Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 4(42)/2014

Mateusz Rak
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Społeczne zaangażowanie biznesu w kontekście partnerstwa przedsiębiorstw i organizacji społecznych

Streszczenie. W artykule przedstawiono cechy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu realizowanej w ramach partnerstwa przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi. Wzrost świadomości społecznej i oczekiwań klientów wymusiły na firmach zmianę orientacji w zarządzaniu. Punktem wyjścia decyzji gospodarczych stały się potrzeby klienta i wymogi środowiska społecznego i naturalnego. Przedsiębiorstwa, by wyróżnić swoje oferty wśród konkurentów, a jednocześnie odpowiedzieć na nowe oczekiwania klientów, kreują nowe wartości swych produktów, wyposażając je w wartości dodane odpowiadające na zapotrzebowanie rynku i środowiska. Jednym ze sposobów o cechach innowacji społecznych jest wypełnianie społecznej odpowiedzialności biznesu w partnerskim związku przedsiębiorstwa z organizacjami pozarządowymi. Przedstawione w artykule matryce zagrożeń oraz korzyści jako skutków współpracy dwóch niezależnych gospodarczo od siebie organizacji stanowiły podstawę do wskazania głównych warunków i założeń współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Słowa kluczowe: partnerstwo, CSR, odpowiedzialność społeczna, filantropia korporacyjna

Wstęp

Współcześnie istotnym kierunkiem rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu jest zarządzanie przedsiębiorstwem z zachowaniem norm etycznych, ekologicznych, w sposób nie zagrażający środowisku naturalnemu człowieka, oraz uwzględnianie zmian w świadomości klientów, którzy oczekują od pro-

ducentów zaangażowania w sprawy społeczne. W tym kontekście realizowane przez przedsiębiorstwa zadania obejmują wypełnianie nie tylko celów gospodarczych, lecz również powiązanych z nimi przedsięwzięć społecznych służących zrównoważonemu rozwojowi. Przykładem jest wytwarzanie ekologicznych produktów w warunkach nie zagrażających środowisku naturalnemu człowieka, a także filantropia lub sponsoring, przyczyniające się do realizacji ważnych zadań społecznych.

Doświadczenia firm realizujących strategie CSR wskazują, że efektem przyjęcia tej koncepcji zarządzania są korzyści ekonomiczne dla firm w postaci wzmocnienia ich pozycji rynkowej, zwiększenia sprzedaży i korzystnego pozycjonowania wizerunku ich marki jako społecznie odpowiedzialnej.

Znaczenie efektów adaptacji koncepcji CSR zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla społeczeństwa było przyczyną poszukiwania nowych innowacyjnych form uzewnętrzniających społeczną orientację firm. Przejawem tego jest obserwowany obecnie rozwój współpracy przedsiębiorstw z organizacjami społecznymi w realizacji wspólnych projektów na rzecz społeczeństwa. Na tym tle celem artykułu jest przedstawienie cech i form takiej współpracy, której efektem jest rozwiązanie pilnych problemów społecznych w powiązaniu z dążeniem do zrównoważonego rozwoju.

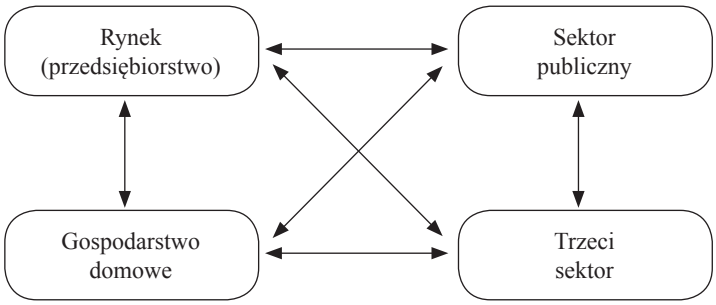
1. Innowacje społeczne – niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów społecznych

W XXI w. rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) ukierunkowany jest na kreowanie innowacji społecznych, których znaczenie w osiąganiu zrównoważonego rozwoju jest szczególne. Potrzebę rozwoju innowacyjności społecznej wyeksponowano w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej (Europa 2020), a także w ramach inicjatywy Komisji Europejskiej „Europa Innowacji Społecznej" (Social Innovation Europe – SIE)[1].

W procesie tworzenia społecznych innowacji uczestniczą zarówno przedsiębiorstwa, jak i organizacje społeczne, publiczne i społeczeństwo[2]. Powoduje to, że innowacja społeczna uwzględnia potrzeby i oczekiwania wszystkich interesariuszy, a ponadto wywołuje zmiany w prowadzeniu biznesu, postawach społecznych, przy zachowaniu zyskowności w efekcie jej wprowadzenia. Innowacje społeczne dotyczą zmian w zakresie poprawy warunków ekonomicznych

[1] www.socialinnovationeurope.eu [10.02.2013].

[2] Por. *Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individual Needs*, red. A. Midttun, BI Norvegian School of Management, „Research Report" 2009, nr 2, http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/2893041b91f4e4fcc12575690042d6d9/$FILE/2009-02-midttun.pdf#page=1&zoom=auto,0,849 [10.02.2013].



Rysunek 1. Współpraca międzysektorowa jako źródło innowacji społecznych

Źródło: *Study on Social Innovation by ActionGood pn sept 17/2011*. European Union/The Young Foundation 2010, s. 19, www.slideshare.net/goodpaper/study-on-social-innovation [10.02.2013].

i jakości życia określonych grup społecznych[3]. W szerszym ujęciu innowacje społeczne definiuje się jako tworzenie i wdrażanie nowych idei organizowania relacji interpersonalnych oraz społecznych interakcji służących osiąganiu wspólnych celów[4]. Społeczne innowacje mogą więc przyjmować formy produktów, procesów produkcyjnych, technologii wytwarzania oraz idei, regulacji prawnych, zmian społecznych i partnerstwa międzysektorowego[5]. Osiągnięcie efektywności innowacji społecznej jest skutkiem jednoczesnego uwzględniania w działaniach firm dobra społeczeństwa i środowiska oraz potrzeb indywidualnych konsumentów[6]. Oznacza to, że źródłem innowacji społecznych są relacje między (por. rysunek 1)[7]:

– rynkiem (przedsiębiorstwa komercyjne) (np. podmioty komercyjne realizujące strategie CSR i nowe modele współpracy międzysektorowej),

– sektorem publicznym (np. nowe uregulowania prawne, systemy świadczenia usług społecznych i publicznych)

– trzecim sektorem (np. organizacje pozarządowe rozwiązujące nowe aktualnie pojawiające się problemy społeczne z zastosowaniem nowych form finansowania i świadczenia, oferujące nowe usługi, działające jako przedsiębiorstwa

[3] E. Bogacz-Wojtanowska, D. Hoikins, *Innowacyjne i tradycyjne usługi publiczne jako wynik współpracy organizacji pozarządowych i publicznych*, „Trzeci Sektor" 2012, nr 26, s. 61.

[4] M.D. Mumford, *Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin*, „Creativity Research Journal" 2002, t. 14, s. 253 i nn.

[5] Zob. *Study on Social Innovation by ActionGood pn sept 17/2011. European Union/ The Young Foundation 2010*, www.slideshare.net/goodpaper/study-on-social-innovation, s. 11 i nn. [10.02.2013].

[6] Por. N. Ćwik, *Społeczna odpowiedzialność biznesu i innowacje*, w: *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, red. M. Bonikowska, M. Grewiński, WSP TWP w Warszawie, Warszawa 2011, s. 241 i nn.

[7] *Study on Social Innovation*…, op. cit., s. 19.

społeczne, prowadzące dialog społeczny, współpracujące z przedsiębiorstwami w realizacji zadań społecznych),

– gospodarstwami domowymi (ujawnianie nowych potrzeb społecznych, aktywność społeczna, ruchy konsumenckie).

Wskazane na rysunku 1 relacje współpracy międzysektorowej jako źródło kreowania innowacji społecznych akcentują, że te powiązania są warunkiem identyfikacji problemów i koniecznych zmian społecznych, ale też sposobów ich rozwiązywania. Innowacje społeczne, których głównym celem jest doprowadzenie do zmian społecznych oraz upowszechnienie ich jako „dobrych praktyk", wymagają aktywności i współdziałania społeczeństwa, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw i administracji publicznej. Zasady współpracy organizacji publicznych z organizacjami pozarządowymi i społeczeństwem są w Polsce uregulowane prawem i odnoszą się do realizacji ustrojowej zasady partycypacji społecznej. W regulacjach zawartych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie"[8] wskazane są formy współpracy między administracją i organizacjami społecznymi. Z kolei zasady współpracy między administracją i przedsiębiorstwami mogą przyjmować formy partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) i regulowane są ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym[9].

Natomiast budowanie współpracy między społeczeństwem (reprezentowanym przez organizacje pozarządowe) i przedsiębiorstwami działającymi na rynku ma swobodny wymiar, który regulują jedynie ogólne przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej i zasady współżycia społecznego. Można więc założyć, że jest to ważna płaszczyzna poszukiwania nowych form rozwiązywania problemów społecznych, służąca jednocześnie wzmocnieniu ekonomicznemu i konkurencyjnemu przedsiębiorstw i gospodarki, co jest zgodne z zasadą zrównoważonego rozwoju. Cechą zrównoważonego rozwoju jest bowiem budowanie pozytywnych (harmonijnych) relacji między społeczeństwem, środowiskiem i gospodarką, w taki sposób, by obecny wzrost nie zagrażał możliwościom wzrostu przyszłych pokoleń[10]. Przyjmowanie przez przedsiębiorstwa koncepcji zarządzania ukierunkowanej na problemy środowiska i społeczeństwa sprzyja nie tylko realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, ale także pobudza innowacyjność społeczną. Wskazują na to różnice między tradycyjnym i innowacyjnym prowadzeniem biznesu zgodnie z zasadami CSR i zrównoważonego rozwoju zaprezentowane w tabeli 1.

---

[8] Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873, art. 5.

[9] Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. z 2009 r., nr 19, poz. 100 z późn. zm.

[10] Zob. http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_pl.htm [10.02.2014].

Tabela 1. Wybrane różnice między tradycyjnym podejściem do prowadzenia biznesu a biznesem opartym na zasadach CSR i zrównoważonego rozwoju

Podejście tradycyjne (*business as usual*)	Innowacja wynikająca z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu/zrównoważonego rozwoju
Koncentracja na wartości finansowej przedsiębiorstwa (na kapitale finansowym)	Postrzeganie wartości przedsiębiorstwa z perspektywy finansowej i pozafinansowej (rola kapitału intelektualnego oraz kapitału społecznego i zaufania)
Koncentracja na maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy	Tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy (pracowników, klientów, organizacji, społeczeństwa obywatelskiego, środowiska itp.)
Koncentracja na krótkofalowych celach przedsiębiorstwa	Uwzględnianie zarówno perspektywy krótkofalowej, jak i długoterminowych celów i skutków działania
Nieuwzględnianie kosztów społecznych i środowiskowych lub nieinformowanie o wywieranym wpływie na środowisko naturalne i społeczne	Mierzenie oddziaływania firmy na otoczenie (środowisko) oraz systematyczne raportowanie wyników
Komunikacja firmy z otoczeniem jednokierunkowa (asymetryczna)	Komunikacja firmy z otoczeniem dwukierunkowa (symetryczna, przejrzysta) – interaktywna
Prowadzenie działalności gospodarczej w granicach wyznaczonych przez prawo	Przyjmowanie dobrowolnych, ponadprawnych zobowiązań w postaci kodeksów etycznych czy zasad postępowania uwzględniających interesy społeczne i ochronę środowiska

Źródło: N. Ćwik, *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, w: *Wspólna odpowiedzialność*, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013 s. 7, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/FOB%20rola%20innowacji%20176x250%202013-03-05%20calosc%20pojedyncze%20strony.pdf [10.02.2013].

Wskazane cechy innowacyjnego podejścia przedsiębiorstw w realizacji zasad wynikających z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oznaczają, że mogą być one wykorzystane w realizacji przedsięwzięć społecznych we współpracy z organizacjami pozarządowymi, tj. zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Bowiem współdziałanie przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych w wypełnianiu celów społecznych może prowadzić do rozwiązania problemu społecznego poprzez tworzenie innowacji w zakresie m.in. świadczenia nowych usług, form gromadzenia funduszy (*fundraising*), sposobów promowania idei czy angażowania pracowników w działania społeczne poprzez wolontariat pracowniczy. Należy dodać, że innowacyjnych cech działania można dopatrywać się w budowaniu związków organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami i identyfikowaniu problemów społecznych pilnych do rozwiązania. W tym ujęciu innowacje społeczne można traktować jako instrumenty osiągania zrównoważonego rozwoju.

2. Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw – główne cechy i przejawy

Społeczna aktywność przedsiębiorstw jest rezultatem przyjmowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i ma współcześnie wymiar innowacji społecznej. Przykładem może być filantropia korporacyjna, która dawniej utożsamiana była z udziałem firm w jednorazowych akcjach społecznych i reaktywnym odpowiadaniem na prośby o wsparcie. Obecnie firmy, świadome potrzeby budowania prospołecznych relacji i wizerunku, traktują udzielanie pomocy społeczeństwu jako inwestycje społeczne (ang. *Corporate Community Investment* – CCI), polegające na „budowaniu długoterminowej strategii zaangażowania społecznego opartego na partnerstwie z wybranymi organizacjami, z którymi wspólnie rozwiązują problemy społeczne”[11]. Różnice między tradycyjnym modelem zaangażowania społecznego przedsiębiorstw a pomocą społeczeństwu traktowaną jako inwestycje społeczne prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Modele zaangażowania społecznego firm

Tradycyjny model zaangażowania społecznego przedsiębiorstw	Nowy model zaangażowania społecznego przedsiębiorstw w formie inwestycji społecznych
– wsparcie finansowe, często jednorazowe – organizowanie pomocy na prośbę zainteresowanych – organizacja pozarządowa jest głównym odbiorcą działań – aktywność społeczna jest skoncentrowana na kraju będącym siedzibą firmy – sponsoring i darowizny nie są związane ze strategią firmy	– aranżowanie przez przedsiębiorstwa z własnej inicjatywy różnych form pomocy na rzecz społeczeństwa (często długofalowej) – podejmowanie przez przedsiębiorstwa współpracy z organizacjami *non profit* w celu realizacji wspólnych projektów społecznych – działania prospołeczne przedsiębiorstw wpisane są w strategię firmy, co służy integracji i zaangażowaniu społecznemu pracowników i przysparza korzyści komercyjnych i wizerunkowych przedsiębiorstwu – działania prospołeczne firm we współpracy z organizacjami *non profit* mają wymiar od lokalnych do globalnych

Źródło: opracowano na podstawie: *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna i organizacje pozarządowe, a społeczeństwo obywatelskie*, red. G. Makowski, M. Koziarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 43.

Cechy modelu zaangażowania społecznego firm, rozumianego jako „inwestycje społeczne”, w którym eksponowana jest współpraca przedsiębiorstw i organizacji *non profit*[12] w realizacji zadań społecznych, wskazują, że warunkiem skuteczności

[11] *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna i organizacje pozarządowe, a społeczeństwo obywatelskie*, red. G. Makowski, M. Koziarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 43.

[12] Współpraca to kooperacja co najmniej dwóch partnerów w celu osiągnięcia wspólnego celu. Efekty współpracy mogą być różne dla partnerów (na podstawie: B.B. Frey, J.H. Lohmeier, S.W. Lee, N. Tollefson, *Measuring Collaboration Among Grant Partners*, „American Journal of Evaluation” 2006, nr 27(3)).

wspólnych działań dla przedsiębiorstwa jest zgodność realizowanych celów społecznych z celami biznesowymi wpisanymi w strategię firmy. Służy to integracji i zaangażowaniu społecznemu pracowników i przysparza korzyści komercyjnych i wizerunkowych przedsiębiorstwu oraz jest zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. W relacjach tych dochodzi bowiem do kreowania czterech kapitałów (4K)[13]: ludzkiego, społecznego, materialnego i ekologicznego (por. tabela 3).

Tabela 3. Cztery kapitały jako efekt realizacji strategii CSR

Kapitał	Zadania społeczne
Ludzki	Rozwój wolontariatu pracowniczego, kształtowanie wśród pracowników postaw społecznych i społecznie odpowiedzialnych
Społeczny	Nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi, wspieranie projektów społecznych i organizacji pozarządowych
Materialny	Podejmowanie wspólnych akcji społecznych w formie *cause marketingu*, które przyczyniają się do promocji sprzedaży produktów i gromadzenia funduszy na realizację zadań społecznych przez organizacje pozarządowe
Ekologiczny	Wprowadzanie w procesie wytwórczym i handlu technologii nie zagrażających środowisku naturalnemu człowieka, prowadzenie działań edukacyjnych (proekologicznych) wśród pracowników i konsumentów

Źródło: na podstawie: A. Stafiej-Bartosik, P. Łukasik, *Metoda 4K czyli społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce – podejście praktyczne z perspektywy czterech kapitałów*, „Trzeci Sektor" zima 2007, s. 38 i nn.

Z przedstawionego w tabeli 3 zestawienia wynika, że realizacja strategii społecznej odpowiedzialności biznesu kreuje wartości dla społeczeństwa w postaci wymienionych kapitałów przez budowanie zaangażowania społecznego wśród pracowników (wolontariat pracowniczy), nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi dla realizacji zadań społecznych oraz proekologicznej edukacji pracowników, konsumentów i społeczeństwa. W każdym z tych obszarów duże znaczenie ma wartość partnerstwa i solidarności oraz odpowiedzialności społecznej. Warunkują one osiąganie zrównoważonego rozwoju w gospodarce.

3. Partnerstwo przedsiębiorstw i organizacji *non profit* w realizacji celów społecznych

Partnerstwo[14] między przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi wymaga, by partnerzy współpracowali w sposób:

– przejrzysty – z uznaniem cech otwartości i szczerości, by budować atmosferę wzajemnego zaufania,

[13] A. Stafiej-Bartosik, P. Łukasik, *Metoda 4K czyli społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce – podejście praktyczne z perspektywy czterech kapitałów*, „Trzeci Sektor" zima 2007, s. 38 i nn.

[14] A. Rudnicka, J. Reichel, *Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 2 i nn.

– sprawiedliwy – z zachowaniem równorzędności pozycji i wkładu, bez względu na to, czy ma on postać materialną, finansową czy niematerialną (np. ideę),

– wzajemnie korzystny – z podkreślaniem obopólnych korzyści dla partnerów (*win-win*) w realizacji wspólnego celu partnerstwa.

Cechą takich układów partnerskich jest także zgoda partnerów co do angażowania swoich zasobów, a także dzielenie się ryzykiem i korzyściami powstającymi w trakcie współpracy. Partnerzy, współdziałając, zachowują swoje własne cele i motywy postępowania. Tabela 4 zawiera przykładowe zadania przedsiębiorstw i organizacji społecznych w realizacji celów społecznych.

Tabela 4. Zadania przedsiębiorstw i organizacji społecznych w realizacji celów społecznych

Zadania przedsiębiorstw	Zadania organizacji *non profit* (w tym fundacji korporacyjnych)
– reprezentowanie interesów właścicieli i akcjonariuszy – dążenie do osiągnięcia celów gospodarczych na rynku i przewagi konkurencyjnej – kreowanie wartości i użyteczności ofert, zgodnie z oczekiwaniami klientów – kształtowanie wizerunku firmy i marki – podejmowanie działań społecznych i filantropijnych na rzecz całego społeczeństwa (indywidualnie, w ramach *cause marketingu* lub przez tworzenie fundacji korporacyjnych)	– reprezentowanie interesów obywateli, rzecznictwo i lobbing, inicjatywy ustawodawcze – identyfikowanie i ujawnianie pilnych potrzeb i problemów społecznych – kontrolowanie wykonywania zadań publicznych przez agendy rządowe i samorządowe – świadczenie usług publicznych – gromadzenie funduszy zewnętrznych przeznaczanych na finansowanie realizacji zadań społecznych – współdziałanie z administracją publiczną, przedsiębiorstwami, innymi organizacjami społecznymi, mediami, grupami nacisku w wypełnianiu misji i celów społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Glanville, *Partnering For Sustainability: The Collaboration Imperative*, Hyogo 2002, www.iges.or.jp/en/phase2/be/pdf/activity5/kicho_e.pdf, s. 2 [10.02.2013].

Zaprezentowane w tabeli 4 przykłady zadań realizowanych przez przedsiębiorstwa i organizacje *non profit* ukazują różnice, ale też podobieństwo zadań, co ma wpływ na konieczność kreowania konsensusu między nimi o cechach *win-win*, ukierunkowanego na wypełnienie celów społecznych. Przy czym dla przedsiębiorstwa prymatem jest wykreowanie prospołecznego wizerunku, który wzmacnia wartość ofert, a dla organizacji społecznych – rozwiązanie problemu społecznego i zdobycie poparcia finansowego.

Zadania zaprezentowane w tabeli 4 mogą być realizowane na różnych etapach współpracy[15] organizacji, ponieważ partnerstwo to nie tylko relacje, ale także proces nawiązywania i zacieśniania więzi zaufania, pomocy, dzielenia informacji, przyjmowania ról, angażowania zasobów. Można wyróżnić 5 stopni nasilenia współpracy: od bardzo luźnej (komunikacji) do połączenia (unifikacji). Każdy

[15] B.B. Frey, J.H. Lohmeier, S.W. Lee, N. Tollefson, op. cit.; R. Gajda, *Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances*, „American Journal of Evaluation" 2004, nr 25(1), s. 65-77.

z etapów współpracy różni się zaangażowaniem stron i realizowanymi celami. Zaangażowanie stron zostało także zaprezentowane za pomocą stopni w skali szkolnej, gdzie 1 oznacza bardzo słabe zaangażowanie, a 5 – bardzo mocne i duże zaangażowanie.

Tabela 5. Etapy oraz stopnie współpracy

Nazwa	Nazwa po angielsku	Stopień współpracy	Opis
Komunikacja	*networking*	1	Organizacje wiedzą o swoim istnieniu
Kooperacja	*cooperation*	2	Organizacje nawiązują współpracę, przekazując sobie niektóre informacje dotyczące wspólnego celu
Koordynacja	*partnering*, *coordination*	3	Partnerzy udostępniają sobie zasoby oraz informacje dotyczące realizacji wspólnego celu
Koalicja	*merging*, *coalition*	4	Partnerzy dzielą się pomysłami, udostępniają sobie zasoby, nie tylko związane ze wspólnym celem
Połączenie\ alians	*unifying*, *collaboration*	5	Współpracujące organizacje stają się wewnętrznie spójne w realizacji wspólnie określonego celu projektu czy strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.B. Frey, J.H. Lohmeier, S.W. Lee, N. Tollefson, *Measuring Collaboration Among Grant Partners*, „American Journal of Evaluation" 2006, nr 27(3); R. Gajda, *Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances*, „American Journal of Evaluation" 2004, nr 25(1), s. 65-77.

Na tle przedstawionych powyżej etapów współpracy można wyróżnić sześć dominujących rodzajów zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój i pomoc organizacjom pozarządowym. Badanie[16] przeprowadzone przez Rosa Tennysona, Toma Harrisona i Mika Wisheara w 2008 r. ukazało także, jak różne role może przyjąć przedsiębiorstwo lub organizacja pozarządowa tworząca współpracę. Trzy rodzaje zaangażowania są następstwem działań przedsiębiorstw jako organizacji mającej bardziej widoczny wkład we współpracę:

– **typ sponsorski** – brak zaangażowania firmy poza wsparciem materialnym,

– **typ marketingowy** – przedsiębiorstwo prowadzi marketing zaangażowany społecznie (*cause-related marketing*),

– **typ budowania potencjału społecznego** – zaangażowanie pracowników jako wolontariuszy na potrzeby realizacji projektu społecznego nastawionego na zmiany zachowań pracowników oraz społeczeństwa.

Organizacje pozarządowe także mogą odegrać przewodnią rolę w tworzonych związkach z przedsiębiorstwami:

– **typ pośredniczący** – organizacje pozarządowe skupiają wiele przedsiębiorstw; organizują lokalne akcje społeczne na obszarach, gdzie firmy mają swoje siedziby,

[16] R. Tennyson, T. Harrison, M. Wisheart, *Emerging opportunities for NGO-business partnerships*, 2008, http://thepartneringinitiative.org/w/wp-content/uploads/2012/04/Emerging-opportunities-for-NGO-business-partnerships.pdf [10.02.2013].

Tabela 6. Postawy prospołeczne firm. Zadania i cele

Postawa społeczna przedsiębiorstwa	Zadania i cele
Sponsorska	Materialne i finansowe wspieranie potrzebujących i przedsięwzięć prospołecznych
Marketingowa	Wdrożenie marketingu zaangażowanego społecznie (*cause-related marketing*), ukierunkowanie działań społecznych służących kreowaniu wizerunku i marki firmy
Twórcy potencjału społecznego	Wprowadzanie nowych zadań społecznych i angażowanie pracowników jako wolontariuszy na potrzeby realizacji projektu społecznego nastawionego na zmiany zachowań pracowników oraz społeczeństwa
Pośrednicząca	Zacieśnienie współpracy przedsiębiorstwa z organizacjami *non profit* i budowanie pozycji firmy jako pośrednika między biznesem i sferą społeczną, lidera społecznego dla innych przedsiębiorstw
Orędownictwa	Strategiczne partnerstwa przedsiębiorstw i organizacji *non profit* wpływające na zmianę dotychczasowych (nie zawsze prospołecznych) praktyk przedsiębiorstwa
Biznesowa	Partnerstwo przedsiębiorstw i organizacji społecznych w realizacji zadań społecznych kreują postawy biznesowe także po stronie organizacji, które akceptują, że firmy działają dla zysku i, pomagają im go osiągać. Przykładem może fundacja korporacyjna współtworząca biznes firmy, która ją powołała.

Źródło: na podstawie: R. Tennyson, T. Harrison, M. Wisheart, *Emerging opportunities for NGO-business partnerships*, 2008, http://thepartneringinitiative.org/w/wp-content/uploads/2012/04/Emerging-opportunities-for-NGO-business-partnerships.pdf [10.08.2012].

– **typ orędownictwa** – strategiczne partnerstwa mające za zadanie zmianę praktyk przedsiębiorstwa,

– **typ biznesowy** – zadaniem organizacji niedochodowej są usługi doradcze w celu poprawy praktyk biznesowych, rozwój produktów alternatywnych. Organizacje akceptują, że firmy działają dla zysku, i pomagają im go osiągać.

Z przedstawionych przykładów ról, jakie mogą podejmować przedsiębiorstwa oraz organizacje pozarządowe w tworzeniu współpracy lub partnerstwa, a także z wymienionych powyżej stopni współpracy można utworzyć bardzo wiele różnych rodzajów połączeń. Przy czym niektórych typów współpracy nie można tworzyć z niskimi stopniami zaangażowania (np. typu biznesowego lub typu budowania potencjału społecznego nie można utworzyć, gdy występuje pomiędzy organizacjami tylko 1 stopień współpracy (komunikacja).

Inny sposób przedstawienia ewolucji orientacji przedsiębiorstwa w realizacji celów społecznych przedstawiła A. Czubala[17], wskazując trzy etapy tj.:

– odpowiedzialnej postawy,

[17] A. Czubała, *Formy współpracy przedsiębiorstw i organizacji non profit w realizacji CSR*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009. s. 436.

– wykorzystania okazji (podejmowanie współpracy z organizacjami pozarządowymi w realizacji wspólnych zadań społecznych),

– współtworzenia biznesu jako wiązanie działań komercyjnych i społecznych firmy przez tworzenie fundacji korporacyjnych.

Podobny, lecz rozbudowany układ zmienności postaw prospołecznych firm jako podstawy budowy partnerstwa w realizacji celów społecznych przedstawili R. Tennyson, T. Harrison i M. Wisheart[18] (zob. tabela 6).

Wskazane wcześniej przykłady ewolucji relacji przedsiębiorstw z organizacjami społecznymi o cechach partnerstwa ukazują tendencję do zacieśniania się tych związków, aż do powstania struktury organizacyjnej, w której przedsiębiorstwo tworzy własną fundację korporacyjną, by wraz z nią realizować wspólne cele gospodarcze i społeczne. Warto więc przedstawić korzyści i koszty partnerstwa przedsiębiorstw i organizacji społecznych, które mogą być szansą, ale też zagrożeniem we wspólnym dążeniu do zrównoważonego rozwoju gospodarki.

4. Korzyści i koszty partnerstwa przedsiębiorstw i organizacji *non profit* w realizacji celów społecznych

Zarówno przedsiębiorstwa, jak i organizacje społeczne dążą do współpracy w realizacji zadań społecznych, gdyż widzą w tym korzyści, pomimo własnego zaangażowania, które można określić jako wkład do partnerstwa lub jego koszty. Tabela 7 prezentuje opracowany przez Ph. Kotlera i N. Lee[19] zestaw efektów omawianego rodzaju partnerstwa.

Współpraca partnerska przedsiębiorstw i organizacji społecznych w wypełnianiu zadań społecznych jest więc korzystna dla obu zaangażowanych stron, tworzy warunki do rozwiązania problemu społecznego i jednocześnie kreuje korzyści w postaci pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i organizacji społecznej, lojalności i integracji pracowników z zarządem i celami przedsiębiorstwa oraz finansowanie i wewnętrzną spójność organizacji społecznej[20]. Tabela 7 potwierdza, że główne korzyści dla przedsiębiorstw pojawiające się jako efekt współpracy z organizacjami społecznymi to:

– uzyskanie lojalności pracowników względem przedsiębiorstwa jako firmy dbającej o sprawy społeczne,

– wykreowanie prospołecznego wizerunku firmy jako „dobrego obywatela",

– integracja pracowników wokół realizacji celów gospodarczych i społecznych przedsiębiorstwa.

---

[18] R. Tennyson, T. Harrison, M. Wisheart, op. cit.

[19] Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym, Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 226.

[20] W. Glanville, *Partnering for Sustainability: The Collaboration Imperative Hyogo 2002*, www.iges.or.jp/en/phase2/be/pdf/activity5/kicho_e.pdf, s. 2 [10.02.2013].

Tabela 7. Korzyści i wkład w partnerskich związkach przedsiębiorstw i organizacji społecznych

Partnerzy	Wnoszą do partnerstwa	Uzyskują z partnerstwa
Przedsiębiorstwa	– gotówkę – świadczenia w naturze – dostęp do kanałów dystrybucji – dostęp do klientów – większą widoczność komunikacji – poparcie – wolontariuszy	– wiedzę techniczną – zwiększoną preferencję dla marki – zwiększoną sprzedaż – uznanie miejscowej społeczności – wpływy społeczne – większą atrakcyjność dla pracowników – możliwość ich zachowania i zadowolenie
Organizacje społeczne (pozarządowe)	– wiedzę techniczną – talenty ludzi – lokalne sieci – wolontariuszy – wiarygodność – dostęp do kanałów dystrybucji – poparcie	– większe zasoby – większą widoczność – wiedzę techniczną – dostęp do ogólnokrajowej sieci i kontaktów instytucji publicznych – wsparcie misji i celów

Źródło: Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym, Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 226.

Natomiast organizacje społeczne dzięki partnerstwu z przedsiębiorstwami mogą:

– uzyskać wsparcie finansowe jako pomoc w realizacji programów społecznych,

– zbudować „monolit organizacyjny" przez tworzenie wewnętrznego partnerstwa członków organizacji i wolontariuszy z pracownikami przedsiębiorstw, którzy bezpośrednio udzielają pomocy organizacji.

Wskazując korzyści partnerstwa przedsiębiorstw i organizacji społecznych, należy ukazać także czynniki ryzyka nawiązywania relacji między przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi.

Dla przedsiębiorstw czynniki ryzyka współpracy z organizacjami społecznymi mogą dotyczyć[21]:

– **złego wyboru partnera społecznego** – wybór organizacji do współpracy często ma charakter emocjonalny, co może nie służyć oczekiwanym efektom współpracy,

– **odpowiedzialności prawnej** – brak możliwości przerzucenia lub egzekwowania odpowiedzialności prawnej od organizacji społecznej w sytuacjach niepomyślnych skutków wspólnych działań,

– **straty czasu** – trudno określić efektywność nakładów biznesu na współpracę z organizacjami społecznymi,

[21] B. Schiller, *Ethical Corporation Report Business-NGO Partnerships* 2005, s. 12 i nn., www.ethicalcorp.com/londonpartnership/FINAL_REPORT_Jan_10.pdf [10.02.2013].

– **wycieku informacji** – wspólne działania społeczne mają z reguły duży rozgłos, a w niekorzystnej sytuacji partnerstwa mogą pojawić się upublicznione negatywne informacje o firmie,

– **obniżenia przychodów i zysków** – partnerstwo może być kosztowne lub zmniejszać przewagę konkurencyjną firmy. Zwiększające się nakłady firmy na działania społeczne niekiedy nie są rekompensowane wzrostem sprzedaży,

– **utraty reputacji i pozytywnego wizerunku firmy** – informacje o nieetycznych działaniach organizacji pozarządowej i utrata przez nią wiarygodności może rozciągnąć się na wizerunek firmy i zniszczyć go.

Natomiast dla organizacji pozarządowych mogą to być[22]:

– **dodatkowa praca/koszty** – partnerstwo może być przyczyną obniżenia przychodów organizacji, wycofania się dotychczasowych fundatorów i wolontariuszy,

– **wspólne zasady** – nie zawsze wyznawane wartości reprezentowane przez organizację społeczną i przedsiębiorstwo są wspólne. Utrata reputacji firmy może pogrążyć pozytywny wizerunek organizacji,

– **dzielenie, związane ze „sprzedajnością"** – brak etycznych postaw w partnerstwie może doprowadzić do podziałów i konfliktów między działaczami organizacji lub między grupami zajmującymi się tymi samymi problemami,

– **spełnienie roli jako narzędzia CSR** – w krajach rozwijających się wizerunek i marka organizacji pozarządowych są często używane przez biznes jako przykrywka ich działań nie zawsze społecznie odpowiedzialnych. Prawdziwe motywy współpracy mogą ujawnić się w długim czasie,

– **organizacja** – partnerstwo może powodować wzrost biurokracji, formalności, a nawet powstrzymanie się od działań w oczekiwaniu na reakcję partnera biznesowego.

Przedstawione zestawy przykładowych korzyści i ryzyka podejmowania partnerstwa przedsiębiorstw i organizacji społecznych nie są trwałe, a zależą głównie od postaw etycznych partnerów. Tworząc partnerstwa, firmy i organizacje pozarządowe mogą współpracować ze sobą, by minimalizować ryzyko, a maksymalizować korzyści. Przykładem takiego partnerstwa jest współpraca przedsiębiorstwa z utworzoną przez siebie fundacją korporacyjną. W tym układzie cele fundacji wpisane są w strategię CSR przedsiębiorstwa, co gwarantuje zachowanie równowagi w procesach realizacji celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych, co eksponuje realizację zasady zrównoważonego rozwoju.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa, które, chcąc zwiększyć przewagę konkurencyjną, działają zgodnie ze strategią biznesu odpowiedzialnego społecznie (CSR), dążą do zrów-

[22] B. Schiller, op. cit., s. 10 i nn.

noważonego rozwoju całego społeczeństwa i gospodarki. W artykule przedstawiono możliwości zwiększenia siły społecznego oddziaływania przedsiębiorstw na społeczeństwo przez podejmowanie współpracy partnerskiej z organizacjami społecznymi. Bezpośrednim celem takiej współpracy jest realizacja wspólnych projektów społecznych, które można traktować jako innowacje społeczne. W artykule zostały przedstawione formy, ale też korzyści i koszty współpracy przedsiębiorstw i organizacji społecznych, z których uwidaczniają się szczególne cechy i zasady takiej współpracy.

Podporządkowanie działań przedsiębiorstw i organizacji społecznych dążeniu do zrównoważonego rozwoju jest źródłem kreowania innowacji społecznych, których przykładem jest tworzenie fundacji korporacyjnych w strukturach przedsiębiorstwa. Powołanie fundacji korporacyjnej łagodzi ryzyko podejmowania współpracy przedsiębiorstw z dowolną organizacją społeczną, natomiast wzmacnia realizację strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w kierunku osiągania zrównoważonego rozwoju przez integrację zadań społecznych, gospodarczych i środowiskowych. W związku z tym zasadne jest postawienie pytań, jakie czynniki decydują o powołaniu fundacji korporacyjnej, a także czy dzięki takiej formie współpracy można podnieść poziom życia wszystkich grup interesariuszy w sposób efektywniejszy i szybszy niż współpracując na innych poziomach zaufania.

Literatura

Bogacz-Wojtanowska E., Hoikins D., *Innowacyjne i tradycyjne usługi publiczne jako wynik współpracy organizacji pozarządowych i publicznych*, „Trzeci Sektor" 2012, nr 26.

Czubała A., *Formy współpracy przedsiębiorstw i organizacji non profit w realizacji CSR*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, red. G. Rosa, A. Smalec, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.

Ćwik N., *Społeczna odpowiedzialność biznesu i innowacje*, w: *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, red. M. Bonikowska, M. Grewiński, WSP TWP w Warszawie, Warszawa 2011.

Ćwik N., *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, w: *Wspólna odpowiedzialność*, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013 s. 7, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/FOB%20rola%20innowacji%20176x250%202013-03-05%20calosc%20pojedyncze%20strony.pdf [10.02.2013].

Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.

Frey B.B., Lohmeier J.H., Lee S.W., Tollefson N., *Measuring Collaboration Among Grant Partners*, „American Journal of Evaluation" 2006, nr 27(3).

Gajda R., *Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances*, „American Journal of Evaluation" 2004, nr 25(1).

Glanville W., *Partnering for Sustainability: The Collaboration Imperative*, Hyogo 2002, www.iges.or.jp/en/phase2/be/pdf/activity5/kicho_e.pdf [10.02.2013].

Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Makowski G., Koziarek M., *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna i organizacje pozarządowe, a społeczeństwo obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
Mumford M.D., *Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin*, „Creativity Research Journal" 2002, t. 14.
Rudnicka A., Reichel J., *Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.
Schiller B., *Ethical Corporation Report Business-NGO Partnerships*, 2005www.ethicalcorp.com/londonpartnership/FINAL_REPORT_Jan_10.pdf [10.02.2013].
Social Innovation Europe, www.socialinnovationeurope.eu [10.02.2013].
Stafiej-Bartosik A., Łukasik P., *Metoda 4K czyli społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce – podejście praktyczne z perspektywy czterech kapitałów*, „Trzeci Sektor" zima 2007.
Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individual Needs, red. A. Midttun, BI Norvegian School of Management, „Research Report" 2009, nr 2, http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/2893041b91f4e4fcc12575690042d6d9/$FILE/2009-02-midttun.pdf#page=1&zoom=auto,0,849 [10.02.2013].
Study on Social Innovation by ActionGood pn sept 17/2011. European Union/The Young Foundation 2010, s. 19, www.slideshare.net/goodpaper/study-on-social-innovation [10.02.2013].
Tennyson R., Harrison T., Wisheart M., *Emerging opportunities for NGO-business partnerships*, 2008, http://thepartneringinitiative.org/w/wp-content/uploads/2012/04/Emerging-opportunities-for-NGO-business-partnerships.pdf [10.02.2013].
Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. z 2009 r., nr 19, poz. 100 z późn. zm.
Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873, art. 5.
Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna i organizacje pozarządowe, a społeczeństwo obywatelskie, red. G. Makowski, M. Koziarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
Zasuwa G., *Co oznacza obywatelstwo przedsiębiorstw*, w: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Zrównoważony rozwój, http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_pl.htm [10.02.2014].

Corporate Social Responsibility in the context of a partnership of businesses and community organizations

Summary. The article presents the characteristics of the concept of corporate social responsibility implemented by companies in partnership with non-governmental organizations. The increase of social awareness and expectations of customers has forced companies to change the orientation of management. The customer's needs and the requirements of social and natural environment became a starting point for economic decisions. In order to differentiate their offers from competitors and respond to new customer expectations enterprises create new values for their products giving them added value corresponding to the market and the environment demand. One of the ways of the characteristics of social innovation is the fulfilment of corporate social responsibility in partner relations between companies and NGOs. Matrices of risks and benefits presented in the article with regard to effects of cooperation of two economically independent organizations formed the basis for the indication of the main conditions and assumptions of cooperation between enterprises and non-governmental organizations in the implementation of the strategy of corporate social responsibility (CSR).

Key words: partnership, CSR, corporate philanthropy