

Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem

PORADNIK EFEKTYWNEJ WSPÓŁPRACY

Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem

PORADNIK EFEKTYWNEJ WSPÓŁPRACY

Spis treści

Wstęp --- 05

1. **Dlaczego organizacje nie podejmują współpracy z biznesem?** --- 07
2. **Dlaczego warto współpracować?** --- 09
3. **Spółeczna odpowiedzialność biznesu – podstawa do współpracy** --- 14
4. **Modele współpracy (w kontekście CSR)** --- 23
5. **Partnerstwo** --- 27
 - 5.1. **Partnerstwo projektowe – etapy współpracy** --- 28
 - 5.1.1. **Nawiązanie współpracy** --- 29
 - 5.1.2. **Realizacja projektu/programu** --- 31
 - 5.1.3. **Zakończenie i ewaluacja współpracy** --- 32
 - 5.2. **Partnerstwo strategiczne – długoterminowe wyzwanie** --- 33
6. **Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem w dobie CSR 2.0** --- 35
7. **Trendy wpływające na kształt współpracy biznesu i NGOs w przyszłości** --- 36

Wstęp

Poczucie wspólnoty na wszystkich poziomach życia
to klucz do dobrego funkcjonowania społeczeństwa.
Musimy stwarzać warunki społeczne, prawne, polityczne,
żeby ludzie mieli poczucie,
że mogą razem coś dla siebie zdziałać.

Prof. Piotr Sztompka

Forum Odpowiedzialnego Biznesu od 10 lat zajmuje się analizowaniem i promowaniem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. **Wszystkie nasze działania prowadzimy w ścisłym partnerstwie z sektorem prywatnym** – firmami, które wspierają nas w realizacji naszej misji, i którym my również dostarczamy cennych zasobów (w postaci wiedzy, informacji i platformy wymiany doświadczeń). Firmy te, określane przez nas jako Partnerzy Strategiczni lub Partnerzy Wspierający, są liderami na polskim rynku w dziedzinie społecznej odpowiedzialności. Dzięki wieloletnim doświadczeniom we współpracy z biznesem możemy dzisiaj dzielić się naszą wiedzą w sposób usystematyzowany i przekazywać ją innym organizacjom. Jesteśmy przekonani, że budowanie relacji z przedsiębiorstwami, opartych na zasadzie partnerstwa i dążeniu do obopólnie korzystnych rozwiązań, skutecznie przyczynia się do wzmocnienia działalności trzeciego sektora. Przekonaliśmy się o tym wielokrotnie i wciąż na nowo odkrywamy tkwiący w partnerstwie potencjał innowacyjności.

Niniejszy poradnik stanowi syntezę naszych doświadczeń. Celem publikacji jest przedstawienie w przejrzysty sposób najważniejszych kwestii dotyczących relacji biznes - NGO w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Poradnik składa się z siedmiu części, z których każda stanowi autonomiczny rozdział, w związku z czym można go wykorzystać jako przewodnik typu krok po kroku lub skupić się jedynie na wybranych zagadnieniach, opisanych w poszczególnych rozdziałach. Przygotowaliśmy go z myślą o organizacjach pozarządowych, które pragną w sposób nowoczesny zarządzać sferą relacji z biznesem – organizacjach, które nastawione są nie tylko na pozyskiwanie funduszy, ale przede wszystkim na twórczą i profesjonalną interakcję, poszukiwanie płaszczyzn współpracy i efektywną realizację misji. Liczymy na to, że organizacje znajdą w nim cenne porady i wskazówki, które ułatwią im nawiązywanie trwałych i przynoszących wszechstronne korzyści relacji z biznesem.

Mirella Panek-Owsiańska
Prezes Zarządu, Dyrektorka Generalna
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

1. Dlaczego organizacje nie podejmują współpracy z biznesem?

Bardzo często powodem, dla którego organizacje pozarządowe nie podejmują prób nawiązania współpracy z sektorem prywatnym, jest strach przed wejściem w relacje z biznesem jako takim. Czasami jest to wynik braku wiary we własne możliwości lub stereotypowe postrzeganie mechanizmów takiej współpracy, niekiedy też brak rozeznania w dostępnych możliwościach. Poniżej opisujemy najczęściej pojawiające się wątpliwości i podpowiadamy, jak je pokonać.

Jeśli nie mamy środków i znajomości ani wyrobionej, znanej marki, nie zdołamy pozyskać partnera biznesowego.

■ Niekoniecznie. Z badania przeprowadzonego przez dr. Janusza Reichela (Uniwersytet Łódzki) w 2009 r. wynika, że organizacjom najłatwiej pozyskać jest partnerów spośród firm lokalnych, najczęściej małych i średnich przedsiębiorstw. Nie trzeba szukać tylko wśród największych firm na rynku – warto zbadać możliwości współpracy w najbliższym sąsiedztwie. To właśnie najbliższe otoczenie firmy jest dla niej najbardziej strategiczne pod kątem zaangażowania społecznego.

Prowadzimy działalność, na którą nie ma „popytu” – nie znajdziemy partnera, bo mamy zbyt specjalistyczny profil.

■ Niekoniecznie. Różnorodność branż i specjalizacji biznesowych jest na tyle szeroka, że nawet najbardziej specyficzne inicjatywy mają szansę znaleźć partnera. Ważne, aby poszukiwać punktów wspólnych. Przykładem może być partnerstwo firmy Polkomtel z ratownikami – pomimo wysoko specjalistycznego zapotrzebowania WOPR, partnerzy znaleźli wspólną płaszczyznę działania, jaką jest komunikacja.

Nie mamy nic do zaoferowania potencjalnemu partnerowi – przy naszych ograniczonych środkach i zasięgu nie możemy przedstawić atrakcyjnej oferty.

■ Niekoniecznie. Być może organizacja niewłaściwie ocenia swój potencjał i zasoby. Firmy nie zawsze oczekują zewnętrznej reklamy. Zaangażowanie społeczne to często ważny element polityki firmy, który np. pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracowników. „Bogactwem” organizacji jest doświadczenie i wiedza o potrzebach beneficjentów, a także potencjał budowania kapitału społecznego – to realne zasoby, równie cenne jak środki finansowe czy wizerunek.

Partner biznesowy na pewno będzie chciał, abyśmy dostosowali nasz projekt do jego wizji. Chcemy pozostać niezależni, więc nie zdecydujemy się na współpracę z biznesem.

■ Niekoniecznie. Przede wszystkim należy zrozumieć, że współpraca wymaga gotowości do kompromisów. Warto wysłuchać argumentów drugiej strony – być może w toku twórczej dyskusji wspólnymi siłami wypracujecie jeszcze bardziej innowacyjną formułę przedsięwzięcia. Często problem tkwi w komunikacji – warto stosować różne środki i formy przekazu, tłumaczyć cele i założenia w sposób klarowny, pokazywać zawsze wartość dodaną dla obu stron i wymagać tego samego od partnera. Jeśli mimo tego partner będzie oczekiwał, że organizacja dostosuje swoją misję do jego potrzeb – być może nie jest to właściwy adres. Organizacja nie jest skazana na współpracę z jedną firmą, z pewnością znajdują się wokół niej inne podmioty, z którymi można wypracować podobną wartość.

Biznes nie traktuje nas na równi – ze względu na przewagę ekonomiczną to zawsze my musimy się bardziej dostosować, a nasz głos się nie liczy. Nie ma mowy o dialogu, a co dopiero o dojrzałym partnerstwie.

■ Niekoniecznie. Warto dawać o sobie znać w sprawach dla organizacji istotnych – często ignorowanie otoczenia przez firmę wynika z niepełnej wiedzy i ograniczonego horyzontu.

W 2009 roku pewna japońska firma, chcąc odpowiedzieć na potrzeby mieszkańców miast zaniepokojonych poziomem hałasu, przygotowała projekt samochodu niewydającego dźwięków. Firma nie przewidziała jednak, że tak skonstruowane auta stanowią zagrożenie dla osób niewidomych. Dzięki protestom ze strony organizacji reprezentujących osoby niewidome producent podjął szerszy dialog z partnerami społecznymi i otworzył się na współpracę z interesariuszami – tak, aby wypracować model samochodu spełniający oczekiwania różnych grup.

Przykładów nie trzeba szukać daleko. Walka ekologów o ocalenie przyrody w Dolinie Rospudy zwróciła uwagę szerszej publiki, w tym Unii Europejskiej, na sprawę budowy obwodnicy. Między innymi dzięki takim działaniom organizacji firmy coraz lepiej rozumieją, że nie mogą pozostawać obojętne na głosy interesariuszy. Oczywiście, protest nie jest zawsze właściwą formą komunikowania – dlatego można stale ulepszać i różnicować formy przekazu.

2. Dlaczego warto współpracować?

Organizacje pozarządowe, tworzące III sektor, nastawione są na realizację misji i w większości przypadków działają na zasadach non-profit (lub not-for-profit), w przeciwieństwie do biznesu, którego podstawowym celem działalności jest osiągnięcie zysku. Wydawać by się mogło w związku z tym, że te dwa światy nie mają ze sobą wiele wspólnego. Rzeczywiście przez wiele lat pozostawały względem siebie dość obojętne, i samodzielnie realizowały postawione przed nimi zadania. Jeżeli jednak spojrzymy na działania sektora prywatnego i pozarządowego z szerszej perspektywy, widzimy, że oba dążą do wypracowania jakiegoś rodzaju wartości – społecznej czy finansowej. Często wypracowanie tej pierwszej wymaga posiadania tej drugiej, a wypracowanie wartości finansowej może być przecież korzystne z punktu widzenia wartości społecznej. Zasadniczo więc nie ma sprzeczności między działaniami firm i NGOśów, pod warunkiem, że reprezentujące je podmioty rozumieją swoją rolę w rozwoju społecznym i gospodarczym.

W obecnych czasach, charakteryzujących się wysoką dynamiką zmian i globalizacją, bardzo ważną wydaje się świadomość istnienia wzajemnych sieci powiązań między różnymi grupami. Jest to związane z przenikaniem się oraz stopniowo zwiększającymi się zależnościami między sektorami publicznym (państwo, administracja), rynkowym (biznes) oraz obywatelskim (organizacje pozarządowe) i, co więcej, wymieszaniem ról tychże sektorów. (...) Biznes, jako jeden z głównych motorów rozwoju, umożliwia przepływ wielu zasobów, takich jak kapitał intelektualny czy społeczny, tworząc tym samym innowacyjne rozwiązania.

I. Kuraszko

„Współpraca biznesu z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności firm (CSR)”
w: kwartalnik III Sektor, nr 12 – zima 2007/2008

Współczesny świat zaczął stawiać zarówno firmy jak i organizacje pozarządowe przed koniecznością odpowiadania na coraz bardziej złożone problemy społeczne i środowiskowe. Tradycyjne sposoby ich

rozwiązania okazują się niewystarczające, a innowacyjna odpowiedź bywa często możliwa tylko dzięki połączeniu sił i zasobów różnych podmiotów.

*Nigdy jeszcze społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. corporate social responsibility – CSR) nie zajmowała tak wysokiej pozycji wśród polityki przedsiębiorstw. Po raz kolejny kryzys finansowy i jego oddziaływanie na globalną gospodarkę unaocznily, że stabilność ogólnoswiatowego rynku zależy od odpowiedzialnych zachowań, modeli zrównoważonego prowadzenia działalności gospodarczej, aktywnego zarządzania wpływem biznesu na życie społeczne oraz od przepisów prawnych. Na globalne zaangażowanie społeczne korporacji wpływ wywierają także problemy związane ze zmianami światowego klimatu i pogłębiającymi się nierównościami społecznymi. (...) **Uważa się, że nowy paradygmat kierowania światem wyłania się tam, gdzie dochodzi do wzajemnie oddziałującego na siebie rozwoju państwa, biznesu i społeczeństwa obywatelskiego.***

N. Craig Smith, Gilbert Lenssen

„Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka”, 2009

Zbliżenie sektorów dokonuje się m.in. w związku z nowym postrzeganiem roli biznesu w społeczeństwie – oczekiwania konsumentów i opinii publicznej nakładają na firmy obowiązek brania odpowiedzialności za wyniki i skutki działalności. Oczekiwania te są w coraz większym stopniu odzwierciedlane w szeregu regulacji odnoszących się do standardów pracy czy ochrony środowiska. Koncepcja CSR (corporate social responsibility – społeczna odpowiedzialność biznesu) zakłada, że przedsiębiorstwo nie tylko przestrzega prawa i podstawowych zasad etycznych, ale też prowadzi działalność gospodarczą z uwzględnieniem interesów społeczeństwa i środowiska oraz stara się minimalizować negatywne oddziaływanie na otoczenie. Oznacza to, że współcześnie rozumiana odpowiedzialność firm wykracza poza ramy filantropii i dzielenia się zyskiem – chodzi raczej o wpisanie odpowiedzialności w całościową strategię działania firmy, w cały model biznesowy.

Optymizmem napawa fakt, że współcześnie biznes przestaje być tylko dawcą funduszy w odpowiedzi na gorące prośby NGO, zaczyna natomiast traktować trzeci sektor jako partnera do działań społecznych i eksperta w tej dziedzinie. We współpracy na linii przedsiębiorstwo - organizacja pozarządowa ważny jest kapitał ludzki i zrozumienie, że nie jest to relacja czysto biznesowa i generowanie zysku w tradycyjny sposób. Wartość takiej współpracy jest często dla biznesu niemierzalna i nie pojawia się natychmiast, ale posiada istotne znaczenie w dłuższej perspektywie. Nieocenione mogą być korzyści wizerunkowe, poczucie odpowiedzialności za otoczenie, świadomość wśród pracowników danej firmy, że ich pracodawca jest wiarygodnym partnerem w danej społeczności. (...)

Piotr Pawłowski, Prezes Zarządu, Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji

[w:] I. Kuraszko, Sz. Augustyniak, „15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu”, FOB 2009

Z drugiej strony również organizacje pozarządowe stanęły przed wyzwaniami dotyczącymi odpowiedzialności, przejrzystości i lepszego zarządzania. Zaczęły dostrzegać także, że często dużo więcej są w stanie zmienić zapraszając biznes do rozmowy o problemach i możliwościach ich rozwiązania w duchu współpracy. Okazało się, że firmy i organizacje pozarządowe mogą się od siebie uczyć, a praktyka zarządzania bywa w przypadku obydwu typów podmiotów podobna. Dlatego też partnerstwa między

organizacjami a biznesem przyczyniają się do wzmocnienia kompetencji obydwu stron, a także do budowania, tak ważnych dla rozwoju społeczno - gospodarczego, kapitału zaufania i kapitału społecznego.

Istnieje wiele powodów angażowania się w partnerstwo. NGOsy mogą wnieść do partnerstwa wiedzę dotyczącą lokalnej społeczności lub unikalną wiedzę, którą ta społeczność posiada, mają zdolność do mobilizowania społeczności, mogą zapewnić zgodność podejmowanych działań z faktycznymi lokalnymi potrzebami, niezależny monitoring, nacisk na rozwój zrównoważony i inne unikalne zasoby. Dla przedsiębiorstwa taka współpraca może również – oprócz innych możliwości – zapewnić nowy kanał komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i społecznością lokalną oraz pomóc zarządzać konfliktami społecznymi i ryzykiem. Współpraca i tworzenie partnerstw może być w końcu częścią programu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

dr J. Reichel

„Współpraca z organizacjami pozarządowymi elementem działań społecznie odpowiedzialnych. Wnioski z badań.”

www.odpowiedzialnybiznes.pl

Korzyści ze współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw to m.in.:

- zwiększenie powodzenia przedsięwzięć obu stron dzięki wykorzystaniu efektu synergii
- wartość dodana dla społeczeństwa/ społeczności lokalnej/ środowiska
- uzyskanie spojrzenia z innej perspektywy i wymiana doświadczeń oraz umiejętności, których brak firmie bądź organizacji
- zwiększenie zaufania społecznego do obu podmiotów
- wzajemna inspiracja i innowacyjne rozwiązania

Z perspektywy organizacji pozarządowych do najczęstszych szans/ korzyści związanych ze współpracą z biznesem należą:

- wsparcie w realizacji misji organizacji – zwiększenie efektywności działania
- dostęp do zasobów biznesu: finansowych, rzeczowych, ludzkich oraz do wiedzy i kompetencji
- zwiększenie profesjonalizmu funkcjonowania
- poprawa jakości i efektywności działania
- dywersyfikacja źródeł finansowania
- budowa pozycji na rynku

Główne korzyści dla biznesu ze współpracy z organizacją pozarządową to z kolei:

- łatwiejszy dostęp do społeczności lokalnych (sektor NGO cieszy się większym zaufaniem społecznym niż biznes) i innych interesariuszy
- dostęp do profesjonalnej wiedzy dotyczącej problemów społecznych, szczególnie lokalnych, oraz sposobów ich rozwiązywania
- możliwość czerpania z doświadczenia organizacji w realizacji projektów społecznych i zarządzaniu nimi
- budowanie wizerunku i reputacji
- wykorzystanie doświadczenia organizacji pozarządowej dotyczącego współpracy z wolontariuszami do zaangażowania pracowników firmy w projekty społeczne (wolontariat pracowniczy)
- komunikowanie wartości wewnątrz firmy

Jakkolwiek udana współpraca może przynieść znakomite rezultaty, warto przeanalizować potencjalne ryzyka związane z realizacją wspólnych przedsięwzięć. Należą do nich:

- utrata wiarygodności przez organizację pozarządową w przypadku zbyt kompromisowego podejścia
- utrata niezależności przez organizację – rezygnacja z podstawowej misji i wartości na rzecz wymagań partnera biznesowego w zamian za finansowanie
- nastawienie partnerów współpracy na szybkie korzyści – brak perspektywy długofalowej
- strata czasu i pieniędzy – w przypadku angażowania się w przedsięwzięcia nieefektywne lub nieadekwatne do działalności podmiotów
- dodatkowa praca/ dodatkowe koszty – nieprzewidziane nakłady
- niechętna reakcja otoczenia zewnętrznego – ryzyko negatywnej reakcji otoczenia, posądzenia o wybielanie wizerunku przez firmę
- wzrost biurokracji i formalizacja działań – w przypadku skomplikowanych mechanizmów przyznawania dotacji lub umów o współpracy/ sponsorskich; skomplikowane procedury w organizacji
- ryzyka prawne (odpowiedzialność prawna)
- przeciek informacji – np. wyciek informacji objętych tajemnicą handlową
- negatywna reakcja mediów lub zupełny brak zainteresowania inicjatywą

RYS.1. ANALIZA SWOT – MOCNE/ SŁABE STRONY ORAZ SZANSE/ ZAGROŻENIA WSPÓŁPRACY BIZNESU I ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - Doświadczenie organizacji w realizacji projektów społecznych - Profesjonalna wiedza i kompetencje biznesu - Poszerzenie perspektywy przydatne w analizie strategicznej organizacji/firmy - Uzyskanie efektu synergii poprzez połączenie wiedzy, kapitału i kompetencji 	<ul style="list-style-type: none"> - Biurokracja, procedury - Brak wspólnego języka, problemy w komunikacji - Stereotypowe postrzeganie partnera - Różne podejścia do zarządzania projektem - Rozbieżne misje i oczekiwane korzyści ze współpracy - Brak doświadczenia we współpracy z podmiotami o odmiennej specyfice
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> - Wzrost konkurencyjności - Lepsza realizacja projektów społecznych i środowiskowych - Innowacje (produktowe, procesowe, zarządzania etc.) - Budowanie strategii CSR - Lepsze relacje z otoczeniem - Wzrost zaufania - Lepsza reputacja i wizerunek - Dostęp do unikatowej wiedzy i kompetencji - Wymiana doświadczeń, możliwość wzajemnego uczenia się - Wzrost kapitału społecznego 	<ul style="list-style-type: none"> - Ryzyko reputacyjne - Ryzyka prawne - Ryzyko wycieku informacji - Ryzyko negatywnego nastawienia mediów i/ lub otoczenia - Ryzyko finansowe - Ryzyko utraty niezależności

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

71% Polaków uważa, że biznes, rząd i organizacje III sektora powinny wspólnie działać na rzecz walki z takimi zjawiskami jak kryzys finansowy czy globalne ocieplenie

Edelman Trust Barometer 2009

40% organizacji pozarządowych deklaruje zupełny brak kontaktów ze środowiskiem biznesu

11% organizacji pozarządowych uznaje biznes za najważniejszego partnera z punktu widzenia osiągnięcia celów statutowych

„Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2006”, Stowarzyszenie Klon - Jawor

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu – podstawa do współpracy

Idea **społecznej odpowiedzialności biznesu / odpowiedzialnego biznesu** (ang. **CSR, corporate social responsibility**) zakłada dobrowolne działania firmy na rzecz minimalizowania bądź neutralizowania swojego negatywnego wpływu na społeczeństwo i otoczenie zewnętrzne, przy jednoczesnej maksymalizacji pozytywnego oddziaływania. Firmy odpowiedzialne społecznie działają w oparciu o strategiczne podejście, w ramach którego uwzględniają aspekty społeczne, etyczne i ekologiczne w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami*. Ich działania to wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym.

Odpowiedzialny biznes to:

1. Strategia zarządzania, która pozwala minimalizować ryzyko i maksymalizować szansę na powodzenie firmy w długim okresie;
2. Umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zwiększyć jego pozytywny wkład w społeczeństwo, a jednocześnie minimalizować negatywne skutki działalności;
3. Odpowiedzialny biznes oznacza także sposób, w jaki firma na co dzień traktuje uczestników procesu rynkowego (czyli swoich interesariuszy): klientów i partnerów biznesowych, pracowników, społeczność lokalną.

DEFINICJE FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Do niedawna społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce kojarzona była głównie z filantropią. Obecnie wzrasta liczba menedżerów rozumiejących, że CSR to element strategii firmy, nierozdzielnie związany z zarządzaniem ryzykiem i relacjami z interesariuszami. Coraz więcej firm w Polsce, zamiast jednorazowych programów skupionych na zaangażowaniu społecznym, wprowadza strategicznie ukierunkowane działania, obejmujące wszystkie sfery działalności firmy i traktuje społeczną odpowiedzialność w sposób bardziej kompleksowy.

* wyjaśnienie pojęcia interesariusze znajduje się na stronie 17.

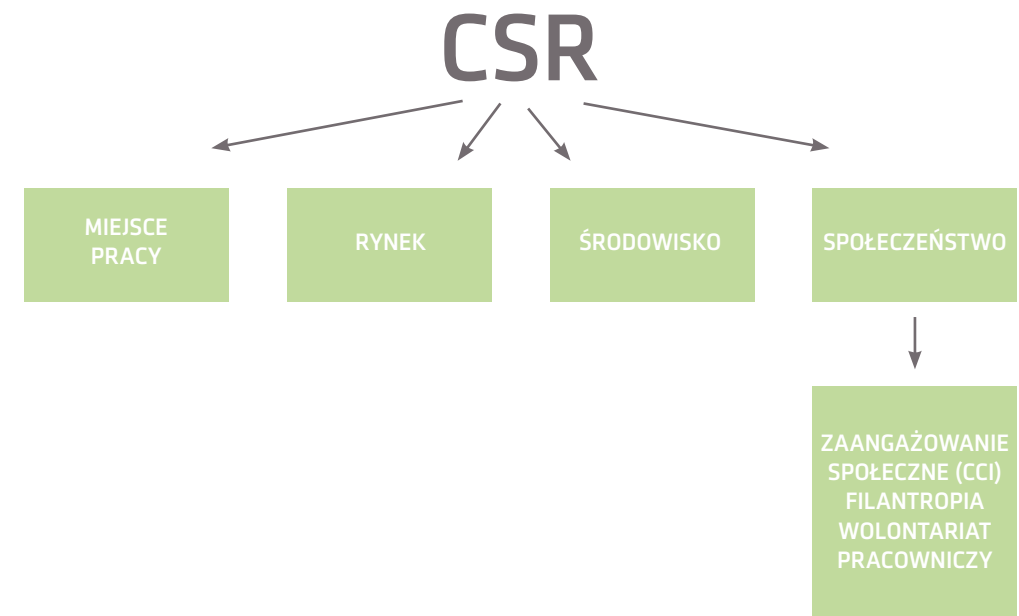
Pionierami w strategicznym podejściu do CSR w Polsce były duże międzynarodowe koncerny, obecnie jednak polskie firmy „doganiają” je w tym obszarze i doskonale absorbują koncepcję CSR, wykorzystując ją do budowania długofalowej strategii działania, dzięki której uzyskują nie tylko dodatkowe możliwości rozwoju, ale też nowe źródła przewagi konkurencyjnej.

Wyróżniamy cztery główne obszary, w których przedsiębiorstwo realizuje zasady odpowiedzialnego biznesu:

1. Miejsce pracy
2. Środowisko
3. Rynek
4. Społeczeństwo

Właśnie w ostatnim obszarze najczęściej realizowane są inicjatywy zakładające współpracę z organizacjami pozarządowymi. Przedsięwzięcia tego rodzaju zaliczane są do tzw. **zaangażowania społecznego** lub **inwestycji społecznych** – (ang. **CCI, Corporate Community Involvement/ Investment**).

RYS.2. MIEJSCE ZAANGAŻOWANIA SPOŁECZNEGO W RAMACH CSR



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Oprócz pokazanych na powyższym schemacie czterech głównych obszarów odpowiedzialnego biznesu, warto zaznaczyć kwestie związane z zarządzaniem i **raportowaniem społecznym**, dzięki któremu interesariusze firmy – w tym między innymi organizacje pozarządowe – mogą uzyskać informacje na temat prowadzonych przez firmę działań z zakresu CSR.

Społeczne zaangażowanie biznesu (z ang. Corporate Community Investment/Involvement – CCI) jest pojęciem węższym niż CSR. Obejmuje ono najbardziej widoczny element społecznej odpowiedzialności biznesu, a więc działania na rzecz społeczności, na którą firma wywiera bezpośredni wpływ. Charakterystyczna dla CCI jest realizacja programów związanych ze wspieraniem środowisk lokalnych czy to przez przekazywanie im środków pieniężnych, czy udostępnianie swojego know how czy też angażowanie pracowników w działania na rzecz danej społeczności.

Istotnym elementem zaangażowania społecznego, tak jak całego CSR, jest dążenie do poszukiwania rozwiązań, przynoszących korzyści wszystkim zainteresowanym stronom, także firmie. (...)

Firma w ramach CCI może realizować wiele różnorodnych inicjatyw, w tym projekty angażujące społeczność lokalną, projekty edukacyjne, czy działania na rzecz określonej grupy społecznej. Przedsięwzięcia społeczne powinny być prowadzone wraz z organizacjami pozarządowymi, lub instytucjami sektora publicznego (takimi jak szkoły bądź domy kultury), w celu tworzenia przyjaznego klimatu do zrównoważonego rozwoju społeczno - gospodarczego w danym regionie. Współpraca taka może przybrać wiele różnych form i dotyczyć działań na rzecz konkretnej grupy społecznej, rozwiązania istotnego problemu, bądź włączenia się w realizację konkretnych inicjatyw bądź wydarzeń.

„Firma = Zaangażowanie”, publikacja przygotowana w ramach prac Grup Roboczych Programu Partnerstwa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009.

Przykład społecznego zaangażowania biznesu

W ramach zaangażowania w rozwój lokalnej społeczności w gminie Rędziny, CEMEX Polska – właściciel cementowni Rudniki, realizuje długofalowy program wsparcia lokalnych organizacji pozarządowych. Celem programu jest wzmocnienie organizacji w sposób, który pomoże im osiągnąć samodzielność oraz funkcjonować niezależnie od branży i samej firmy.

W sierpniu 2007 roku CEMEX Polska rozpoczął cykl szkoleń podnoszących efektywność działań lokalnych organizacji społecznych w gminie Rędziny. Szkolenia, realizowane pod patronatem Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu, miały na celu przekazanie lokalnym organizacjom pozarządowym wiedzy na temat efektywnego i profesjonalnego zarządzania oraz pozyskiwania środków na swoją działalność. Wśród 15 uczestników szkoleń znaleźli się przedstawiciele niemal wszystkich lokalnych organizacji charytatywnych i stowarzyszeń, a także dyrektorzy lokalnych szkół oraz sołtysi. Zaangażowanie firmy CEMEX Polska w działalność lokalnych organizacji pozarządowych przekłada się na wzmocnienie wizerunku firmy w regionie. Dialog z lokalnymi aktywistami pozwala firmie poznać problemy i wyzwania stojące przed społecznością gminy Rędziny oraz lepiej odpowiadać na jej potrzeby, co finalnie umożliwia poprawę wspólnych relacji. Wsparcie przekazywane w postaci wiedzy i doświadczenia lokalnym organizacjom pozarządowym przez CEMEX Polska przyczynia się do zwiększenia efektywności ich działania oraz rozwoju umiejętności poszczególnych działaczy. Silne lokalne organizacje pozarządowe pozytywnie wpływają na rozwój lokalnej społeczności oraz są w stanie efektywniej rozwiązywać lokalne problemy i scalać społeczność.

Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2007”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Tradycyjny model zaangażowania społecznego firm uległ w ostatnich czasach znaczącym zmianom, które zebrano w ramce poniżej.

RYS. 3. ZMIANA TRADYCYJNEGO MODELU ZAANGAŻOWANIA SPOŁECZNEGO W NOWY MODEL – INWESTYCJE SPOŁECZNE



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE POCHODZI Z MATERIAŁÓW SZKOLENIOWYCH FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Organizacje pozarządowe – jeden z interesariuszy firm

Jednym z kluczowych pojęć w koncepcji odpowiedzialnego biznesu oraz w teorii organizacji (także nie-biznesowych) są **interesariusze**, zaś budowanie i utrzymywanie długofalowych relacji z nimi stanowi jej podstawowy filar. **Kim zatem są „interesariusze”?**

Nazwą tą określa się jednostki lub grupy, które oddziałują na firmę lub na które firma oddziałuje – pracownicy, klienci, dostawcy, inwestorzy, lokalne społeczności i szereg innych. Mówiąc o odpowiedzialności organizacji należy precyzować, za co odpowiedzialność jest ponoszona i wobec kogo. **W świetle koncepcji CSR firmy odpowiadają przed swoimi interesariuszami za wyniki i skutki swojej działalności.** Ponadto, przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie, podejmując strategiczne decyzje biznesowe, bierze pod uwagę dobro i opinie najważniejszych (a w miarę możliwości godzi interesy wszystkich) interesariuszy, do których zalicza się także środowisko naturalne (reprezentowane przez działające na jego rzecz organizacje i instytucje) oraz „przyszłe pokolenia” (w praktyce oznacza to działanie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, a więc takie gospodarowanie, które nie umniejsza możliwości zaspokojenia potrzeb kolejnych generacji). Teoria interesariuszy, w niniejszym rozdziale przedstawiana głównie z perspektywy sektora prywatnego, ma oczywiście zastosowanie dla każdego typu organizacji, także pozarządowych, i może być podobnie odczytywana przez nie w duchu koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Interesariusze z perspektywy przedsiębiorstwa

W klasycznej literaturze tematu obowiązuje podział na interesariuszy bezpośrednich i pośrednich.

- **Interesariusze pierwszego stopnia (bliźsi)** definiowani są jako ci, którzy pozostają w prostej zależności z firmą i którzy mają bezpośredni udział w jej działaniach i sukcesach.
- **Interesariusze drugiego stopnia (dalsi)** to jednostki lub grupy, które mogą mieć wpływ na kondycję firmy (szczególnie w obszarze reputacji) i którzy pozostają w pośredniej relacji z firmą. Interesariusze ci mogą być również reprezentantami innych elementów otoczenia firmy, np. środowiska naturalnego (do tej grupy zaliczylibyśmy np. organizacje pozarządowe o profilu ekologicznym).

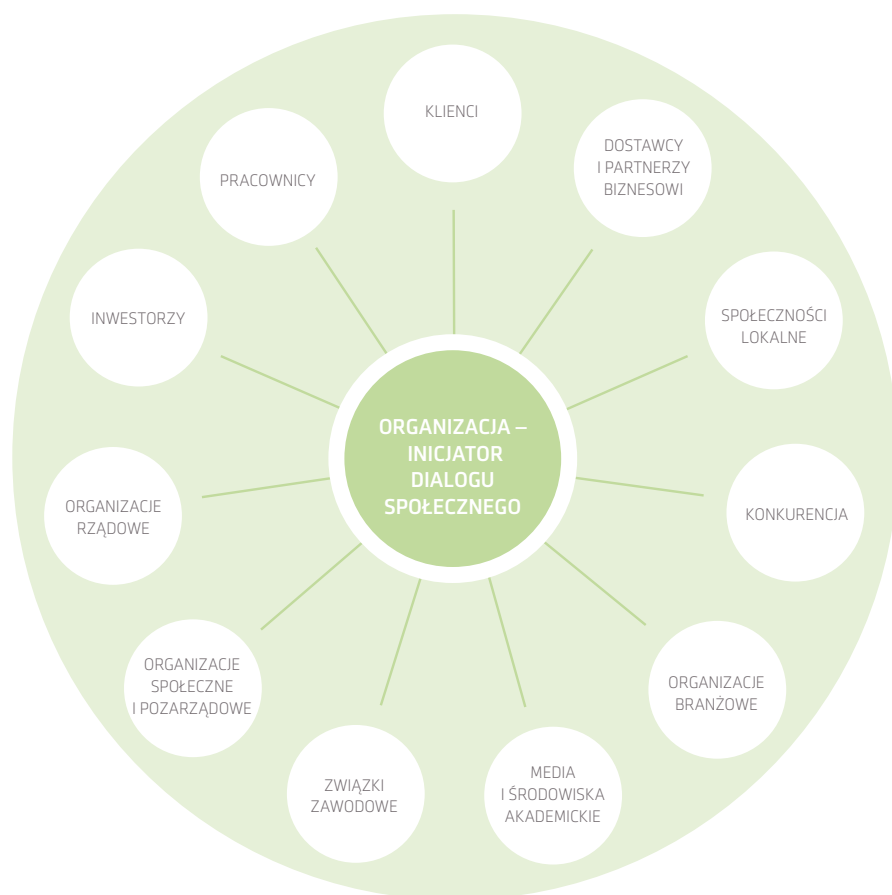
Przykładowi interesariusze pierwszego stopnia: pracownicy, klienci, dostawcy, inwestorzy, partnerzy biznesowi, lokalne społeczności.

Przykładowi interesariusze drugiego stopnia: administracja państwowa, organizacje pozarządowe, związki zawodowe, media, środowisko akademickie, izby handlowe, konkurenci.

Interesariusze mogą należeć do więcej niż jednej grupy, np. pracownicy mogą być członkami związków zawodowych, przynależać do organizacji pozarządowych i/ lub reprezentować lokalną społeczność.

* Więcej na ten temat: Robert Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers 2003; The Stakeholder Engagement Manual, AccountAbility, UNEP Stakeholder Research Associates, 2006

RYS. 4. PRZYKŁADOWA MAPA INTERESARIUSZY FIRMY



ŹRÓDŁO: THE GUIDE TO PRACTITIONERS' PERSPECTIVE ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT, WWW.ACCOUNTABILITY.ORG.UK ZA: A.NOCOŃ, I.PICHOLA, JAK ZAANGAŻOWAĆ INTERESARIUSZY FIRMY DO BUDOWANIA JEJ WARTOŚCI, ODPOWIEDZIALNY BIZNES 2008, HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA.

Jak wynika z przedstawionego modelu, organizacje pozarządowe są jedną z grup pośród interesariuszy przedsiębiorstwa. Trzeci sektor nie jest zazwyczaj zaliczany do interesariuszy pierwszego stopnia, jednak ze względu na swoją rolę i środowiska jakie reprezentuje, uznaje się, że może mieć znaczący wpływ na głównych interesariuszy. Oczywiście, może zdarzyć się (i coraz częściej tak jest to klasyfikowane), że organizacje pozarządowe zaliczane są do najbliższego otoczenia firmy, to jednak zależy w dużej mierze od specyfiki i skali działania danego przedsiębiorstwa. Z reguły małe i średnie przedsiębiorstwa są silnie zakorzenione w społecznościach lokalnych i wchodzą w bardziej bezpośrednie relacje z funkcjonującymi w ich ramach organizacjami. Pamiętajmy również, że firmy świadomie działające zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności to w Polsce nadal rzadkość, dlatego można przypuszczać, że nie każda firma „widzi” otoczenie tak, jak to sugeruje teoria interesariuszy.

Przykładowe podejścia do relacji z interesariuszami

W relacjach z interesariuszami firmy przyjmują różne strategie i formy komunikacji oraz podejścia do współpracy, w zależności od charakteru firmy i rodzaju partnera. Z reguły zakłada się, że im „bliższy” interesariusz tym bliższe powinny być relacje z nim i tym większe zaangażowanie firmy w komunikację. W świetle koncepcji CSR komunikacja firmy z interesariuszami powinna przebiegać w oparciu o następujące zasady:

1. Przejrzystość
2. Symetryczność
3. Dwukierunkowość
4. Dialog

W praktyce komunikacja firm z interesariuszami ma charakter tylko częściowo otwarty i dwukierunkowy, coraz więcej firm podejmuje jednak działania w kierunku systematycznego dialogu z otoczeniem. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa angażujące się w dialog społeczny. W strategiach firm przewijają się cztery główne podejścia do relacji z interesariuszami – dialog, komunikacja, konsultacja i partnerstwo.

Dialog społeczny

Dialog społeczny jest narzędziem łączenia i godzenia interesów rozmaitych grup społecznych. Celem nadrzędnym staje się zaś budowa ładu społeczno – gospodarczego, legitymizowanego przez jak najszersze kręgi społeczeństwa.

(R. Towalski, Wprowadzenie [w:] R. Towalski (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, Warszawa 2007)

1. DIALOG

Podejście oparte na prowadzeniu dialogu z udziałem wielu interesariuszy; inicjatywa może wychodzić zarówno od organizacji jak i od jej otoczenia; to podejście zakłada wielostronną komunikację i uwzględnianie różnych stanowisk (przykładowe narzędzia: fora z udziałem wielu interesariuszy, panele dyskusyjne, etc.).

Prezentowane tu podejście do dialogu społecznego wychodzi poza wąskie definiowanie go jako „całości kształt wzajemnych relacji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców (...) także ich stosunki (dwustronne lub trójstronne) z organami państwowymi, jak rząd i jego agendy, samorząd lokalny i inne instytucje państwowe.” (za: www.dialog.gov.pl)

Przykładowy dialog społeczny

Polski oddział British American Tobacco w 2003 r., jako pierwsza firma w Polsce, wprowadził nowoczesne narzędzie zarządzania relacjami z interesariuszami – **Dialog Społeczny** (*Social Reporting*). Proces ten jest zgodny z wymogami stosowanego przez BAT międzynarodowego standardu sprawozdawczości AA1000/AA1000 AS*. Dialog Społeczny to zintegrowany, cykliczny proces umożliwiający firmie prowadzenie działalności biznesowej w zgodzie z oczekiwaniami otoczenia i współpracę z interesariuszami, opartą na dążeniu do wspólnego dobra. Celem Dialogu jest poznanie stanowiska interesariuszy i wymiana informacji. Jak informuje BAT: *Dialog prowadzony jest przez zewnętrzne podmioty, a jego przebieg oraz powstający w jego wyniku Raport są weryfikowane przez niezależną firmę audytorską.*

Firma określa interesariuszy mianem **Partnerów Społecznych**. Do tej grupy firma zalicza: władze, instytucje ustawodawcze i regulacyjne, polityków, konsumentów, pracowników oraz partnerów handlowych, naukowców i służbę zdrowia, społeczności lokalne, stowarzyszenia o charakterze charytatywnym, rodzinnym, edukacyjnym, organizacje pozarządowe, a także przeciwników palenia. W ramach procesu Dialogu, przedstawiciele Partnerów Społecznych biorą udział w specjalnych, wielostronnych sesjach dyskusyjnych.

W opinii BAT: *Proces ten pomaga firmie działać w sposób przejrzysty, pozwala jej podejmować decyzje lepiej dostosowane do zmieniających się oczekiwań społecznych, a społeczeństwu umożliwia lepsze zrozumienie intencji firmy.* Więcej informacji na stronie: www.odpowiedzialnosc.pl

* AA1000 – seria standardów opracowanych przez think-tank Institute of Social and Ethical AccountAbility (znany także jako AccountAbility), które służą do wspomagania organizacji w prowadzeniu działalności w sposób odpowiedzialny, przejrzysty i zrównoważony. Standardy opracowywane są w procesie dialogu z interesariuszami i są przeznaczone dla organizacji każdego typu (firm, organizacji pozarządowych, instytucji państwowych). Więcej na temat standardów na stronach www.accountability.org.uk oraz www.odpowiedzialnybiznes.pl

2. KOMUNIKACJA

Podejście oparte na przekazywaniu i udostępnianiu otoczeniu organizacji szeregu informacji dotyczących jej działalności; w tym modelu komunikacja jest jednostronna (przykładowe narzędzia: strona internetowa, informacje prasowe, newsletter, raporty, prezentacje, etc.).

Komunikacja firm w Polsce z partnerami społecznymi

Od roku 2007 Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych BI-NGO, działający przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, we współpracy z CSR Consulting prowadzi badania Indeks BI-NGO. Jego celem jest cykliczne, coroczne weryfikowanie informacji dotyczących społecznego zaangażowania umieszczanych na swoich stronach internetowych przez 500 największych polskich firm (według „Rzeczpospolitej”). Dotychczas badania przeprowadzono w roku 2007, 2008 i 2009*.

Jakość komunikowania oceniana jest w pięciu obszarach i na czterech poziomach (0-3), co daje maksymalny wynik 15 dla jednej firmy oraz 7500 w skali całego indeksu. Poniżej podstawowe wyniki i konkluzje z badań:

- W badaniu bazowym w 2007 roku index osiągnął wartość 1368 punktów, w 2008 roku – 1762, zaś w 2009 – 1680 punktów.
- We wszystkich trzech badaniach obszarami uzyskującymi najniższe wartości były: „budowanie relacji” oraz „przejrzystość finansowa i mierzenie efektów”.
- Po przeprowadzeniu trzech badań najmniejszą stabilność i przewidywalność wyników odnotowano w sferze komunikowania o formach i możliwościach współpracy.
- W gronie liderów przez trzy badane lata utrzymało się 5 firm: Bank Handlowy w Warszawie, Bank Zachodni WBK SA GK, Danone sp. z o.o., Polski Koncern Naftowy ORLEN SA GK oraz PZU SA GK.

* obecnie dostępne są już wyniki badania za rok 2010, do których nie było jeszcze dostępu w momencie przygotowywania publikacji

3. KONSULTACJA

Podejście oparte na komunikacji organizacji z otoczeniem z uwzględnieniem procesu informacji zwrotnej; inicjatywa w tym przypadku wychodzi od organizacji, a zebrane opinie traktowane są jako dodatkowe informacje (przykładowe narzędzia: badania ankietowe, grupy fokusowe, konsultacje, fora, dyskusja on-line i in.).

Przykładowe narzędzie konsultacji – panele interesariuszy

Panel interesariuszy łączy funkcje panelu eksperckiego i dialogu z interesariuszami. W jego skład wchodzi reprezentanci kluczowych dla firmy interesariuszy, eksperci w danym temacie, którzy umożliwiają firmie ocenę decyzji i umieszczenie działań w szerszym kontekście społeczno – środowiskowym.

Możliwości udziału panelu interesariuszy w życiu firmy są różnorodne. Panel może doradzać firmie w szerszych kwestiach środowiskowych czy społecznych, węższych jak np. ochrona rzek, wzięć udział w procesie raportowania lub przekazać informację zwrotną odnośnie strategicznych decyzji.

Źródło: Liliana Anam, *Nowe trendy w angażowaniu interesariuszy, czyli panele interesariuszy w praktyce*, www.odpowiedzialnybiznes.pl

4. PARTNERSTWO

Najbardziej dojrzałe podejście do relacji z interesariuszami, zakładające wspólne z nimi planowanie i wdrażanie różnego rodzaju inicjatyw, służących wspólnemu celowi (przykładowe narzędzia: projekty rozwojowe, lokalne inicjatywy, alianse, wspólne przedsięwzięcia). Prezentujemy je szerzej na stronach 27-34.

Jednym z narzędzi budowania relacji z interesariuszami, pomocnym dla każdego typu organizacji, może być standard zaangażowania interesariuszy **AA1000SES** (Stakeholders Engagement Standard). W chwili obecnej trwają międzynarodowe konsultacje kolejnej wersji tego standardu. Standard zawiera m.in. propozycje różnych poziomów zaangażowania w relacje z interesariuszami w zależności od ich rodzaju i strategicznych relacji. Wyróżniono następujące typy relacji – w kolejności od interesariuszy najmniej do najbardziej strategicznych:

1. Informowanie – komunikacja jednokierunkowa, informowanie interesariuszy.
2. Transakcja – ograniczona komunikacja dwukierunkowa, przekazywanie darowizn i sponsoring.
3. Konsultacja – ograniczona komunikacja dwukierunkowa, zwracanie się do interesariuszy o opinię.
4. Angażowanie – komunikacja dwukierunkowa, angażowanie się w te same inicjatywy, ale z zachowaniem odrębności.
5. Współpraca – komunikacja dwukierunkowa, realizacja wspólnych przedsięwzięć.
6. Upelnomocnienie – włączenie interesariuszy w procesy decyzyjne, umożliwienie im partycypacji w zarządzaniu.

Więcej na temat standardu: www.accountability.org

4. Modele współpracy (w kontekście CSR)

W tradycyjnym podejściu do zaangażowania społecznego firmy dzieliły się swoimi zyskami, czyli prowadziły **działania charytatywne** czy też **filantropijne**. Współcześnie jednak poszukują rozwiązań, które poprzez odpowiednie, przemyślane rozdysponowanie środków pieniężnych na cele dobroczynne łączą wsparcie społeczeństwa ze strategią firmy i są zorientowane na poprawę jej kontekstu konkurencyjnego. Taki model nazywany jest **filantropią strategiczną**. Dzięki niemu firma nie tylko buduje długofalowe pozytywne relacje z otoczeniem zewnętrznym, ale także angażuje pracowników, wrażliwość na kompetencje, współpracuje z organizacjami pozarządowymi, a tym samym ma możliwość osiągnięcia korzyści daleko bardziej wszechstronnych niż przy tradycyjnym podejściu.

Filantropia strategiczna

to – w odróżnieniu od klasycznej filantropii – zaplanowane i strategicznie ukierunkowane, zgodne z podstawową działalnością firmy działania prospołeczne. Ten rodzaj filantropii w najpełniejszy sposób pozwala osiągać synergii poprzez łączenie celów ekonomicznych i społecznych firmy i jej interesariuszy. Termin został spopularyzowany przez ekspertów zarządzania – M. Portera i M. Kramera.

Używanie dobroczynności w celu poprawienia kontekstu konkurencyjnego wymaga uzgadniania celów społecznych i ekonomicznych firmy oraz zmierza do zapewnienia jej korzystniejszej perspektywy długookresowego rozwoju (...). Przedsiębiorstwo nie tylko przekazuje pieniądze na cele społeczne, ale także mobilizuje posiadane umiejętności oraz relacje z innymi podmiotami. Efekty takiego działania znacznie przekraczają wyniki dobroczynnej działalności indywidualnych darczyńców, a nawet organizacji rządowych.

M. Porter, M. Kramer, „Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej”, w: *Harvard Business Review Polska*, wrzesień 2003.

Filantropia przedsiębiorstwa staje się ważną częścią jego długofalowej strategii budowania konkurencyjności i wartości. Pojawiają się nowe funkcje filantropii, takie jak budowanie zaufania do przedsiębiorstwa oraz kreowanie nowych rynków i pozyskiwanie nowych klientów. Filantropia stanowi zatem nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw – liderów i aspirujących do pozycji lokalnych, regionalnych i globalnych liderów, zwłaszcza w kontekście symbiozy celów społecznych i ekonomicznych i komunikacji ze społecznościami klientów oraz inwestorów. Wzmacnia wówczas prospołeczny wymiar zarządzania wartością oraz sprzyja budowaniu zaufania społecznego do przedsiębiorstwa.

A. Szablewski

„Filantropia a wartość przedsiębiorstwa”
[w:] Magazyn CEO, grudzień 2006

Modelem łączącym cele ekonomiczne przedsiębiorstwa z celami społecznymi w ramach danego przedsięwzięcia jest **marketing zaangażowany społecznie** (ang. **CRM, Cause Related Marketing**). Przykładowym działaniem w ramach CRM może być odprowadzanie jakiejś części zysku ze sprzedaży danego produktu na konkretny cel społeczny bądź organizację pozarządową. Dzięki CRM firmy poprawiają swój wizerunek na rynku, zwiększają sprzedaż i budują lojalność wobec marki. Organizacje pozarządowe natomiast mają możliwość pozyskania dodatkowych funduszy na prowadzoną przez siebie działalność.

Marketing zaangażowany społecznie

to połączenie celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z celami społecznymi w ramach danego przedsięwzięcia. CRM jest wszechstronną metodą pozwalającą na projektowanie programów powstałych na bazie potrzeb i zainteresowań przedsiębiorstwa z równoczesnym rozwiązywaniem problemów społecznych.

Firmy dzięki CRM poprawiają swój wizerunek na rynku, odnotowują wzrost sprzedaży, zyskują lojalność wobec marki. Organizacje pozarządowe natomiast mają możliwość zebrania funduszy np. na opiekę medyczną, poprawę sytuacji potrzebujących, edukację, ochronę środowiska naturalnego, wspieranie kultury i sportu. To firmy decydują o wyborze problemu społecznego, w którego rozwiązaniu chcą uczestniczyć.

Korzyści dla przedsiębiorstw:

- wzrost lojalności konsumentów;
- wzrost wrażliwości społecznej i motywacji pracowników;
- poprawa reputacji i wizerunku społecznego;
- wzrost sprzedaży.

Korzyści społeczne:

- organizacje pozarządowe efektywniej realizują swoje cele statutowe;
- wzrasta poziom zaangażowania w realizację ważnych celów społecznych;
- organizacje zyskują lepszy wizerunek społeczny i dzięki temu są w stanie mocniej zaangażować się w inne programy.

Źródło: www.odpowiedzialnybiznes.pl

Przykładowe inicjatywy wykorzystujące CRM

„**Podziel się posiłkiem**” – program społeczny zainicjowany przez firmę Danone w 2003 roku. Polega na przekazaniu przez firmę części zysków ze sprzedaży produktów Danone'a oznaczonych talerzykiem Podziel się Posiłkiem na walkę z niedożywieniem dzieci. W ramach programu organizowane są ogólnopolskie Zbiórki Żywności. Dodatkowo funkcjonuje program grantowy „Masz pomysł? Podziel się posiłkiem!”, za pośrednictwem którego co roku przekazywane są dotacje pieniężne na wsparcie realizacji najciekawszych projektów, które zakładają łączenie dożywiania dzieci ze wspieraniem ich rozwoju zarówno psychicznego, jak i fizycznego. Program Podziel się posiłkiem realizowany jest we współpracy z Fundacją Polsat oraz Bankami Żywności.

„**Podaruj dzieciom słońce**” – to coroczna ogólnopolska akcja charytatywna organizowana przez Procter&Gamble i Fundację Polsat od 1999 roku. W czasie kilku miesięcy jej trwania część pieniędzy ze sprzedaży produktów wybranych marek oznaczonych specjalnym symbolem akcji - dziecięcymi buziami wpisanymi w okrąg żółtego słońca – trafia na fundusz charytatywny akcji. Następnie za pośrednictwem Fundacji Polsat jest przekazane na rzecz ratowania zdrowia i życia najbardziej potrzebujących dzieci.

Marketing społeczny, czyli nie tylko CRM

Spośród interesujących innowacji marketingowych, które wpisują się w nurt CSR, warto wyróżnić także inne rozwiązania z zakresu marketingu społecznego. W Polsce znane jest przede wszystkim opisane powyżej pojęcie marketingu zaangażowanego społecznie, tymczasem prawdziwym wyzwaniem jest **marketing społeczny** w postaci **CSM** (ang. **Corporate Social Marketing**), uważanego za najbardziej efektywny model zaangażowanego marketingu. Termin CSM (upowszechniony przez Philipa Kottlera i Lancy Lee) oznacza działania marketingowe, których celem jest doprowadzenie do trwałej zmiany w sposobie zachowania (szczególnie konsumpcji) klientów. Ten rodzaj marketingu pozwala jednocześnie wprowadzić istotną społecznie zmianę oraz stworzyć rynek dla nowego rodzaju usługi lub produktów.

Przykładem takiej innowacyjnej strategii marketingowej na polskim rynku, spełniającej kryteria CSR i CSM, może być program „Świadoma energia” prowadzony przez firmę RWE Polska (realizowany w formie kampanii społecznej). Celem kampanii było dostarczenie odbiorcom energii (a więc nie tylko bieżącym klientom firmy) praktycznych informacji dotyczących metod oszczędnego korzystania z urządzeń pobierających prąd. Kampania pokazywała jak krok po kroku użytkownicy energii mogą wprowadzać zmiany w codziennym stylu życia tak, aby ograniczyć zużycie energii i swój wpływ na środowisko. Celem kampanii było doprowadzenie do trwałych zmian w sposobie użytkowania energii – w akcję włączyły się także samorządy i administracja centralna (w postaci partnera programu, Krajowej Agencji Poszanowania Energii). Opracowano różnorodne materiały edukacyjne, w tym „Przewodnik domowy RWE”, które dystrybuowano kanałami publicznymi.

Dobrym partnerem a nawet inicjatorem tego rodzaju projektów mogą być też organizacje pozarządowe. CSM idzie o krok dalej niż CRM – nie tylko przyczynia się do ograniczenia jakiegoś istotnego społecznie problemu, ale przede wszystkim umożliwia działanie u źródeł problemu, a nie tylko zwalczanie jego skutków. Warto, aby organizacje pozarządowe, posiadające kompetencje w różnych obszarach społecznych i ekologicznych, włączyły się w ten nurt.

Na szczególną uwagę pod kątem współpracy firm i organizacji pozarządowych zasługuje tzw. **wolontariat pracowniczy**. W jego ramach pracownicy danego przedsiębiorstwa, przy wsparciu swojej firmy, angażują się w działalność wolontarystyczną. Wsparcie udzielane przez firmę polegać może na przykład na dostarczeniu środków do realizacji autorskich projektów na rzecz lokalnych społeczności, czy zapewnienia wolnego dnia na działania wolontarystyczne. Organizacje zyskują w ten sposób zasoby ludzkie, zaś firmy dając pracownikom możliwość realizowania swoich pasji, budują ich lojalność, ułatwiają rozwój.

Programy wolontariatu pracowniczego funkcjonują w rosnącej liczbie firm w Polsce. Informacje o wybranych inicjatywach realizowanych w ich ramach, znaleźć można między innymi w raportach „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki.”

Wolontariat pracowniczy

(ang: corporate volunteering) – polega na angażowaniu się pracowników firm w działalność wolontarystyczną na rzecz organizacji społecznych. Pracownicy – wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując przy tym swe umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijając swe talenty w innych dziedzinach. Firma wspiera pracownika w tych działaniach – w zależności od swej kultury organizacyjnej: deleguje pracownika do pracy jako wolontariusza w czasie pracy, przekazuje pomoc rzeczową, wsparcie logistyczne i finansowe.

Źródło: www.wolontariatpracowniczy.pl

Jak już wspomnieliśmy, spośród różnych modeli współpracy, **partnerstwo** jest najbardziej dojrzałym podejściem do relacji z interesariuszami, zakładającym wspólne z nimi planowanie i wdrażanie różnego rodzaju inicjatyw, służących wspólnemu celowi.

Możemy wyróżnić w szczególności:

- partnerstwo projektowe
- partnerstwo strategiczne

W kolejnych rozdziałach przyjrzymy się nieco dokładniej zagadnieniom związanym ze współpracą partnerską.

5. Partnerstwo

Najbardziej dojrzałą formą współpracy międzysektorowej jest partnerstwo – a więc współdziałanie na rzecz wspólnego celu/ wspólnego dobra, w ramach którego wszystkie współpracujące strony występują na równych zasadach, a przyjmowane rozwiązania realizują w równym stopniu ich cele.

Partnerstwo

„Idea partnerstwa oparta jest na założeniu, że tylko szeroko rozumiana i pełna współpraca różnych sektorów może zaowocować inicjatywami rozwoju zrównoważonego, które umożliwią poszukiwanie spójnych, śmiałych i nowatorskich rozwiązań trudnych problemów. (...) Partnerstwo pomiędzy sektorami rozumiane jako dzielenie kosztów, ryzyka i odpowiedzialności, otwiera nowe możliwości do działania”.

Poradnik Partnerstwa (polska wersja językowa publikacji stworzonej przez Międzynarodowe Forum Liderów Biznesu Księcia Walii)

Zanim zaczniesz myśleć o partnerstwie z biznesem, rzetelnie przygotuj się do współpracy – zbadaj wszystkie możliwości i zastanów się nad tym, co ma być efektem współdziałania. W tym celu proponujemy następujące kroki:

- Dowiedz się, czego tak naprawdę potrzebuje Twoja organizacja i co możesz zaoferować partnerskiej firmie
- Przeanalizuj profile przedsiębiorstw działających na rynku tak, aby znaleźć te, których profil pasuje do działalności Twojej organizacji
- Zweryfikuj, czy wytypowane przez Ciebie firmy mają strategię CSR i w jakich obszarach realizują działania – upewnij się, czy obszary priorytetowe dla firmy są również priorytetowe dla Twojej organizacji. Informacji tego rodzaju możesz szukać na stronach internetowych firm, w raportach społecznych lub innych dostępnych publikacjach.

RYS.5. CO KAŻDY Z PARTNERÓW MOŻE WNIĘŚ DO WSPÓŁPRACY?

NGO

- wiedza z zakresu budowania i zarządzania projektami społecznymi
- znajomość problemów społecznych
- wartości
- dobra marka
- wiarygodność

Biznes:

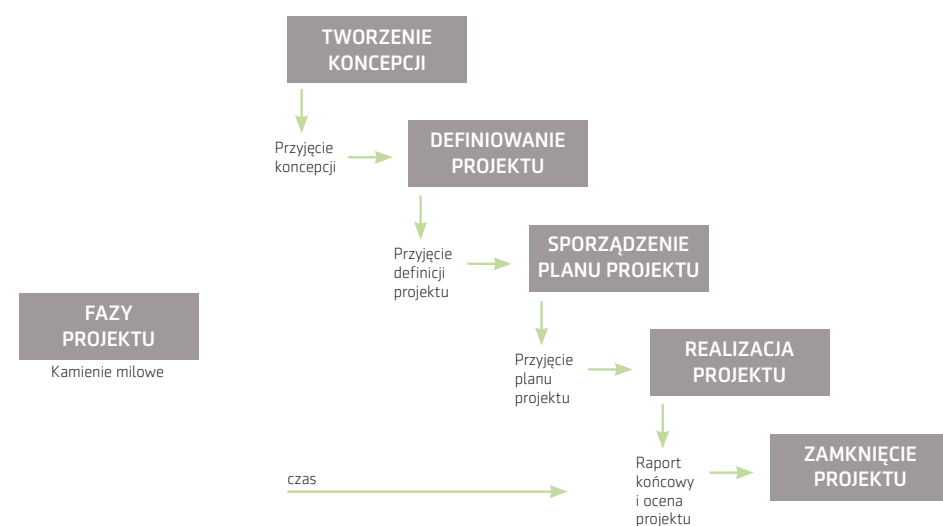
- produkty bądź usługi
- wsparcie finansowe
- zasoby ludzkie (wolontariat pracowniczy)
- wiedza z zakresu zarządzania, marketingu, PR
- udostępnianie lokalu bądź urządzeń biurowych (fax, telefon, kserokopiarka itp.)

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

5.1. Partnerstwo projektowe – etapy współpracy

Każde wspólne przedsięwzięcie należy dobrze zaplanować. Projekty i programy realizowane we współpracy z biznesem będą efektywne, jeśli nada się im usystematyzowaną strukturę. Poniżej przedstawiamy podstawowe etapy realizacji przedsięwzięć.

RYS.6. ETAPY ZARZĄDZANIA PROJEKTEM



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE: R. ZIĘBA, ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI: HISTORIA I WYZWANIA NOWYCH CZASÓW, WWW.SKUTECZNYPROJEKT.PL

Ważnym etapem współpracy jest ocena (ewaluacja) projektu – pozwala ona spojrzeć krytycznie na dotychczas zrealizowane działania i wyciągnąć wartościowe wnioski na przyszłość. Bez ewaluacji niemożliwe jest wnioskowanie o efektywności inicjatywy. Wiele organizacji zupełnie pomija ten etap, przez co hamuje organizacyjne uczenie się.

5.1.1. Nawiązanie współpracy

Nierzadko firmy, które chcą realizować projekty społeczne, same aktywnie poszukują partnerów do współpracy. Jeżeli działalność Twojej organizacji wpisze się w poszukiwany przez przedsiębiorstwo profil, zadбай o to, by pokazać, że Twoja organizacja jest wiarygodnym partnerem. Osiągnąć to można między innymi poprzez:

- rzetelne, możliwie wyczerpujące informacje o organizacji na jej stronie internetowej
- przejrzystość działań (regularne publikowanie raportów z działalności i sprawozdań)
- standardy działań (prowadzenie działalności z uwzględnieniem zasad etycznych, ewentualnie: przestrzeganie określonego kodeksu etycznego)
- rekomendacje od dotychczasowych partnerów biznesowych i innych
- informowanie o efektach dotychczas realizowanych działań

Nie tylko biznes powinien działać zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Również organizacje pozarządowe muszą podjąć trud wyraźnej odpowiedzi na pytania, wobec kogo, za co i w jakim stopniu są odpowiedzialne, oraz w jaki sposób mogą tę odpowiedzialność pokazać.

Będąc przygotowanym na ewentualną propozycję współpracy ze strony firm, warto jednak nie czekać aż nas znajdą, ale samodzielnie występować z inicjatywą w przypadku, gdy mamy projekt lub program, który chcielibyśmy realizować wspólnie z partnerem biznesowym. W tym celu rekomendujemy przygotowanie **oferty współpracy**. Pamiętaj, by oferta była krótka, treściwa i przygotowana konkretnie pod kątem profilu danej firmy (absolutnie odradzamy tworzenie jednego wzoru i wysyłanie go do wszystkich potencjalnych partnerów bez personalizowania oferty – takie działanie podważa wiarygodność organizacji i zniechęca).

Ważne jest, aby w ofercie współpracy znalazły się następujące elementy:

1. informacje o Twojej organizacji
2. informacje o inicjatywie, którą chcesz realizować wspólnie z partnerem
3. jasno sprecyzowane oczekiwania wobec partnera
4. korzyści, jakie potencjalnie może odnieść partner angażując się w ten projekt
5. kontakt do osoby, która może udzielić dalszych informacji, wraz z danymi kontaktowymi organizacji

Mając przygotowaną ofertę, wysyłamy ją do firmy. Tu pojawia się problem – do kogo konkretnie powinniśmy ją przekazać? Dotarcie do właściwej osoby w firmie może być kluczem do sukcesu, dlatego warto poświęcić trochę czasu, by ustalić, kto w danej firmie zajmuje się kwestiami związanymi ze współpracą z organizacjami pozarządowymi. Pomocne okazać się mogą:

- Informacje na stronach internetowych firm w zakładce poświęconej działaniom z zakresu społecznej odpowiedzialności
- Informacje na stronach fundacji korporacyjnych (patrz ramka: fundacje korporacyjne, str. 31)
- Portale społecznościowe związane z życiem zawodowym (goldenline.pl, profeo.pl, linkedin.com)
- Konferencje/ seminaria/ spotkania poświęcone działaniom CSR w ogóle lub danej firmy
- Raporty społeczne firm (patrz ramka: raporty społeczne, str. 30)

Nade wszystko zaś przyda się tutaj **networking**, czyli dobra, rozbudowana sieć kontaktów. Oznacza to nawiązywanie znajomości z jak najszerszymi kręgami osób z różnych sektorów, branż, obszarów działalności oraz ich pielęgnowanie. Nawet jeżeli w naszym bezpośrednim zasięgu nie będzie osoby z interesującą nas firmy, jej zidentyfikowanie i dotarcie do niej okazać się może łatwe poprzez znajomości naszych znajomych.

Po przesłaniu oferty upewnijmy się, że dotarła ona do adresata – czasami dostajemy potwierdzenie otrzymania wiadomości, można również zadzwonić i dopytać się o to, podkreślając jednocześnie swoją chęć i gotowość do udzielenia dalszych informacji. Jeżeli nam się uda, umówmy się na spotkanie.

Wybierając się na **pierwsze spotkanie z przedstawicielem firmy** pamiętajmy o doborze odpowiedniego ubioru – zbyt swobodny może zostać odebrany jako lekceważenie; nie oznacza to, że musimy sztucznie dostosowywać się do standardów biznesowych, ale warto strojem wyrazić szacunek dla rozmówcy. Z szacunkiem podchodzimy również do czasu – na spotkaniu pojawia się punktualnie i staramy się o krótkie i treściwe przedstawianie poruszanych kwestii. Warto z pewnością przygotować się wcześniej do rozmowy – zastanowić się, o co firma może chcieć dopytać, jakich informacji brakuje w ofercie, a mogą być dla niej istotne, oraz oczywiście doskonale znać wszystkie szczegóły dotyczącej prezentowanej oferty. Dobrze mieć ze sobą na wszelki wypadek wydrukowane kopie wszelkich materiałów, z których korzystamy, lub które przesyłaliśmy wcześniej naszemu potencjalnemu partnerowi. Na pewno dobre wrażenie zrobi również wykazanie się w trakcie rozmowy znajomością dotychczasowych działań firmy w obszarze zaangażowania społecznego czy szerzej – odpowiedzialnego biznesu.

Do błędów najczęściej popełnianych przez organizacje pozarządowe na etapie inicjowania współpracy należą:

- postawa roszczeniowa w sformułowanej ofercie
- nieatrakcyjne przygotowanie oferty
- zwracanie się do firm bez względu na profil działalności
- brak konkretnych propozycji/ oczekiwań
- brak wskazania korzyści ze współpracy
- brak przygotowania się do rozmowy o współpracy

Można powiedzieć, że przygotowywanie się do rozmowy o partnerstwie przypomina przygotowania do rozmowy w sprawie pracy – należy umiejętnie zaprezentować swoje atuty i pokazać wartość dodaną ewentualnego wspólnego przedsięwzięcia.

Raporty społeczne

to raporty z zakresu zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego. Znajdują się w nich informacje związane ze skutkami bezpośrednimi i pośrednimi działalności organizacji w aspekcie ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.

Od 2008 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu wraz z PricewaterhouseCoopers i CSR Consulting organizują konkurs na najlepiej sporządzone raporty społeczne. Więcej informacji na www.raportyspoleczne.pl. Tam też znajduje się biblioteka raportów.

Z punktu widzenia organizacji pozarządowej, raporty mogą stanowić użyteczne źródło informacji na temat zakresu i tematyki inicjatyw podejmowanych przez firmę na polu działalności społecznej i zaangażowanych w nie osób z firmy, pomagając w przygotowaniu odpowiedniej oferty współpracy i dotarciu z nią do właściwej osoby.

Fundacje korporacyjne

to fundacje zakładane przez firmy w celu realizacji działań społecznie użytecznych, najczęściej w zakresie społecznej aktywności danej firmy. Są formalnie niezależnym bytem prawnym, tworzone są na mocy ustawy o fundacjach, a niekiedy także ustawy o działalności pożytku publicznego, w związku z czym posiadają takie same prawa i obowiązki jak inne tego typu podmioty. Źródłem finansowania jest najczęściej firma założycielska.

Dokładna liczba fundacji korporacyjnych działających w Polsce nie jest znana – wg szacunkowych danych Stowarzyszenia Klon/Jawor działa ich niecałe 200; w badaniu z 2008 roku „Fundacje korporacyjne w Polsce”, przeprowadzonym na zlecenie Forum Darczyńców w Polsce, udało się dotrzeć do 50.

W ramach swoich działań fundacje zarządzają rozbudowanymi programami społecznymi i programami pomocy charytatywnej, administrując programy wolontariatu pracowniczego i darowizn pracowniczych czy też prowadzą programy grantodawcze, wspierając instytucje publiczne, np. szpitale, domy dziecka, szkoły, a także organizacje pozarządowe.

Wsparcie dla organizacji pozarządowych, najczęściej w postaci dotacji, udzielane jest w oparciu o ustalone procedury (regulamin, zasady konkursu, etc.). Informacje o nich, w tym o materiałach koniecznych do ubiegania się o dotacje, formularzach zgłoszeniowych, sposobie i terminie ich dostarczenia, najczęściej umieszczane są na stronie internetowej fundacji.

5.1.2. Realizacja projektu/ programu

Niezależnie od tego, która ze stron zainicjowała współpracę, po obopólnej zgodzie na jej podjęcie, powinno nastąpić usystematyzowanie współpracy na poziomie formalnym. Najczęściej podpisywane są następujące rodzaje umów:

- **umowa o współpracy** – nazwa ta używana jest dla umów o różnym charakterze, których wspólną częścią jest deklaracja stron o podjęciu wspólnego działania.
- **umowa sponsoringowa** – sponsoring oznacza odpłatne przysporzenie majątkowe wyrażające się w pieniądzu, rzeczach lub usługach, dokonywane przez firmę, osobę prywatną, instytucję itp. (sponsora) na rzecz osoby fizycznej, organizacji, instytucji itp. (sponsorowanego), w celu wykonania przez niego czynności określonych w umowie sponsoringu. Sponsoring jest dwukierunkowy, to znaczy sponsor jest zobowiązany do określonych świadczeń, a na sponsorowanym ciąży określone obowiązki względem sponsora.
- **umowa darowizny** – w której darczyńca zobowiązuje się do bezpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego (np. fundacji, stowarzyszenia), nie otrzymując w zamian żadnych bezpośrednich korzyści materialnych wynikających z jej przekazania.
- **umowa barterowa** – czyli zakładająca wymianę towarów lub usług pomiędzy stronami (usługi za usługę, towaru za towar, towaru za usługę lub usługi za towar), bez udziału pieniędzy.

Więcej informacji o umowach znaleźć można w poradniku dla organizacji pozarządowych na portalu NGO.pl (www.poradnik.ngo.pl)

Często załącznikami do umów są budżet oraz harmonogram działań. Warto na samym początku wspólnie je przeanalizować i dookreślić, ale również pozostawić swobodny margines na ewentualne zmiany. Pomocne okazać się może jednak ustalenie już na tym etapie, w jaki sposób proces potencjalnych zmian miałyby przebiegać, z kim należy się kontaktować w takich przypadkach, kto i w jakim czasie podejmuje ostateczne decyzje.

Formalna umowa z pewnością stanowi znakomity punkt odniesienia dla partnerskiej relacji. Odpowiednio dokładna, może obejmować niemal wszystkie ważne aspekty współpracy. Jednak o efektywności jej funkcjonowania w równym stopniu jak kwestie formalne, decydować będą kompetencje tzw. „miękkie”, wśród których kluczowe znaczenie mają to związane z efektywną komunikacją. Istnieje niezwykle bogata literatura, która dokładnie omawia zagadnienie, my ze swojej strony chcielibyśmy zachęcić do otwartości, wzajemnego słuchania się oraz dyskusji nad pojawiającymi się rozbieżnościami oczekiwań, poglądów czy możliwości.

Podczas realizacji partnerskiej inicjatywy warto zadbać o:

- Wspólne ustalenie **zasad współpracy** i ich przestrzeganie
- **Jednakowe prawa** każdego z partnerów do wyrażenia swojego zdania
- **Właściwą komunikację** – zarówno pomiędzy partnerami, wewnątrz w firmie i organizacji oraz na zewnątrz (do mediów itp.),
- **Wysoką jakość własnych działań** – profesjonalne podejście każdej ze stron minimalizuje ryzyko niepowodzeń i zwiększa szanse na osiągnięcie celów partnerstwa
- **Współodpowiedzialność** – aby partnerstwo przyniosło rezultaty i satysfakcję dla każdej ze stron, konieczne jest, aby każdy z partnerów czuł się odpowiedzialny za osiągnięte wyniki i za kształt relacji pomiędzy partnerami
- **Monitoring** – aby na bieżąco sprawdzać poziom realizacji założonych celów. Pomoc w tym może wyznaczenie osób odpowiedzialnych, ustalenie cyklicznych spotkań podsumowujących, mierzenie osiągniętych efektów. Łatwiej jest dzięki temu wychwytywać ewentualne błędy i na bieżąco modyfikować projekt

5.1.3. Zakończenie współpracy/ewaluacja

Kończąc współpracę, warto podsumować i ocenić partnerstwo, zarówno od strony osiągniętych rezultatów, jak również jakości relacji pomiędzy partnerami.

Ewaluacja jest rozumiana jako:

- Ocena wartości projektu z zastosowaniem określonych kryteriów w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia
- Zbieranie, analiza oraz interpretacja danych na temat znaczenia i wartości projektu przy zwróceniu uwagi na zagadnienia istotne dla zainteresowanych
- Ocena efektywności, skuteczności, oddziaływania, trwałości i zgodności projektu w kontekście założonych celów, porównywanie rezultatów projektu ze wstępnymi zamierzeniami

Źródło: Polskie Towarzystwo Ewaluacji, ww.pte.org.pl

Najbardziej idealna sytuacja to taka, w której ewaluacji dokonujemy zarówno przed realizacją projektu czy programu (ex-ante), w czasie jego trwania (mid-term/ on-going), jak też po jego zakończeniu (ex-post). Uzyskujemy wówczas dane pozwalające na bardziej pogłębione analizy i wnioski.

Kryteria ewaluacji wskazują, co w ramach prowadzonej ewaluacji będzie podlegało ocenie. Do najczęściej stosowanych należą:

- **Trafność (relevance)** – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i/ lub realnym potrzebom beneficjentów.
- **Efektywność (efficiency)** – kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas.
- **Skuteczność (effectiveness)** – kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte.
- **Oddziaływanie/wpływ (impact)** – kryterium to pozwala ocenić związek pomiędzy celem projektu i celami ogólnymi, tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju.
- **Trwałość efektów (sustainability)** – kryterium to pozwala ocenić czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju.

Źródło: Polskie Towarzystwo Ewaluacji, ww.pte.org.pl

5.2. Partnerstwo strategiczne – wyzwanie długoterminowe

Wykreowanie długofalowej partnerskiej współpracy pomiędzy sektorem biznesu a sektorem organizacji pozarządowych nie wynika jedynie z dobrej woli obu stron, ale z dostrzeżenia obszaru wspólnych korzyści w zakresie wspierania działań na rzecz ochrony środowiska.(...) Podstawowa sprawa to określenie wspólnego przedsięwzięcia jako inwestycji społecznej, wykorzystującej możliwości, zasoby, kompetencje oraz sposoby działania obu partnerów (...)

Doświadczenia Programu Czysty Biznes sugerują, że długofalowe partnerstwo pomiędzy sektorem biznesu i organizacjami pozarządowymi jest jak najbardziej możliwe w Polsce. Ale warunek wypracowania odpowiedniej formuły współpracy wymaga aktywnego zaangażowania obu stron w ustalaniu celów i zasad układu partnerskiego. Aby osiągnąć sukces na dłuższą metę, zaangażowanie obu stron musi być oparte na spisanych zasadach współpracy, ujętych w formalnej umowie. Umowa winna jednak być również podstawą dla realizacji programu współpracy. (...) Takie nieco sformalizowane podejście pomaga we wzajemnym zrozumieniu zasadności tworzenia układu współpracy partnerskiej. Pomaga również w przewyżnieniu uprzedzeń i braku wzajemnego zaufania, bowiem firmy i organizacje pozarządowe często nie rozumieją wzajemnej specyfiki i uwarunkowań.

Formalne porozumienie umożliwia mobilizowanie dodatkowych środków i zasobów na rzecz realizowanego programu, tak jak na przykład angażowanie pracowników firmy, czy też przekazywanie wiedzy i doświadczeń w konkretnych sprawach pojawiających się w trakcie realizacji. Formalna umowa zawierająca zasady współpracy pozwala również na monitoring działań i systematyczne ocenianie ich postępów, co stanowi podstawę do pogłębiania i rozszerzania współpracy.

Rafał Serafin, Dyr. Fundacji Partnerstwo dla Środowiska

w: Filantropia – szlachetna pomoc czy złoty interes, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 1999.

Wspólna realizacja jednorazowego projektu z pewnością przynosi korzyści partnerom, jednak dopiero długofalowa współpraca i konsekwentne realizowanie misji stanowią efektywny sposób realizacji celów społecznych. Partnerzy przedsięwzięcia powinni w miarę możliwości dążyć do tego, aby ich działania miały charakter długookresowy i cykliczny – tak, aby zapewnić ciągłość projektu i zapewnić jego beneficjentom realne, a nie jednorazowe wsparcie. Dlatego bardzo ważne jest podtrzymywanie relacji z partnerem – informowanie o postępach w projekcie, pokazywanie efektów, ewaluacja współpracy i inicjowanie kontaktów oraz dalszych działań. Organizacje, które zdołały pozyskać stałych partnerów mogą lepiej odpowiadać na stojące przed nimi wyzwania, a przede wszystkim lepiej realizować swoją misję. Życzymy zatem wszystkim organizacjom pozarządowym, by udało się im zbudować stabilne, oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu, oraz przynoszące wielostronne korzyści, strategiczne partnerstwa z biznesem

6. Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem w dobie CSR 2.0

Mianem **CSR 2.0** określamy nowe formy komunikacji/ interakcji różnego typu podmiotów z interesariuszami, szczególnie formy zakładające kontakt wirtualny. W przypadku CSR najbardziej spektakularne przykłady dotyczą działań w mediach społecznościowych, których rola w monitorowaniu i współkształtowaniu zachowań biznesu stale rośnie. Społeczności internetowe potrafią skutecznie bojkotować lub wspierać marki i producentów, walczyć o swoje prawa, a także prowadzić kampanie docierające do szerokiego grona interesariuszy. Przedsiębiorstwa z kolei, chcąc dostosować się do nowej ery dostępu do informacji, starają się budować relacje z otoczeniem właśnie z wykorzystaniem Internetu. Ale Internet daje znacznie szersze możliwości. Dzięki rozwiązaniom, jakie stosowane są z wykorzystaniem sieci, można skutecznie prowadzić różnego rodzaju akcje prospołeczne i proekologiczne, tworzyć innowacje, a nawet wspierać wykluczone do tej pory grupy i społeczności. Platformy, takie jak Kiva.org i jej podobne, pozwalają udzielać bezpośredniego wsparcia drobnym lub początkującym przedsiębiorcom w krajach rozwijających się, łączyć możliwości, jakie dają mikrofinanse, z globalnym zasięgiem i dostępnością, jaką oferuje internet. Inicjatywy, takie jak akcja Czerwonego Krzyża, dzięki której zebrano 25 mln dolarów na pomoc poszkodowanym podczas trzęsienia ziemi na Haiti w 2010 roku, pozwalają w rekordowo krótkim czasie zebrać środki na pomoc humanitarną. Warto wziąć pod uwagę ten nowy cyfrowy świat aktywności i zastanowić się czy na tym polu możliwa jest realizacja misji organizacji i współdziałanie z biznesem – być może odkrywa się przed nami zupełnie nowy świat możliwości.

7. Trendy wpływające na kształt współpracy biznesu i NGOs w przyszłości

Nikt z nas nie jest w stanie przewidzieć w pełni tego, jak zmieniać się będzie świat i otoczenie biznesu w nadchodzących dekadach. Nie wiemy na ile to, o co walczymy dzisiaj, będzie ważne w przyszłości. Warto jednak zastanowić się nad trendami, które potencjalnie mogą wpływać na kształt współpracy biznesu i organizacji pozarządowych. Na podstawie naszych obserwacji i doświadczeń wytypowaliśmy kilka takich kierunków rozwoju organizacji pozarządowych, które – naszym zdaniem – należy wziąć pod uwagę myśląc o strategii działań we współpracy z biznesem na przyszłość.

1. PROFESJONALIZACJA

Organizacje pozarządowe w Polsce stale się profesjonalizują, włączając do zarządzania metody biznesowe. Dla podmiotów funkcjonujących na coraz bardziej niestabilnym rynku, profesjonalizacja jest szansą na zwiększenie efektywności działań i lepsze relacje z partnerami po stronie biznesu. Ostatecznie, efektywność powinna być cechą nie tylko organizacji działających na zasadach komercyjnych – przedsiębiorstwa dążą do maksymalizacji zysku, a organizacje pozarządowe do maksymalizacji korzyści dla beneficjentów, metody pozostają jednak te same lub pokrewne. Dlatego też w przyszłości organizacje, które nie dostosują się do wymogów rynku (tj. nie będą stale dążyć do podnoszenia swoich kompetencji w zarządzaniu) mogą mieć trudności z funkcjonowaniem w coraz bardziej złożonym i wymagającym środowisku.

2. SPECJALIZACJA I USŁUGI DLA BIZNESU

Coraz więcej organizacji pozarządowych zdobywa unikatowe kompetencje w zakresie szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju i współpracuje z biznesem wspomagając przechodzenie na zrównoważone metody zarządzania. Przykładem takich działań może być wspieranie przedsiębiorstw w obliczaniu emisji dwutlenku węgla oraz offsetowaniu (neutralizowaniu tej emisji) przez organizacje wyspecjalizowane w zagadnieniach ekologicznych. Organizacje pozarządowe mogą być cennym partnerem dla wielu sektorów jako eksperci w wąskich dziedzinach wiedzy. Tego rodzaju partnerstwo może być wartościowe dla obydwu stron, zakłada wymianę wiedzy, doświadczeń i wzajemne uczenie się.

3. STANDARDY

W ostatnim czasie rośnie presja na przedsiębiorstwa, aby wdrażały odpowiednie standardy etyczne i metody raportowania społecznego. Te same zasady mogą jednak stosować w swojej działalności również organizacje pozarządowe. Więcej – wdrażając takie same standardy organizacje staną się bardziej wiarygodne, kompetentne, a także konkurencyjne w ramach swoich obszarów specjalizacji. Takie narzędzia jak kodeksy etyczne, standardy zarządzania relacjami z otoczeniem czy raportowanie o oddziaływaniu na środowisko są uniwersalne i mogą być stosowane przez organizacje wszelkiego typu. Szczególnie, że cechą obecnych czasów jest coraz większe zacieranie się granic między sektorami – organizacje pozarządowe prowadzą działalność gospodarczą i niekiedy funkcjonują jak małe przedsiębiorstwa, firmy z kolei włączają się w akcje społeczne, a administracja publiczna włącza profesjonalne metody zarządzania biznesowego do swoich struktur. Dlatego też od jakiegoś czasu nie mówi się już tylko o „społecznej odpowiedzialności biznesu” ale o „**społecznej odpowiedzialności organizacji**” jako takich. W przyszłości łatwiej będzie porozumiewać się międzysektorowo stosując wspólne standardy.

4. MONITORING

Jedną z przyczyn powolnego rozwoju koncepcji CSR w Polsce i odpowiednich standardów działania biznesu jest brak organizacji profesjonalnie monitorujących działania przedsiębiorstw. Chodzi przede wszystkim o organizacje strażnicze typu watchdog, zwłaszcza takie, które posiadają wysokie kompetencje merytoryczne i potrafią nie tylko pełnić rolę strażnika, ale też profesjonalnego partnera-doradcy. Organizacje tego rodzaju, obok organizacji promujących koncepcję jako taką, mogą stać się poszukiwanymi i ważnymi partnerami zarówno administracji publicznej jak i bardziej odważnych i postępowych przedstawicieli sektora prywatnego. W przyszłości popyt na niezależne ekspertyzy i profesjonalny monitoring będzie wzrastać, a tłem i zarazem jednym z motorów tego procesu będzie rozwój świadomości społecznej odnośnie zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem. Organizacje strażnicze, potrafiące jednocześnie działać jak profesjonalne think-tanki, mogą istotnie uzupełnić i zmienić krajobraz polskiego CSRu.

Opracowanie treści: Natalia Ćwik, Justyna Januszewska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
Projekt graficzny i skład: Olga Figurska, LUNATIKOT



Projekt współfinansowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej
w ramach Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

www.odpowiedzialnybiznes.pl