odpowiednie parametry, organizacje pozarządowe łatwo i szybko sprawdzają i identyfikują możliwości zaangażowania, jeśli widzą w nich swoje korzyści.

Ponadto wskazywano na konieczność dobrego pozycjonowania informacji o wolontariacie i stron biur ds. wolontariatu na witrynie uczelni. W celu przyciągnięcia jak największej liczby studentów wolontariuszy strony muszą być widoczne, przejrzyste, a informacje na nich aktualne. Jest to ważne, ponieważ „większość brytyjskich uniwersytetów korzysta z jakiejś formy internetowego systemu pośrednictwa, oferując wolontariuszom i menedżerom organizacji trzeciego sektora po prostu ułatwienie połączenia między uczniami i organizacjami zewnętrznymi”. Jednocześnie jeden z ekspertów zauważył, że „Choć technologia może być niezwykle przydatna, może ona jedynie wzmocnić istniejące związki między uniwersytetem a organizacją charytatywną, a także nawiązać i utrzymywać relacje ze studentem. Jak dotąd nie istnieje żadna technologia służąca znaczącemu budowaniu tych relacji i zarządzaniu nimi”. Niemniej jednak inny ekspert stwierdził, że znaczenie

---

<sup>149</sup> *Changemaker at the University of Northampton*, <https://www.northampton.ac.uk/student-life/changemaker/> (data dostępu).

<sup>150</sup> [www.jiscmail.ac.uk](http://www.jiscmail.ac.uk).

zapośredniczenia przez internet relacji uczelni z partnerami społecznymi rośnie i widać to w coraz większej liczbie oprogramowań (systemów CRM) opracowywanych przez różne firmy (TeamKinetic, MSL, TargetConnect itp.) w celu wspierania rozszerzania działań wolontariatu na uniwersytetach.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując zebrane informacje o dobrych praktykach współpracy między sektorem szkolnictwa wyższego i trzecim sektorem w Wielkiej Brytanii, można stwierdzić, że w największym stopniu współpraca ta jest napędzana przez długoletnią kulturę społecznego zaangażowania oraz przez szeroko zakrojoną instytucjonalizację współpracy. Ta ostatnia (wspierana przez niektóre decyzje polityczne, takie jak ta o przyznaniu 25% punktów w parametryzacji za współpracę z interesariuszami zewnętrznymi) doprowadziła do wdrożenia szeregu działań (targi wolontariatu, wolontariat w ramach uczelni, wolontariat pracowniczy, wolontariusze jako wykładowcy i praktyki w organizacjach pozarządowych) stanowiących o intensywnym dialogu uczelni i organizacji pozarządowych.

# Załącznik 1. Lista dyspozycji do rozmów z ekspertami w języku angielskim

## Online Consultations with International Experts

### Cooperation between a University and a Non-Governmental Organization in Animation of Civil Society through Cultural Legacy

#### **Introduction**

- Express appreciation for cooperation, explain the objectives of the research
- Obtain permission for recording the interview. Explain that the recording will be used only by research team and names of the interviewees will not be publicized. In the final reports only institutional context might be used (e.g. officer of a university in Great Britain)
- Determine estimated time of the interview (45 minutes)

#### **Experience of the Expert**

Determine:

- How the interviewee characterize their professional tasks and duties?
- What is their professional experience in higher education and/or NGOs as well as in cooperation between those two types of institutions (and how long it lasts).
- Has he/she any international experience regarding cooperation between NGO and university? What kind of experience is it?
- Does she/he know any examples of cooperation between university and NGO from the first hand? If yes: How the expert is involved in the cooperation? What is the objective of the cooperation? What are the actions? How did it start? Who is the leader of the program? Is it supported in frame of any national or European program or grant (if yes: what are the specifics of this support?)

#### **Assessment of the situation in the given country**

Determine:

- What is the general assessment of cooperation between universities & NGO in interviewee's country? Why? On what ground the overall assessment is made? What are the strengths, weaknesses, threats and opportunities of the cooperation?
- How the cooperation usually looks like? Which site (university or NGO) usually initiate the cooperation? What is the form of cooperation (formal/informal)? What kind of actions are taken together?
- If, according to expert, there are any legal incentives for cooperation or legal acts which make the cooperation more desirable or easier and smoother?



- What is the role of local authorities and state officers in launching the cooperation? Is there any specific unit in local/state administration, which facilitates bridging NGO's and universities' cooperation?
- What is interviewee's assessment of university involvement in fostering civil society? What are the most important actions undertaken by the academia regarding this aim? What else can they do (and why it is not done yet?)
- What is opinion of the expert regarding NGO readiness to cooperate with academia? Generally speaking, are NGOs interested in cooperation? Why?
- Does expert observe any important changes of forms or conditions of the cooperation within last decade? What have changed? Why? Is the new situation better?

### **Good practice**

Determine:

- What are the expert's recommendations on what to do to foster the cooperation between university and NGOs.
- Which solutions/programs/policies in the expert's country are worth being implemented into other countries?
- What should be changed according to expert in their country in order to enhance the cooperation?
- If expert knows some examples of good practice of the cooperation from third countries (other than Poland and expert's country). What are they?

### **Ending**

- Review the script to see if all questions were asked.
- Ask if the research team can contact the expert in the future (while on field trip to expert's country or if additional questions arise)
- Word of thanks.

