

# NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ IŠORINIŲ RYŠIŲ IR TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMO ĮTAKA VEIKLOS EFEKTYVUMUI

Aušra Šilinskytė

Mykolo Romerio universitetas  
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva

doi:10.13165/VPA-13-12-4-13

**Anotacija.** *Nevyriausybinių organizacijų ir jų vykdomos veiklos reglamentavimas dar nėra visiškai suformuluotas, egzistuoja daugybė įvairių jų veiklos vertinimo metodikų, tačiau jų pasirinkimas kiekvienu atveju priklauso nuo organizacijos žinių ir prioritetinių veiklos sričių išskyrimo. Šiame straipsnyje analizuojamas nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumas bei jam įtakos turintys kriterijai, kurie gali būti išskirti kaip specifiniai viso sektoriaus veiklos elementai, turintys išskirtinę reikšmę siekiant užtikrinti efektyvumą. Pirmoje straipsnio dalyje analizuojama nevyriausybinių organizacijų samprata bei jų išskirtinumas privataus ir viešojo sektoriaus kontekste. Tai leidžia antroje straipsnio dalyje identifikuoti pagrindinius organizacijų veiklos efektyvumo rodiklius bei išskirti išorinių organizacijos ryšių ir tarpusavio bendradarbiavimo svarbą kaip vieną aktualiausių organizacijų veiklos efektyvumo rodiklių.*

**Raktažodžiai:** *nevyriausybinių organizacijų, veiklos efektyvumas, tarpusavio bendradarbiavimas, išoriniai ryšiai.*

**Keywords:** *non-governmental organizations, performance efficiency, mutual cooperation, external connections.*

## Įvadas

Nevyriausybiniams organizacijos, tapdamos vis svarbesne visuomenės dalimi, ne tik plečia savo veiklos spektrą orientuodamosi į skirtingas visuomenės problemas, bet ir atlieka svarbų vaidmenį pritraukiant valstybės ir privataus sektoriaus dėmesį ir lėšas į tas problemas, kurios iki tol nebuvo sprendžiamos ar tai buvo daroma nepakankamai efektyviai. Nevyriausybinių organizacijų, kaip ir privatus ar viešasis sektorius, siekdamas savo veiklos tęstinumo, siekia kuo geresnių veiklos rezultatų. Jų veiklos efektyvumo ver-

tinimas padeda atskleisti silpnąsias organizacijos puses bei vadovams priimti tinkamus valdymo, veiklos planavimo ir organizavimo sprendimus, tikslingai paskirstyti turimus išteklius bei nukreipti darbuotojų veiklą. Nevyriausybinių organizacijų, siekdamas užtikrinti savo veiklos efektyvumą, privalo nuolat stebėti organizacijoje vykstančius procesus ir pasiektus rezultatus, ieškoti naujų galimybių ir būdų užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti.

Siekiant išanalizuoti nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumą, nepakanka išnagrinėti, kaip ji veikia visuose valdymo etapuose, labai didelę įtaką dėl jos veiklos specifškumo turi ir tokie kriterijai kaip tarpusavio bendradarbiavimas, ryšių su kitais sektoriais plėtojimas, dalyvavimas tinkluose ir kt. Taip pat atliekant organizacijų veiklos efektyvumo vertinimą turi būti atsižvelgiama į tai, jog jų kuriama vertė negali būti išmatuota jokiais ekonominiais ar kitokiais rodikliais.

Straipsnyje, remiantis užsienio šalių mokslininkų (Lewis, Smith, Lecy, Schmitz, Swedlund, Wejzman ir kt.) bei Lietuvos autorių (Bagdonienės, Daunorienės, Simanavičienės, Tamulienės ir kt.) darbais bei atliktais tyrimais, siekiama išskirti nevyriausybinių organizacijų veiklos specifiką bei tai, kaip tai veikia šio sektoriaus efektyvumo kriterijus ir jų nustatymą.

### **Nevyriausybinių organizacijų veiklos išskirtinumas**

Vystantis šalies ekonominei ir politinei veiklai, visuomenės socialiniai ir politiniai santykiai taip pat įgauna naujas formas, keičia vertybes bei institucijas, struktūras ir jų funkcijas. Viešasis sektorius sunkiai prisitaiko prie esamų pokyčių arba vėluodamas reaguoja į juos. Tai lemia vis didesnę nevyriausybinių organizacijų vaidmenį valstybėje bei nuolat augantį jų skaičių ir veiklos spektrą.

Vienas iš galimų būdų, kaip apibrėžti šių organizacijų veiklą, jas išskirti kaip nevyriausybinių sektorių – ne valdžios įkurtas, ne pelno siekiančias organizacijas, tarnaujančias visuomenės labui. Tačiau visame pasaulyje didėjant NVO įtakai, taip pat imta vis dažniau vartoti terminą – trečiasis sektorius.

Trečiasis sektorius dažnai suvokiamas kaip tai, ko negalime priskirti verslui ar viešajam sektoriui. Tačiau kai kurie autoriai šį sektorių vertina gana pesimistiškai. Jų teigimu, „trečiasis sektorius“ sietinas su savanorystės ir pilietiškumo idėjomis, dažnai asocijuojasi ir su nepakankamu sistemiškumu ar kokybe, nes šios organizacijos negali būti griežtai reguliuojamos, o jų veikla tiksliai suplanuota, netampant priklausomoms nuo labiau struktūrizuotų institucijų. Tai ne tik pakeistų organizacijų veikimo principus, bet ir galėtų sumažinti piliečių motyvaciją dalyvauti savanoriškoje veikloje. Antra, pats šio sektoriaus pavadinimas tarsi nustumia šias organizacijas kaip mažiau svarbias nei pirmajame ir antrajame sektoriuje esantis viešasis ir privatus sektorius. Trečia, šį sektorių sudaro daugybė skirtingų organizacijų tipų: nevyriausybinių organizacijų, tinklai, klubai ir visa tai, kas negali būti priskirta prieš tai dviem minėtoms kategorijoms [4, p. 11]. Todėl ne visuomet nevyriausybinių organizacijų sektorių galima tapatinti su visu trečiuoju sektoriumi.

Geriau suvokti nevyriausybinių sektoriaus specifiką leidžia M. L. Salamono ir kt. išskirti jų kriterijai:

1. Organizacijos forma – jos turi patvirtintą struktūrą bei procesus ir yra įregistruotos kaip juridinis asmuo.
2. Privatumas – nors organizacijos gauna paramą iš valstybės bei bendradarbiauja su jomis, jos nėra valstybinių institucijų dalis ir turi laisvę.
3. Pelno neskirstymas – tai nereiškia, jog savo veikla jos negali siekti pelno, tačiau visas gautas pelnas yra skiriamas tolesnei organizacijos veiklai ir jos tikslų įgyvendinimui.
4. Savivalda – organizacijos pačios kontroliuoja savo veiklą, už kurios planavimą ir vykdymą atsakingi jos valdymo organai.
5. Savanoriškas dalyvavimas – organizacijų veikla grindžiama savanorišku (neatlygintinu) darbu bei savanoriška parama [12, p. 8–9].

Net šalyse, kurių ekonominis išsivystymas panašus, egzistuoja skirtumai tarp to, kas yra laikoma šio sektoriaus dalimi, todėl būtina paminėti dar vieną čia neįvardintą nevyriausybinių organizacijų bruožą – tai organizacijos tarnavimas visuomenės labui, o ne individui ar šeimai. Nevyriausybinių organizacijos suteikia gyventojams galimybę tiesiogiai dalyvauti problemų, į kurias dėl įvairių finansinių ar politinių priežasčių neatkreipiamas pakankamas valstybinių institucijų ar privataus sektoriaus dėmesys, sprendimo procese. Taip pat jos gali būti propagandos / lobistinės ir siekiančios daryti įtaką viešajai politikai nevyriausybinių organizacijos, todėl šios organizacijos ne tik rūpinasi visuomenės pirmųjų poreikių patenkinimu, bet ir skatina tarpusavio bendradarbiavimą, gyventojų aktyvumą bei sąmoningumą.

Į nevyriausybinių organizacijų veiklą ir funkcijas galima pažvelgti iš dviejų skirtingų pusių ir vertinti kaip:

- paslaugas visuomenei teikiančias ir jos poreikiais besirūpinančias organizacijas,
- organizacinį darinį, turintį įtakos visuomenei [2, p. 24].

D. Lewis nevyriausybiniams organizacijoms priskiria 3 pagrindinius galimus vaidmenis:

1. Vykdytojų – teikia viešąsias paslaugas, kurios dažnai būna inicijuotos ir remiamos viešojo sektoriaus organizacijų.
2. Katalizatorių – inicijuoja veiklas bei projektus tiek vietos lygmeniu, tiek stengiantis paveikti viešąją politiką.
3. Partnerių – plėtoja ryšius bei partnerystę, neprarandant savarankiškumo [6, p. 68–69].

Pasiūlos nevyriausybiniams organizacijoms priskiriamos paslaugas teikiančios organizacijos, kurias galime priskirti prieš tai minėtai vykdytojų kategorijai, o paklauskos nevyriausybinių organizacijos dažniausiai įvardijamos kaip propagandos ar lobistinės organizacijos, siekiančios daryti įtaką viešajai politikai bei viešajame sektoriuje priimamiems sprendimams [2, p. 24]. Analizuojant nevyriausybinių organizacijų vaidmenis, išryškėja būtent šių organizacijų kaip katalizatorių ir partnerių vaidmuo, kuris suteikia šiam sektoriui išskirtinumo bei tam tikrus pranašumus lyginant su kitais sektoriais, pavyzdžiui,

lyginant nevyriausybių organizacijų ir privataus bei viešojo sektoriaus veiklas, galima skirti keletą šių organizacijų pranašumų:

1. Galimybė panaudoti nemokamą darbą.
2. Galimybė gauti neatlygintą, o dažnai ir neapmokestinamą paramą.
3. Žmonės renkasi ne įmones, o ne pelno organizacijas – savotiškus klubus savo laisvalaikiui praleisti [16].

Šie skirtumai leidžia nevyriausybinėms organizacijoms įvairesniais būdais užsitikrinti savo pajamų šaltinius bei veikti mažesnėmis sąnaudomis bei greičiau ir lanksčiau reaguoti į rinkos ar socialinius pokyčius.

Žinoma, pritraukti žmonės, kurių darbas ir pastangos nebus mokamos, bei finansiniai ištekliai, kurie neduos lėšų teikėjams jokios finansinės naudos, priklauso nuo gyventojų pragyvenimo lygio. Sunkiau besiverčiantys žmonės savo potencialą išnaudos pirmiausia papildomoms pajamoms gauti, o ne neatlygintinam darbui. Todėl nevyriausybinėms organizacijoms itin svarbus ne tik finansinių išteklių garantavimas, bet ir žmogiškojo kapitalo pritraukimas, o vienu iš pagrindinių jų uždavinių tampa nuolatinis komunikavimas ir bendradarbiavimas su kitais sektoriais siekiant socialinių problemų sprendimo ir lėšų pritraukimo bei pilietiškumo ugdymas ir piliečių aktyvinimas įsitraukti į visuomeninę veiklą.

### **Nevyriausybių organizacijų veiklos efektyvumo vertinimas**

Atsižvelgiant į nevyriausybių organizacijų specifiką, nustatyti, ar organizacijos veikla išties yra efektyvi, daug sudėtingiau, nei nagrinėjant privatų sektorių. Veiklos matavimo indikatorių ir kriterijų pasirinkimo procedūra glaudžiai susijusi su iškeltų tikslų skirstymu į konkrečius uždavinius, kad kiekvienas iš jų galėtų būti konkrečiai įvertintas ir kad tie uždaviniai tikrai išsamiai apibūdintų tiriamos organizacijos suformuluotus tikslus [11]. Todėl analizuojant veiklos efektyvumą, jo kriterijus būtina išskirti remiantis pagrindiniais organizacijos veiklos tikslais ir funkcijomis.

Taip pat vertinant nevyriausybių organizacijų veiklą pažymėtina, jog jų teikiamos paslaugos ir tų paslaugų klientai yra skirtingi, tuo tarpu kitų sektorių veikla yra orientuota į tam tikras atskiras sritis. Kitas esminis skirtumas yra tai, kad jos dažnai gali būti įvardijamos kaip hibridinės organizacijos, tai yra, nors nevyriausybines organizacijas nesiekia pelno, jos gali turėti įvairių pelno siekiančių pavaldžių organizacijų, dalyvauti viešuose konkursuose ir kitaip siekti pritraukti kuo daugiau lėšų, tiek iš savo vykdomos veiklų, tiek iš privataus ar viešojo sektoriaus [13]. Nevyriausybių organizacijų veiklos vertinimas turėtų būti paremtas ne tik įprastais metodais (įvykdytų projektų, savanorių, paslaugų gavėjų skaičiumi, pritrauktomis lėšomis ar kt.), bet ir turi būti atsižvelgiama į tai, jog jų kuriama vertė negali būti išmatuota jokiais ekonominiais ar kitokiais rodikliais. Pagrindinis nevyriausybių organizacijų uždavinys – kurti visuomenei ir jai atstovauti, todėl jos efektyvumo vertinimas turėtų būti paremtas ne tik privačiame sektoriuje taikomomis metodikomis, bet ir tomis vertybėmis, kurios aktualiausios viešajame sektoriuje.

J. D. Lecy ir kt. atliktoje struktūrinėje literatūros apžvalgoje išanalizavę daugiau nei 60 skirtingų straipsnių, nagrinėjančių nevyriausybinių ir ne pelno siekiančių organizacijų efektyvumą, pastebi, jog šis klausimas iki šiol tirtas dažniausiai teoriniu aspektu, o ne empiriniu, todėl sunku išskirti, kurio iš jų nagrinėtų autorių išskirti efektyvumo nustatymo kriterijai yra aktualiausi. Tačiau, apibendrinus visus nagrinėtus autorius, ryškėja šie bendriausi efektyvumą rodantys bruožai:

1. Vadybinis efektyvumas – lyderystė, žmogiškųjų išteklių vystymas, finansų valdymas, planavimas ir t. t.
2. Programų efektyvumas – turėtų būti vertinamas ne tik efektyvumas vykdomos programos lygmeniu, tačiau apibrėžiamas organizacijos daromas poveikis apskritai.
3. Tinklų efektyvumas – gali būti apibrėžtas kaip organizacijos gebėjimas mobilizuoti dalyvius arba kaip jos gebėjimas pasiekti savo strateginius tikslus dalyvaujant tinkle.
4. Teisėtumas – organizacijos vardas ar su juo susiję projektai gali tapti organizacijos prekės ženklu, pritraukti lėšas ir įgyti galią veikti politinius procesus, todėl reputacijos išlaikymas tampa jos veiklos teisėtumo įrodymu [5].

Toks organizacijų veiklos efektyvumo skirstymas į atskirus segmentus leidžia išskirti pagrindinius nevyriausybinių organizacijų ir kitų sektorių skirtumus bei, nors ir aptakiai, nustatyti konkrečius veiklos efektyvumo kriterijus.

**1 lentelė. Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo metodikos kriterijai [9]**

1	Organizacijos valdymas	Valdybos ar kito kolegialaus valdymo organo bei administracijos vadovo vaidmuo organizacijoje, strateginių klausimų sprendimas
2	Darbo organizavimas	Darbų planavimas, paskirstymas, vidinė komunikacija organizacijoje
3	Išteklių valdymas	Finansinių ir nefinansinių išteklių paieška ir panaudojimas, žmogiškųjų išteklių valdymas
4	Programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas	Žmonių/organizacijų, kurioms skiriama veikla, pažinimas, veiklos plėtojimo būdai
5	Išoriniai ryšiai	Informacijos apie save ir savo veiklą skleidimas, bendradarbiavimas su panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis

D. Bagdonienė ir kt., analizuodami NVO kokybės ir efektyvumo vertinimo metodiką ir procesus, dėl jų išmatavimo sudėtingumo pirmiausia siūlo remtis R. Petrauskienės 2005 m. suformuotais Viešojo administravimo tobulinimo modelio efektyvumo elementais: strateginiu planavimu, racionaliu išteklių naudojimu, tarnautojų profesionalumu, etinėmis normomis ir vertybėmis, organizacijos pokyčių valdymu, tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei informacinėmis technologijomis. Antrasis žingsnis, autorių teigimu, būtų

integravus Organizacijų vertinimo centro (2001), Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo metodiką (1 lentelė) ir bendrąjį vertinimo modelį suformuoti vientisą metodiką, kuri leistų taupant laiką, materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius įvertinti ir veiklos kokybę, ir veiklos efektyvumą. Šią metodiką būtų galima taikyti kaip savianalizės modelį, kuris ne tik atskleistų stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vietas, bet ir leistų ją palyginti su kitomis organizacijomis [1].

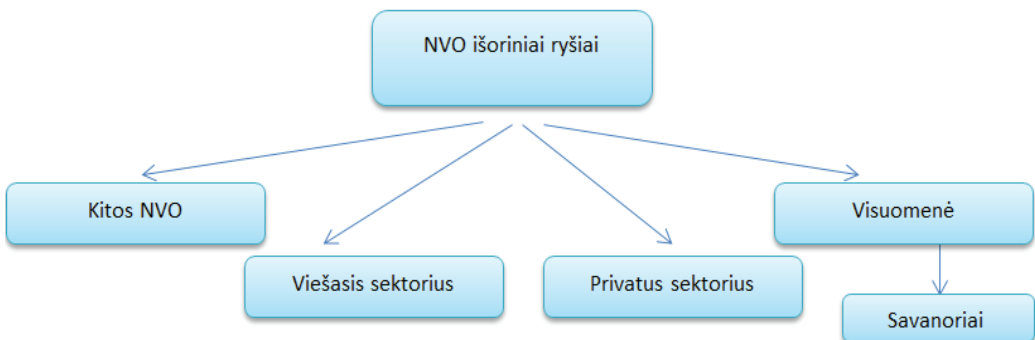
Tokia šių kriterijų analizė atskleidžia nevyriausybinių organizacijų funkcijų dvilypiškumą ir jų efektyvumo vertinimo metodikų sudėtingumą lyginant su kitais sektoriais. Analizuojant aptartus veiklos efektyvumo vertinimo metodus išryškėja ne tik įprastų valdymo funkcijų svarba, bet ir išorinių organizacijos ryšių ir dalyvavimo tinkluose būtinybė siekiant veiklos tęstinumo ir jos efektyvumo. Žinoma, tik kompleksinis visų nagrinėtų elementų plėtojimas ir įgyvendinimas gali užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą, tačiau nevyriausybinių organizacijų veikla be visuomenės pripažinimo, bendros veiklos su verslo ir viešuoju sektoriumi yra neįmanoma, todėl, siekiant išanalizuoti šio kaip specifinio sektoriaus pobūdį, bendradarbiavimui turi būti skirtas išskirtinis dėmesys.

### Nevyriausybinių organizacijų išoriniai ryšiai

Nors nevyriausybinių organizacijų ir pelno siekiančių organizacijų viešieji ryšiai turi labai daug bendro, tačiau būtina skirti šiuos skirtumus:

- Nevyriausybinių organizacijų ryšiai skirti ne organizacijos pelno didinimui, o jos misijai vykdyti;
- Ne visi nevyriausybinių organizacijų tikslai artimi ir priimtini visuomenei (pvz., kalinių integravimas);
- Dėl mažesnių išteklių nevyriausybines organizacijos turi būti inovatyvesnės ir tikslingiau naudoti tam skirtus išteklius [3, p. 141–142].

Pagrindiniai nevyriausybinių organizacijų išoriniai ryšiai gali būti skirstomi į keletą grupių:



1 pav. Nevyriausybinių organizacijų išoriniai ryšiai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo metodika [9]

Siekdamos užsitikrinti visuomenės palaikymą, nevyriausybinių organizacijos itin daug dėmesio turi teikti savo misijos visuomenei pristatymui. Tam egzistuoja daugybė būdų: įvairūs prezentaciniai renginiai, konferencijos, informacijos sklaidimas spaudoje, televizijoje bei radijuje, informacinės atvirų durų dienos, bendradarbiavimas su mokyklomis bei universitetais siekiant pritraukti žmogiškuosius išteklius. Informacijos platinimas, nors ir negarantuoja ilgalaikių išteklių pritraukimo, tačiau savanoriais tapę žmonės dažniausiai įsitraukia į NVO veiklą. Nors galimi ir kiti savanoriškos veiklos būdai: pvz., savanoris gali padėti kitam žmogui individualiai prisidėti prie vienkartinų akcijų, todėl skleidžiant informaciją būtina pabrėžti, jog net vienkartinis dalyvavimas NVO veikloje yra laukiamas.

Nagrinėjant Lietuvos savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą ir jų interesų atstovavimą, Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras vykusiame IX Lietuvos nevyriausybinių organizacijų forume (2006) išskyrė šiuos pagrindinius kriterijus:

1. nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybės bendradarbiavimas;
2. savivaldybių pozicija dėl bendradarbiavimo su NVO plėtojimo;
3. nevyriausybinių organizacijų interesų atstovavimo sistemos buvimas;
4. nevyriausybinių organizacijų susivienijimai savivaldybėje;
5. NVO reikalų koordinavimas iš savivaldybės pusės [7].

Jie atspindi vis dar besiformuojantį savivaldybių požiūrį į Lietuvoje veikiančias nevyriausybines organizacijas ir bendradarbiavimą su jomis. Dažnai šis bendradarbiavimas apsiriboja paslaugų nevyriausybiniam sektoriui perleidimu ir jų finansavimu. Tai patvirtina ir struktūrinė nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių bendradarbiavimo apžvalga (2006), atskleidžianti, jog, savivaldybių manymu, bendradarbiavimas nėra pakankamas, dažnai trūksta pačių nevyriausybinių organizacijų iniciatyvos, jų interesų atstovavimo. Tik tyrime dalyvavusios Kauno ir Klaipėdos miesto savivaldybės teigiamai įvertino vykstantį bendradarbiavimą, o mažesniuose miestuose pastebimas viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimo pasyvumas [14].

Dabartinėmis veikimo sąlygomis organizacijos negali atsiriboti nuo išorės veiksmų. Tik kompleksiskai plėtojamas nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas gali užtikrinti efektyvų funkcionavimą, todėl galima skirti pagrindines išorinių ryšių vystymo kryptis:

- pirmoji – visuomenės sudominimas savo tikslais bei veikla, jos galimos suteikti pagalbos (finansinių ir žmogiškųjų išteklių) pritraukimas;
- antroji – bendradarbiavimas su kitomis nevyriausybėmis organizacijomis siekiant bendrų tikslų įgyvendinimo;
- trečioji – bendradarbiavimas su vietos savivalda, ministerijomis ir kitomis valdžios institucijomis siekiant užtikrinti tinkamą nevyriausybinių organizacijų funkcionavimą [15, p. 335].

Nepaisant aptarto bendradarbiavimo su savivaldybėmis pasyvumo, Z. Wejcmantas pažymi, jog ši bendradarbiavimo forma viena dažniausių, tuo tarpu nevyriausybinių organizacijos neatkreipia dėmesio, jog kitos nevyriausybinių organizacijos taip pat spren-

džia iškilusias panašias visuomenės problemas. Kitos organizacijos (valdžios institucijos, įvairios vietos organizacijos ar aktyvūs žmonės) gali suteikti daug daugiau informacijos, išteklių ir pagalbos nei savivaldybių tarybos ar seniūnijos [18]. Tačiau bendros nevyriausybinų organizacijų koalicijos yra gana retas reiškinys, jį būtina aptarti plačiau.

### **Nevyriausybinų organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas**

Tik vienydamosi bendrai veiklai organizacijos gali rasti racionaliausius ir efektyviausius problemų sprendimo metodus ir būdus, tačiau nevyriausybinų organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas, kaip ir kiti organizacijos ryšiai, gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų, priklausomai nuo ryšių tarp organizacijų stiprumo ir formos. D. Lewis, nagrinėdamas organizacijų bendradarbiavimo ypatumus, skiria 2 pagrindines bendradarbiavimo formas: aktyvią ir priklausomą nuo vienas kito partnerystę. Aktyvi partnerystė pasižymi aiškiais veiklos tikslais, informacijos keitimusi tarpusavyje, bendromis diskusijomis ir mokymusi vieni iš kitų. Šiuo atveju organizacijų ryšiai itin glaudūs, tačiau yra galimybė juos keisti bei rizika, su kuria susiduriama, yra bendra. Tuo tarpu esant priklausomai partnerystei, akcentuojami tokie bruožai kaip individualūs interesai, nekintantys organizacijų tarpusavio ryšiai ir konsensuso paieškos [6, p. 159–161]. Vienas esminių šių bendradarbiavimo formų skirtumų – organizacijų bendradarbiavimo tikslas: pirmuoju atveju įprastai organizacijų bendradarbiavimas pagrįstas bendromis veiklomis, o antruoju – lėšų pritraukimu, todėl tik pirmuoju atveju, kai visų dalyvaujančių organizacijų tikslai yra aiškūs ir vienodi, galimas efektyvus bendradarbiavimas.

Dėl skirtingų nevyriausybinų organizacijų tikslų, konkurencijos dėl išteklių, veiklos specifikos ar įvairių asmeninių nesutarimų galimi tam tikri bendradarbiavimo trikdžiai, todėl dažnai jo atsisakoma ir bendradarbiaujama tik su pavieniais asmenimis ar vykdant atskirus projektus, tačiau nevyriausybinų organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas turi ir pranašumų, apie kuriuos pamirštama, tai yra:

- Tikslų dubliavimosi eliminavimas;
- Lengvesnis visuomenės pritarimas konkretiems uždaviniams;
- Galimybė sulaukti didesnio atgarsio;
- Lengviau pritraukti žmogiškuosius bei finansinius išteklius, laiko sutaupymas;
- Galimybė bendradarbiaujant sustiprinti savo veiklos efektyvumą [18].

Lietuvoje dauguma organizacijų nėra taip stipriai išsivysčiusios, jog pavieniui turėtų pakankamą galią daryti įtaką visuomenei ir valdžios priimamiems sprendimams, ir jų poveikis dažniausiai pasireiškia tik atskirais judėjimais ar bendruomeninėmis akcijomis, todėl, kaip jau minėta, jos įprastai priskiriamos prie paslaugas teikiančių organizacijų ir yra linkusios bendradarbiauti tik tose srityse, kuriose gali turėti realios naudos bei sustiprinti savo pozicijas, o kitose srityse, tarkim, finansinių lėšų pritraukimo ar viešųjų paslaugų tiekimo, jos vis tiek įprastai išlieka konkurentės.

Kiek ir kokio pobūdžio organizacijų Lietuvoje bendradarbiauja tarpusavyje, nustatyti sudėtinga, nes nėra oficialios statistikos apie šiuo metu veikiančių nevyriausybinų organi-



zacijų skaičių. Nevyriausybinių organizacijų informacijos centro duomenimis, preliminariai šiuo metu yra beveik 19 tūkst. iš tiesų veikiančių NVO (įskaitant ir kvaziorganizacijas) [19], nors, Registrų centro duomenimis, jų yra daugiau nei 24 tūkst. [10]. 2011 m. atliktame nevyriausybinių sektorius tarpusavio bendradarbiavimo tyrime buvo apklausta daugiau nei 400 NVO atstovų, kurių teigimu, Lietuvoje nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas patiria jau veikiančių šakinių skėtinių organizacijų, kurios vienijasi į asociacijas, tarybas ar kitus oficialius darinius pagal jų veiklos pobūdį (pvz., Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, NVO vaikams konfederacija ir kt.), kurių bendradarbiavimas yra pagrįstas ilgalaikė perspektyva, tuo tarpu kitos iniciatyvos yra retos [17].

Remiantis šiuo tyrimu, nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo pobūdis gali būti dvejopas: vidinis (skėčio viduje) ir išorinis (skėčio išorėje).

**2 lentelė. Bendradarbiavimo tarp NVO veiklos pobūdis [17, p. 89]**

Bendradarbiavimas skėčio viduje	Bendradarbiavimas skėčio išorėje
Apsikeitimas informacija	Organizuotas atstovavimas ir bendradarbiavimas su valdžios institucijomis
Konsultavimas	Bendros veiklos viešinimas
Strategijų kūrimas	Bendradarbiavimas su „skėčių skėčiais“ nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyje
Bendrų veiklų įgyvendinimas	
Kvalifikacijos kėlimas	
Veiklos priežiūra	

Bendradarbiavimas vadinamojo skėčio išorėje yra itin svarbus, nes tai leidžia ne tik atstovauti pavieniams organizacijų interesams, bet veikiant kartu tai panaudoti kaip lobizmo priemonę. Organizacijoms jungiantis į bendras organizuotas grupes, ne tik paprasčiau viešinti savo veiklą, bet ir viešojo sektoriaus institucijos yra priverstos į nevyriausybines organizacijas žiūrėti ne tik kaip į „laisvalaikio klubus“, bet kaip į realią įtaką galinčias daryti interesų grupes.

Kitas svarbus aspektas tai, jog tyrime dalyvavusios nevyriausybines organizacijos savo organizacijos bendradarbiavimą su kitomis NVO vertina geriau (vertinimų vidurkis – 6,41 dešimtbalėje skalėje) nei apskritai Lietuvos NVO bendradarbiavimą tarpusavyje (vertinimų vidurkis – 5,83). Taip pat net 56,7 proc. iš jų nurodė, jog nepriklauso jokiai skėtinei organizacijai, tai yra jos ir kitų organizacijų nesieja jokia bendra organizacija, apimanti jų veiklas ir padedanti atstovauti interesams [17]. Tai parodo ne tik organizacijų bendradarbiavimo pasyvumą, bet ir tai, jog organizacijos nesidomi kitomis organizacijomis ir jų veikla, todėl ne tik prieš tai minėti veiksniai, bet ir pačių organizacijų noro plėtoti bendradarbiavimą stygius tampa bendradarbiavimo trukdžiais.

Kaip viena iš pagrindinių iniciatyvų siekiant aktyvesnio bendradarbiavimo ne tik su kitais, prieš tai nagrinėtais sektoriais, bet ir tarpusavyje, galima išskirti Nacionalinę nevyriausybinių organizacijų koaliciją, kuri vienija trylika skirtinga veikla užsiimančių kon-

federacijų, koalicijų, asociacijų bendradarbiavimo tinklų ir platformų. Ji 2009 m. pasirašė Nacionalinių NVO asociacijų bendradarbiavimo susitarimą, kuriame iškeliamos pagrindinės bendradarbiavimo sritys:

1. Formuojant ir svarstant ilgalaikės valstybės raidos planus ir kitus šalies plėtros dokumentus, susijusius su NVO sektoriaus stiprinimu ir visuomenės plėtra;
2. Informuojant visuomenę apie valstybės valdžios ir valdymo institucijų priimamus sprendimus, susijusius su NVO sektoriumi ir pilietine visuomene;
3. Kuriant visuomeninius patariamuosius organus prie Vyriausybės, ministerijų ir kitų šalies valdymo institucijų;
4. Dalyvaujant ES struktūrinių ir kitų fondų ar programų kūrimo ir įgyvendinimo priežiūroje, tobulinant NVO finansavimo ir atskaitomybės sistemą;
5. Keičiantis informacija apie nevyriausybių organizacijų rėmimą ir jų veiklą;
6. Stiprinant nevyriausybių organizacijų institucinius gebėjimus;
7. Formuojant ir įgyvendinant valstybinę nevyriausybių organizacijų veiklos koncepciją;
8. Gerinant nevyriausybių organizacijų teisinį ir mokestinį reguliavimą [8].

Ši iniciatyva suvienijo bei paskatino vienyti kitas nevyriausybes organizacijas į bendrą darinį, kuris įgalintų organizacijas atstovauti savo interesams. Įsteigtoje koalicijoje visi bendradarbiavimo partneriai turi vienodas teises ir nėra jokios atskiros vadovaujančios struktūros (pačios organizacijos rotacijos būdu koordinuoja bendrą veiklą), bendradarbiavimas pagrįstas bendru siekiu atstovauti savo kaip organizacijų individualiems bei kaip koalicijos bendriems tikslams, kartu plečiant veiklą ir didinant įtaką kitiems sektoriams. Šis bendradarbiavimas yra vienas ryškiausių aktyvios partnerystės pavyzdžių Lietuvoje, leidžiančių teigti, jog nevyriausybines organizacijas prisiima vis didesnę atsakomybę ne tik teikiant viešąsias paslaugas, bet ir dalyvaujant visuomeninėje veikloje, skatinant pilietiškumą bei darant įtaką viešojo sektoriaus priimamiems sprendimams.

## Išvados

1. Nevyriausybių organizacijų veikla neapsiriboja atskirų projektų vykdymu ar viešojo sektoriaus institucijų perleistų viešųjų paslaugų teikimu. Šis sektorius ne tik rūpinasi visuomenės pirminių poreikių patenkinimu, bet ir skatina tarpusavio bendradarbiavimą, gyventojų aktyvumą bei sąmoningumą. Nevyriausybines organizacijas pirmiausia yra įvardijamos kaip katalizatoriai, inicijuojantys naujas veiklas ir idėjas, siekiantys plėtoti ryšius ir tarpsektorinę partnerystę.

2. Vertinant nevyriausybinių sektoriaus efektyvumo vertinimo metodikas, išskirtina, jog vertinimas pirmiausia turėtų būti paremtas ne tik ekonominių rodiklių analize, bet ir tomis vertybėmis, kurios aktualiausias viešajame sektoriuje. Nagrinėjant šio sektoriaus veiklą nepakanka remtis tik įprastomis valdymo funkcijomis ir jų analize. Pagrindinis dėmesys turėtų būti skirtas organizacijos kuriamai vertei, kuri neįmanoma be visuomenės palaikymo ir bendradarbiavimo.

3. Nevyriausybinų organizacijų išoriniai ryšiai yra vienas esminių organizacijos veiklą užtikrinančių rodiklių. Tik užsitikrinamos visuomenės palaikymą ir dalyvavimą nevyriausybinų organizacijų veikloje, bendradarbiaudamos su viešuoju bei privačiuoju sektoriumi organizacijos gali siekti veiklos tęstinumo ir veiklos efektyvumo didinimo.

4. Nors bendros nevyriausybinų organizacijų koalicijos ir veikla yra gana retas reiškinys, tačiau išanalizavus jų veiklą būtent tarpusavio bendradarbiavimas gali būti išskirtas kaip vienas pagrindinių jų veiklai įtakos turinčių veiksnių. Bendradarbiaujant tarpusavyje nevyriausybiniams organizacijoms ne tik lengviau viešinti savo veiklą, rengti bendrus projektus, keistis informacija ir patirtimi, bet ir organizuotai atstovauti bendriems interesams, bendradarbiauti su valdžios institucijomis bei veikti jų priimamus sprendimus.

## Literatūra

1. Bagdonienė D., Daunorienė A., Simanavičienė A. Nevyriausybinų organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2011, 16, 654–663.
2. Banks, N., Hulme, D. The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction. BWPI Working Paper, 2012, p. 24. <http://www.bwpi.manchester.ac.uk/resources/Working-Papers/bwpi-wp-17112.pdf> [2013-06-30].
3. Cain, S. *Key concepts in public relations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.
4. Corry, O. Defining and Theorizing the Third Sector. *Third Sector Research*, ed. Taylor R., Springer Science + Business Media, LLC 2010, p. 11.
5. Lecy, J. D., Schmitz, H. P., Swedlund, H. Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2012, 23(2), 434–457. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-011-9204-6#> [2013-07-15].
6. Lewis, D. *Management of Non-Governmental organizations: Catalysts, Partners and Implementors*. Routledge, 2000, p. 68–69. <http://site.ebrary.com/lib/mrulibrary/docDetail.action?docID=2002722&adv.x=1&p00=ngo&f00=all&p01=%22Non-governmental+Organizations%22&f01=subject> [2013-07-20].
7. Lietuvos nevyriausybinų organizacijų IX forumas, 2006. <http://www.3sektorius.lt/forum9/lt/speeches.php> [2013-08-12].
8. Nacionalinių NVO asociacijų bendradarbiavimo susitarimo protokolas, 2009. [http://www.3sektorius.lt/docs/susitarimas\\_2013-02-14\\_16:37:06.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/susitarimas_2013-02-14_16:37:06.pdf) [2013-05-12].
9. Nevyriausybinų organizacijų veiklos tyrimo metodika. Vilnius: Organizacijų vystymo centras, 2001. [http://3sektorius.lt/docs/NVO\\_efektyvumo\\_visas\\_2013-03-20\\_16:11:45.pdf](http://3sektorius.lt/docs/NVO_efektyvumo_visas_2013-03-20_16:11:45.pdf) [2013-06-05].
10. NVO duomenų bazė. <http://www.3sektorius.lt/trecias-sektorius/nvo-duomenu-baze/> [2013-08-25].
11. Puškorius S. Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, 34.
12. Salamon, M. L., Sokolowski, S. W. ir kt. *Global Civil Society An Overview*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore, 2003, p. 8–9. <http://www.un.mr/vnu07/docs/SC/globalciv.pdf> [2013-05-12].
13. Smith, S. R. *NGOS and Contractig*. The Oxford Handbook of Public Management, 2007.
14. Struktūrinė nevyriausybinų organizacijų ir savivaldybių bendradarbiavimo apžvalga. [http://www.nisc.lt/forum9/lt/docs/researches/strukturine\\_nevyriausybinu\\_organizaciju\\_ir\\_savivaldybiu\\_bendradarbiavimo\\_apzvalga.pdf](http://www.nisc.lt/forum9/lt/docs/researches/strukturine_nevyriausybinu_organizaciju_ir_savivaldybiu_bendradarbiavimo_apzvalga.pdf) [2013-07-04].

15. Šilinskytė A. Nevyriausybinų organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, 12(2), 335.
16. Šimašius R. *Ne pelno organizacijų ekonominės veiklos teisinio reglamentavimo problemos*, 2003. <http://simasius.popo.lt/akademiniai-tekstai/> [2013-05-15].
17. Tamulienė I., Civinskas R., Jarašiūnaitė G., Baltrušaitis M. Nevyriausybinių sektoriaus institucinio tvarumo, savanorių įtraukimo, tarpusavio bendradarbiavimo, indėlio į šalies ūkio augimą ir galimybių plėtojimo tyrimo ataskaita. [http://3sektorius.lt/docs/NVO\\_ATASKAITA\\_2011\\_2013-01-17\\_15\\_59\\_09.pdf](http://3sektorius.lt/docs/NVO_ATASKAITA_2011_2013-01-17_15_59_09.pdf) [2013-08-10].
18. Wejcmanas Z. Kaip kurti efektyvią nevyriausybinų organizacijų partnerystę. *Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė*. Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 2001. [http://www.3sektorius.lt/docs/mokymo\\_medziaga\\_01\\_partneryste\\_2013-01-17\\_14\\_30\\_45.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/mokymo_medziaga_01_partneryste_2013-01-17_14_30_45.pdf) [2013-07-22].
19. Žaltauskas M. *NVO politikos gerinimo gairės 2013–2015 metams*. <http://www.3sektorius.lt/nisc/nacionaline-nvo-koalicija/dokumentai/> [2013-08-20].

Aušra Šilinskytė

### **The Impact of External Connections and Mutual Cooperation to Efficiency of Non-Governmental Organizations Performance**

Abstract

The regulation of non-governmental organizations performance in Lithuania has not been fully formed yet. Although several methods for the estimation of the efficiency of non-governmental organizations activity exist, such estimation is not a widely spread phenomenon and very often depends on the intentions and consciousness of the members of the said organizations. In this article, the main concepts and criteria of efficiency of non-governmental organizations are analysed, which may be identified as the specific elements of the activity of this entire sector. The first part of the article is focused on the concept of non-governmental organizations and their exclusivity comparing to private and public sectors. In the second part, analysis of the main aspects of non-governmental organizations performance estimation is presented, which leads to the identification of the main indicators of effectiveness called external connections and mutual cooperation.

*Aušra Šilinskytė* – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo instituto lektorė.

E. paštas: [ausrine@mruni.eu](mailto:ausrine@mruni.eu)

*Aušra Šilinskytė*, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Public Administration, lecturer.

E-mail: [ausrine@mruni.eu](mailto:ausrine@mruni.eu)

Straipsnis įteiktas redakcijai 2013 m. rugsėjo 11 d.; recenzuotas; parengtas spaudai 2013 m. spalio mėn.