

**Janusz Reichel**

Uniwersytet Łódzki

---

## REALIZACJA STRATEGII CSR WE WSPÓLPRACY Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

---

**Streszczenie:** analizując strategię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), łatwo zauważyć, że wiele działań tzw. społecznie odpowiedzialnych nie mogłoby zostać zrealizowanych bez współpracy przedsiębiorstwa z partnerami społecznymi z jego otoczenia. Artykuł jest poświęcony współpracy międzysektorowej i analizuje istniejący obecnie zakres współpracy między sektorem organizacji biznesowych a sektorem organizacji pozarządowych. Opisując ten obszar zagadnień, nie sposób nie odnieść się chociaż krótko do różnych teoretycznych ujęć opisujących współpracę między organizacjami oraz do samej idei CSR, która potencjalnie sama stwarza ramy dla rozwoju współpracy między omawianymi sektorami. Zaprezentowane zostaną wyniki ogólnopolskich badań własnych poświęconych współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, społeczne zaangażowanie, organizacje pozarządowe.

### 1. Wstęp

Analizując strategię społecznej odpowiedzialności (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) różnych przedsiębiorstw, bardzo łatwo jest zauważyć, że wiele działań tzw. społecznie odpowiedzialnych nie mogłoby zostać zrealizowanych bez współpracy przedsiębiorstwa z partnerami społecznymi ze jego otoczenia. Do współpracy dochodzi w wielu sytuacjach. Beneficjentami programów społecznych mogą być organizacje pozarządowe – szczególnym przypadkiem są programy wolontariatu pracowniczego, które realizowane są często w organizacjach pomagających np. osobom niepełnosprawnym. Organizacje obywatelskie mogą być pośrednikami w dostarczeniu do beneficjentów, co się zdarza np. podczas realizacji programów stypendialnych fundowanych przez przedsiębiorstwa dla zdolnych dzieci z biedniejszych regionów. Mogą też świadczyć usługi dla przedsiębiorstw, które w ramach działań społecznie odpowiedzialnych zapewniają wsparcie psychologiczne dla swoich pracowników np. w zakresie problemów alkoholowych czy innych uzależnień. Realizacja programu społecznego może być „zlecona” organizacji społecznej i tu skrajnym przypadkiem jest tworzenie w tym celu tzw. fundacji korporacyjnej, która w imieniu przedsiębiorstwa zawiaduje całością działań społecznych przedsiębiorstwa.

W niniejszej pracy przedstawione zostaną aspekty współpracy międzysektorowej, w szczególności między sektorem organizacji biznesowych a sektorem organizacji pozarządowych (zwanym też *trzecim sektorem* lub *sektorem non-profit*). Opisuując ten obszar zagadnień, nie sposób nie odnieść się chociaż krótko do różnych teoretycznych ujęć opisujących współpracę między organizacjami. W dalszej części zaprezentowane zostaną wyniki ogólnopolskich badań własnych poświęconych współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi ukazujące przede wszystkim punkt widzenia organizacji pozarządowych. Takie ujęcie może być szczególnie cenne dla przedsiębiorstw, które prowadzą lub zamierzają podjąć współpracę z partnerem społecznym w ramach swojej strategii zaangażowania społecznego.

## 2. Współpraca między organizacjami

Współpracę można zdefiniować jako „współdziałanie polegające na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy”<sup>1</sup>. Jej cechy charakterystyczne to poziome powiązania między współpracującymi podmiotami i porozumienia, które precyzują sposób osiągania wspólnych celów. Współpraca oznacza, że „w sposób sprawniejszy i bardziej ekonomiczny osiągane są przez organizację cele, których realizacja w pojedynkę byłaby niemożliwa lub trzeba by przeznaczyć znacznie więcej sił i środków”<sup>2</sup>. Proces współpracy między organizacjami wynika zatem ze wspólnej odpowiedzi na problemy społeczne, które trudno byłoby rozwiązać w przypadku działania wyłącznie na własną rękę. Korzyścią podejścia opartego na współpracy jest możliwość generowania innowacyjnych rozwiązań różnych problemów społecznych<sup>3</sup>.

Kwestia współpracy pojawia się w wielu pracach teoretycznych i dotyczy różnych kontekstów i spraw związanych z relacjami między organizacjami. Współpraca może być rozumiana jako aliansy strategiczne między organizacjami działającymi dla zysku, relacje między organizacjami *non-profit* czy więzy między organizacjami różnych sektorów: biznesowego, pozarządowego i publicznego<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwa zaczęły uczestniczyć w wielu inicjatywach na rzecz społeczeństwa i wraz ze społeczeństwem<sup>5</sup>, co oznacza m.in. nawiązywanie współpracy z przedstawicielami społeczeństwa

<sup>1</sup> B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 206.

<sup>2</sup> Tamże, s. 207.

<sup>3</sup> R.G. Heath, *Community collaboration through a dialogic lens: Creativity, democracy, and diversity in community organizing rethinking*, „Management Communication Quarterly” 2007, Vol. 21, No. 2, s. 145.

<sup>4</sup> V. Vangen, C. Huxham, *Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2003, Vol. 39, No. 1, s. 5-6; K.D. Butterfield, R. Reed, D.J. Lemak, *An inductive model of collaboration from the stakeholder's perspectives*, „Business & Society” 2004, Vol. 43, No. 2, s. 166.

<sup>5</sup> A. Boehm, *The participation of businesses in community decision making*, „Business & Society” 2005, Vol. 44, No. 2, s. 148.

czeństwa działającymi w organizacjach zwanych najczęściej organizacjami pozarządowymi (*non-governmental organizations* – NGOs).

Istnieje wiele definicji współpracy (w literaturze anglojęzycznej używany jest głównie termin *collaboration*), które koncentrują się na jej różnych aspektach. Współpraca między organizacjami może być definiowana jako „**proces** zachodzący między dwoma współzależnymi aktorami, którzy negocjują odpowiedzi na wspólne problemy”, lub jako „międzyorganizacyjne **relacje** kooperacji, które nie polegają ani na rynku, ani na hierarchicznych mechanizmach kontroli”<sup>6</sup> [podkreślenia autora]. Współpraca może być zatem postrzegana zarówno jako proces, jak i jako relacja.

Nawiązywanie więzi współpracy jest procesem dobrowolnym, choć, jak się wydaje, sama współpraca jest w przypadku sektora *non-profit* koniecznością<sup>7</sup>, a nawet jego immanentną cechą. Dobrowolność współpracy oznacza, że wszystkie strony, które nawiązały współpracę, oczekują, iż będą odnosiły z tego tytułu korzyści. Współpraca bowiem to właśnie działania zorientowane na wzajemną korzyść zaangażowanych stron – działania, które integrują cele różnych organizacji. Współpraca może mieć wiele odmian: od okazyjnej i powierzchownej po bliskie i silne relacje i może występować w mniej lub bardziej złożonych formach.

A.G. Raisiene w swoim artykule dała krótki przegląd modeli, które zostały rozwinięte, aby lepiej rozumieć współpracę między organizacjami. Dokonała syntezy istniejących podejść i sposobów nawiązywania współpracy w różnych sektorach. Podzieliła istniejące modele na następujące kategorie: modele procesowe, modele kontekstowe, modele struktur organizacyjnych oraz modele mieszane lub łączone. Biorą one pod uwagę różne czynniki, które mają wpływ na więzy współpracy, sposoby nawiązywania współpracy lub jej strukturę<sup>8</sup>. Istnieją również inne modele, które przedstawiają analityczne podejście do etapów współpracy. Najbardziej szeroki siedmioetapowy model współpracy zawiera cały wachlarz możliwych odcieni współpracy. Zawiera takie etapy, jak: współistnienie (*coexistence*), komunikacja (*communications*), kooperacja (*cooperation*), koordynacja (*coordination*), koalicja (*coalition*), współpraca (*collaboration*) i połączenie (*coadunation*)<sup>9</sup>.

Teoria współpracy jest bogata w różne aspekty i czynniki związane z zarządzaniem współpracą. Podobnie jak w innych procesach zarządzania współpraca wiąże się z licznymi barierami i trudnościami. Możliwe spektrum rozciąga się od barier

---

<sup>6</sup> C. Rodríguez, A. Langley, F. Béland, J.-L. Denis, *Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network*, „Administration & Society” 2007, Vol. 39, No. 2, s. 153 (tłumaczenie własne).

<sup>7</sup> B. Kozuch, wyd. cyt., s. 209.

<sup>8</sup> A.G. Raisiene, *Conceptual model of collaboration among organizations working in different sectors*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, WSKiZ, Poznań 2009, s. 374-381.

<sup>9</sup> B.B. Frey, J.H. Lohmeier, S.W. Lee, N. Tollefson, *Measuring collaboration among grant partners*, „American Journal of Evaluation” 2006, Vol. 27, No. 3, s. 385.

w procesach komunikacji pomiędzy partnerami, przez problem różnorodności kulturowej organizacji, po kwestie zaufania i odpowiedzialności (*accountability*)<sup>10</sup>.

Współpraca bowiem to nie jest „biznes” bez ryzyka. Dla przykładu pozytywny wizerunek organizacji może zostać zniszczony przez nieoczekiwane i nieodpowiedzialne zachowania partnera. Dlatego proces budowania zaufania i zgody między partnerami jest kwestią kluczową. Ten proces może przebiegać z uwzględnieniem następujących zasad:

- wzajemnego zrozumienia i dobrej komunikacji,
- koncentracji na zaspokajaniu potrzeb partnera,
- poszukiwaniu nowych możliwości dzięki wspólnemu rozwiązywaniu problemów,
- osiągnięciu zgody, która dodaje wartości dla wszystkich partnerów<sup>11</sup>.

Natura problemów może być zarówno techniczna, jak i psychologiczna – może nie być łatwo zbudować i podtrzymać więzi współpracy między organizacjami, które działają w dwóch „różnych światach”. Impulsy do podjęcia działań nakierowanych na współpracę mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny charakter. W niektórych przypadkach biznes angażuje się we współpracę z NGOs, ponieważ w ten sposób łatwiej (lub bezpieczniej) jest uniknąć potencjalnych konfliktów, które mogłyby doprowadzić np. do utraty wizerunku. W innych przypadkach przedsiębiorstwa traktują aliansy i współpracę jako strategiczne narzędzia do osiągnięcia celów, które to narzędzia pomogą umocnić pozycję przedsiębiorstwa na rynku.

Przedsiębiorstwa mogą postrzegać organizacje pozarządowe jako ważnych partnerów, którzy są w stanie pomóc biznesowi budować więzi ze społeczeństwem. Jest to powód, dla którego część przedsiębiorstw dąży do stworzenia trwałych relacji z organizacjami *non-profit*. Istnieje wiele powodów angażowania się w partnerstwo. Rola samego trzeciego sektora jest tu bardzo ważna. NGOs mogą wnieść do partnerstwa wiedzę dotyczącą lokalnej społeczności lub unikalną wiedzę, którą ta społeczność posiada, mają zdolność do mobilizowania społeczności (przywództwo i społeczna partycypacja), mogą zapewnić zgodność podejmowanych działań z rzeczywistymi lokalnymi potrzebami, niezależny monitoring, nacisk na rozwój zrównoważony (*sustainability*) i inne unikalne zasoby<sup>12</sup>. Przedsiębiorstwu taka współpraca może również – oprócz innych możliwości – zapewnić nowy kanał komunikacji między przedsiębiorstwem i społecznością lokalną oraz pomóc zarządzać konfliktami społecznymi i ryzykiem. Partnerstwo może również dać sposobność do tworzenia oszczędności<sup>13</sup>. Współpraca i tworzenie partnerstw mogą być w końcu częścią programu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

---

<sup>10</sup> C. Huxham, S. Vangen, *Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration*, „Human Relations” 2000, Vol. 53, No. 6, s. 773.

<sup>11</sup> M. Warner, R. Sullivan, *Putting Partnerships to Work*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2004, s. 174.

<sup>12</sup> Tamże, s. 20, 176, 266.

<sup>13</sup> Tamże, s. 20, 205 i n.

Jednak aby przedsiębiorstwo mogło nawiązywać skuteczne i trwałe relacje partnerskie z organizacjami pozarządowymi, musi zrozumieć logikę funkcjonowania swojego partnera i jego oczekiwania oraz poznać dokładnie problem społeczny, który wspólnie z NGOs zamierza w ramach swojego zaangażowania społecznego rozwiązywać. Przedstawione poniżej wyniki badań pokazują, w jaki sposób organizacje pozarządowe podchodzą do współpracy z biznesem, jak ją oceniają i czego oczekują.

### 3. Współpraca organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Wyniki badań

Celem, jaki postawili sobie autorzy<sup>14</sup> badania, było naszkicowanie dosyć dokładnego obrazu obecnego stanu współpracy między organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami. Ze względu na to, że obszar współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami nie był w Polsce przedmiotem głębszych badań<sup>15</sup>, założono, że badanie będzie miało charakter opisowy i jego celem będzie bardziej rozpoznanie tej sfery niż badanie jej w sposób analityczny.

Założono, że celami badania ankietowego będą zrozumienie i poznanie: obecnego stanu, zakresu i charakteru współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami, motywów do podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe, oceny przez organizacje pozarządowe współpracy z przedsiębiorstwami, form współpracy, jakie są preferowane przez organizacje<sup>16</sup>, ewentualnych barier dla współpracy między sektorami oraz tego, jakich partnerów spośród przedsiębiorstw dobierają sobie organizacje pozarządowe.

Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego umieszczonego na stronie internetowej w listopadzie i grudniu 2008 r. Informacja o rozpoczęciu badania i jego zakończeniu ukazała się na portalu [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl). Ponadto zorganizowano wysyłkę informacji o badaniu bezpośrednio na aktualne adresy mailowe 830 organizacji. Dobór miał charakter celowy i obejmował organizacje z głównych ośrodków 16 województw w proporcji do liczby organizacji działających w poszczególnych województwach. Poddano analizie odpowiedzi ze 176 poprawnie wypełnionych ankiet (stanowi to 21,2% organizacji, do których wysłano e-mail z zapro-

<sup>14</sup> Autor przeprowadził niniejsze badanie wspólnie z mgr A. Rudnicką – jej praca zatytułowana *Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw – budowanie relacji z organizacjami pozarządowymi* jest komplementarna do niniejszej pracy. Wstępne wyniki badań autorzy prezentowali już podczas konferencji naukowych w kraju i zagranicą oraz w artykule: J. Reichel, A. Rudnicka, *Collaboration of NGOs and business in Poland*, „Social Enterprise Journal” 2009, Vol. 5, No. 2.

<sup>15</sup> Ogólnopolskie badania nad trzecim sektorem zespołu M. Gumkowska i J. Herbst – a przynajmniej raporty z tego badania – nie odnoszą się niemal w ogóle do kwestii współpracy czy relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami lub szerszej pojętym sektorem biznesu (ostatnie badanie pochodzi z 2008 r.: M. Gumkowska, J. Herbst, *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, [http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008\\_pomar.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008_pomar.pdf)).

<sup>16</sup> Omówione w komplementarnej pracy mgr A. Rudnickiej.

szeniem do udziału w badaniach). Osiągnięty poziom odpowiedzi na ankietę nie daje próby reprezentatywnej, zatem wyniki badania można traktować jedynie pogłędowo. Przy mniej rygorystycznych założeniach co do poziomu prawdopodobieństwa wielkość próby jest już satysfakcjonująca, jednak interpretacja wyników mniej pewna. Ze względu na to, że próba nie jest reprezentatywna, ustalono, jaki typ respondentów wziął udział w ankiecie.

Wśród respondentów (130 stowarzyszeń i 44 fundacje) jest nadreprezentacja liczby fundacji (33,8% fundacji w badaniu w odniesieniu do 13,52% fundacji wśród wszystkich zarejestrowanych w rejestrze REGON organizacji), ponadto nadreprezentacja organizacji, które same prowadzą działalność gospodarczą w formie prowadzenia odpłatnej działalności pożytku publicznego (odpłatnej działalności statutowej) lub w formie zarejestrowanej działalności gospodarczej – jest ich ponad 5 razy więcej (26,70%) niż wśród wszystkich stowarzyszeń i fundacji (tylko około 5%). Respondenci charakteryzują się również tym, że współpracują przede wszystkim z innymi organizacjami pozarządowymi (ponad 80% organizacji), co również oznacza nadreprezentację tego typu organizacji, gdyż w populacji generalnej jedynie 46% organizacji utrzymuje kontakt z innymi organizacjami pozarządowymi<sup>17</sup>.

Organizacje, które podjęły współpracę z biznesem, są średnio o ponad 2 lata starsze od organizacji nie współpracujących, przez co można domniemywać, że to dzięki temu nieznacznie dłuższemu doświadczeniu do nawiązywania współpracy dochodzi częściej. Organizacje społeczne deklarujące współpracę z przedsiębiorstwami są zwykle większe średnio o ponad 2 zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty od organizacji nie współpracujących. Może to sugerować, że organizacje mające większe zasoby kadrowe łatwiej radzą sobie z koordynacją nawiązanej współpracy. Z drugiej strony współpraca z przedsiębiorstwami może wymagać angażowania dodatkowego personelu. Respondenci współpracujący z przedsiębiorstwami częściej (w porównaniu do nie współpracujących) pochodzą z organizacji o większym zasięgu działania (ogólnopolskim oraz międzynarodowym).

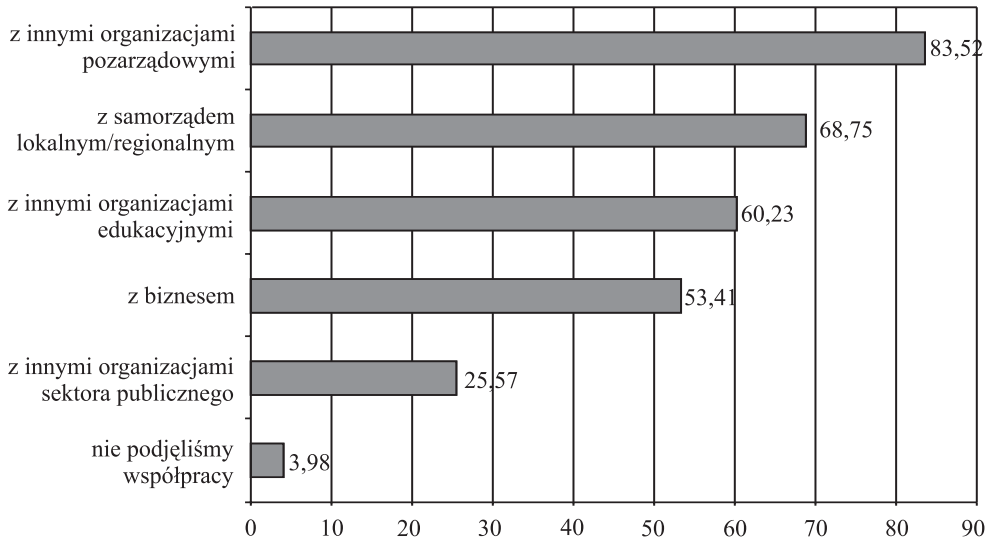
Potencjalnie ciekawą kwestią, która przy projektowaniu badania wydała się istotna, było założenie, że być może na decyzję o podjęciu współpracy z przedsiębiorstwami wpływa to, czy organizacja sama prowadzi działalność gospodarczą – w formie prowadzenia odpłatnej działalności pożytku publicznego (odpłatnej działalności statutowej) lub w formie zarejestrowanej działalności gospodarczej. Większość (73,30%) respondentów sama nie prowadzi działalności gospodarczej, 15,91% prowadzi ją w formie odpłatnej działalności pożytku publicznego (odpłatnej działalności statutowej), a 10,80% w formie zarejestrowanej działalności gospodarczej (częściej dotyczy to fundacji – 18,18%). Spodziewana zależność rzeczywiście się ujawniła. Organizacje współpracujące same częściej (w porównaniu z organizacjami nie współpracującymi) prowadzą działalność gospodarczą zwłaszcza w formie odpłatnej działalności pożytku publicznego (odpłatnej działalności statutowej).

---

<sup>17</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, wyd. cyt., s. 15; oraz *Podstawowe fakty o sektorze pozarządowym (2008)*, <http://civopedia.ngo.pl/x/327345> (18.08.2009).



Niemal wszystkie badane organizacje prezentują postawę „współpracującą” (współpraca z innymi NGOs, z samorządem lokalnym lub regionalnym, z innymi organizacjami edukacyjnymi, z biznesem oraz z innymi organizacjami sektora publicznego; rys. 1). Organizacje współpracujące z biznesem również chętniej współpracują także z innymi podmiotami.



Rys. 1. Organizacje, które współpracują (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Tę ogólną tendencję do współpracy, która zapewne wynika ze specyfiki sektora, potwierdza również badanie ogólnopolskie<sup>18</sup>. Niestety raport z badania M. Gumkowskiej i J. Herbst nie odnosi się do współpracy NGOs z przedsiębiorstwami.

Wśród tych organizacji, które współpracują z biznesem ( $n = 94$ ), odsetek organizacji, które współpracują także z innymi podmiotami, jest większy.

Aż 70% organizacji nie współpracujących z przedsiębiorstwami zadeklarowało rozważenie podjęcia takiej współpracy. Może to oznaczać, że współpraca między omawianymi sektorami będzie się rozwijać. Istnieje tylko bardzo wąski margines organizacji, które nie potrzebują lub nie chcą współpracować z biznesem.

Sama współpraca z przedsiębiorstwami jest oceniana pozytywnie. NGOs, które współpracują z przedsiębiorstwami, oceniają współpracę/relacje z biznesem jako „raczej dobrą” lub lepiej (w połowie skali między odpowiedziami „raczej dobra” i „dobra”).

Klimat do współpracy z przedsiębiorstwami oceniony został przez wszystkich respondentów, bez względu na to, jaką organizację reprezentowali, jako „umiarko-

<sup>18</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, wyd. cyt., s. 16.

wany”, oznacza to zgodnie z opisem słownym zamieszczonym przy każdej z odpowiedzi, że mimo istniejących wciąż barier np. prawnych czy ludzkich współpracę udaje się nawiązać. Organizacje, które podjęły współpracę z biznesem, postrzegają klimat do nawiązywania współpracy nieco lepiej (średnia odpowiedź między odpowiedziami „umiarkowanie” i „dobrze”) niż organizacje, które współpracy nie podjęły (średnia odpowiedź między odpowiedziami „umiarkowanie” i „źle”).

Organizacje współpracujące z przedsiębiorstwami mają również lepsze zdanie o współpracy z biznesem (współpraca z przedsiębiorstwami jest korzystna dla NGO, może być wskazywana jako dobra praktyka i przynosi obopólne korzyści).

Respondenci z organizacji nie współpracujących z przedsiębiorstwami częściej niż respondenci z organizacji współpracujących odpowiadali, że rozwiązania prawne przeszkadzają (lub bardzo przeszkadzają) w nawiązywaniu współpracy. Świadczy to być może znów albo o tym, że istniejące bariery prawne zniechęcają je do współpracy, albo o tym, że samo przekonanie o utrudnieniach prawnych blokuje im zawieranie partnerstw.

Zdaniem respondentów nie widać oznak politycznych zachęcających do podejmowania współpracy międzysektorowej. Odpowiadający dość wyraźnie nie dostrzegają zaangażowania w zachęcaniu do współpracy ze strony rządu i (w mniejszym zakresie) ze strony władz lokalnych.

Inicjatorem współpracy okazują się najczęściej same organizacje (prawie w 70% przypadków). Bardzo rzadko inicjatorem współpracy okazuje się przedsiębiorstwo (około 5%). Około 25% odpowiadających miało w tym zakresie różne doświadczenia. Być może zatem rozwój idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sprzyja nawiązywaniu współpracy tyle, że na razie jeszcze nie czyni z przedsiębiorców tej aktywniejszej strony w inicjowaniu wzajemnych więzi z organizacjami sektora społecznego.

Istotną kwestią w opinii projektantów badania było pytanie o rolę osobistych relacji między osobami z organizacji pozarządowej i osobami z przedsiębiorstwa, czyli kwestia, czy współpraca została nawiązana dzięki osobistym znajomościom np. z władzami firmy. W przypadku 73,4% organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami współpraca była nawiązywana właśnie dzięki osobistym znajomościom z osobami z przedsiębiorstwa (tak było najczęściej w 45,74% organizacji, a kolejne 27,66% organizacji miało taki przypadek). Świadczy to o ogromnej wadze osobistych kontaktów i przyjaźni również w tej dziedzinie życia. Tylko (lub aż) w 15,96% przypadków (15 organizacji) współpraca była inicjowana przez instytucję pośredniczącą.

Najczęściej więzy współpracy obejmują jedno lub kilka przedsiębiorstw, są natomiast organizacje, które mają po kilkuset partnerów (średnio około 14 przedsiębiorstw na 1 organizację). Jeśli odrzucić dwa skrajne przypadki (organizacje z kilkuset partnerami), to nadal pozostaje średnio około 7 przedsiębiorstw na 1 organizację.

Odpowiadający mogli określić, z jakiej grupy przedsiębiorstw mają partnerów (mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa) i ilu. Najczęściej współpracującymi



przedsiębiorstwami są przedsiębiorstwa z grupy mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstwa średnie, w dalszej kolejności małe oraz w najmniejszym zakresie duże. Duża liczba partnerów z mikroprzedsiębiorstw może świadczyć o tym, iż partnerstwa mogą mieć najczęściej lokalny charakter (np. organizacje poszukujące dodatkowych funduszy od biznesu odwiedzają w ich poszukiwaniu wiele lokalnych firm).

Współpraca wieloletnia dotyczy na razie jedynie 1 organizacji na 4. Dominuje współpraca *od czasu do czasu* (62,77% odpowiadających). Natomiast tylko 10% organizacji twierdzi, że nawiązana współpraca ma charakter jednorazowy.

Zdaniem respondentów jasne procedury współpracy posiada mniej niż połowa przedsiębiorstw (42,55% przedsiębiorstw spośród tych, które współpracują z organizacjami pozarządowymi). Prawie 30% przedsiębiorstw (28,72%), które współpracują z organizacjami respondentów, ich zdaniem nie posiada żadnych procedur określających sposób współpracy!

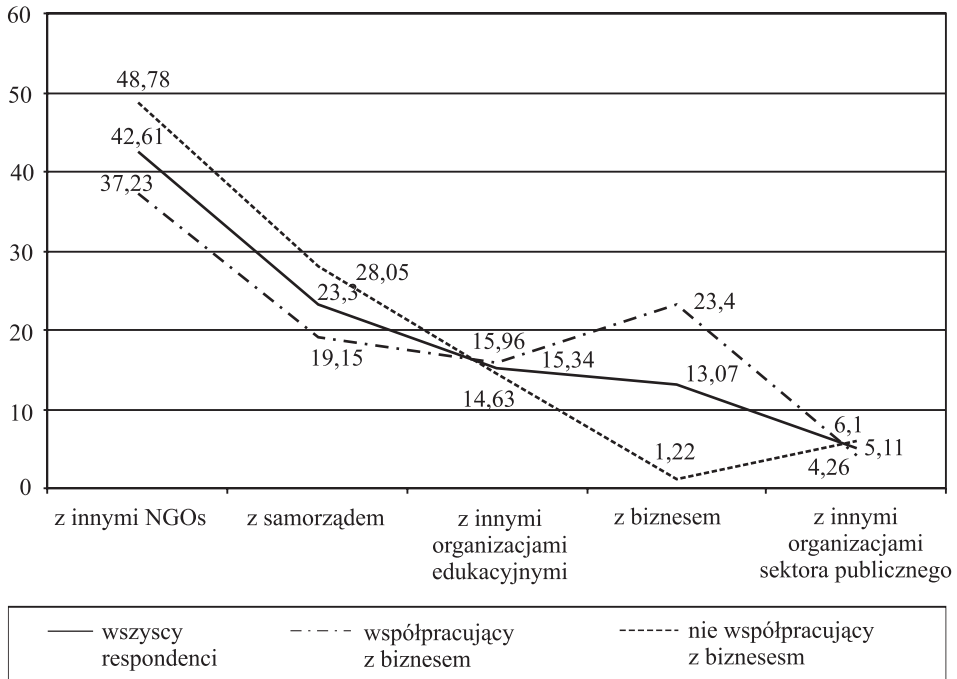
Gdy pytano o opinie respondentów na temat motywów podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa, najczęściej wskazywano motywy o charakterze zarówno osobistym/etycznym, jak i biznesowym (budowanie wizerunku przedsiębiorstwa). Jednak odpowiedzi różnią się w zależności od tego, czy odpowiadają respondenci współpracujący z biznesem czy respondenci nie współpracujący z biznesem. W grupie nie współpracujących z biznesem ocenia się motywację biznesu niemal wyłącznie w kategoriach własnych korzyści. Być może zatem jedną z barier w nawiązywaniu współpracy jest bariera „psychiczna”, która każe widzieć w organizacji z innego sektora kogoś, kto kieruje się wyłącznie motywami ekonomicznymi.

Organizacjom pozarządowym najlepiej współpracuje się z partnerami z innych organizacji pozarządowych, w dalszej kolejności z samorządem i innymi organizacjami edukacyjnymi, a dopiero potem z biznesem i z innymi organizacjami sektora publicznego (rys. 2).

Jednak te organizacje, które współpracują z biznesem, oceniają współpracę z biznesem na drugim miejscu zaraz za współpracą z innymi organizacjami pozarządowymi. Współpraca z biznesem została najgorzej oceniona przez organizacje nie współpracujące z przedsiębiorstwami – może to wynikać zarówno z braku doświadczeń w takiej współpracy, jak i z doświadczeń negatywnych albo też, jak to zostało zasugerowane uprzednio, takie zdanie o współpracy z biznesem „chroni” te organizacje przed podejmowaniem współpracy. Można przypuszczać, że w tych organizacjach wciąż (bez względu na powody) uważa się współpracę z biznesem za zbyt trudną.

Odpowiadający jednoznacznie wskazują, iż organizacjom pozarządowym współpracuje się lepiej z przedsiębiorstwami prywatnymi niż z przedsiębiorstwami państwowymi (69,15% w stosunku do 5,32%).

Przeprowadzone badania pokazują złożoność obecnego stanu współpracy organizacji pozarządowych z biznesem. Istniejąca sytuacja w świetle opinii respondentów wydaje się dość dobra, jednak wciąż istnieją kwestie wymagające poprawy. Można wskazać bariery zarówno w otoczeniu organizacji (w ogólnym klimacie dla



**Rys. 2.** Organizacji pozarządowej najlepiej współpracuje się z ... (w % – odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż w wynikach i na wykresie nie uwzględniono respondenta, który nie zaznaczył żadnej odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

współpracy czy w regulacjach prawnych), jak i po stronie samych zainteresowanych (organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw). Czasem organizacje te działają w sposób incydentalny bez jasnych procedur i długookresowej wizji. Najczęściej współpraca wciąż ogranicza się do krótkoterminowych działań, które nie wynikają ze strategii ani przedsiębiorstw, ani organizacji biznesowych.

#### 4. Wnioski dla przedsiębiorstw

Z przedstawionych wyników badań wynikają wnioski dla przedsiębiorstw współpracujących lub zamierzających podjąć współpracę z organizacjami pozarządowymi.

1. Organizacje pozarządowe są z natury nastawione na współpracę. Cele, które sobie stawiają, mogą zostać osiągnięte najczęściej we współpracy z innymi podmiotami z różnych sektorów. Organizacje nawiązują współpracę z przedsiębiorstwami mimo świadomości barier (prawnych i ludzkich). Przedsiębiorstwa w ramach swoich strategii zaangażowania społecznego próbują partycypować w rozwiązywaniu różnych ważnych społecznie problemów. Organizacje pozarządowe mogą być ich

naturalnym sojusznikiem. Jednak warto mieć świadomość, że organizacje społeczne myślą kategoriami swoich misji społecznych, a przedsiębiorstwa językiem swojej misji ekonomicznej. To może utrudniać komunikację.

2. Te organizacje, które nie współpracują z przedsiębiorstwami, rozważają podjęcie takiej współpracy. Można zatem oczekiwać, że klimat do współpracy międzysektorowej będzie coraz lepszy i będzie łatwiej o partnerów do wspólnych działań.

3. Organizacje starsze, większe, o większym zasięgu działania, same prowadzące działalność gospodarczą statystycznie częściej współpracują z przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa mogą poszukiwać partnerów właśnie wśród takich organizacji.

4. Wśród współpracujących organizacji sama współpraca jest dość dobrze postrzegana jako przynosząca korzyści NGOs. Wśród tych organizacji, które takiej współpracy nie podjęły, jej obraz jest gorszy. Albo wpłynęły na to doświadczenia tych organizacji, albo właśnie taki wizerunek biznesu powstrzymuje je od nawiązania współpracy. Przedsiębiorstwa mogą zwiększać starania o lepszy wizerunek całego świata biznesu oraz starać się zmienić przekonanie części społeczeństwa na swój temat.

5. Organizacje na ogół nie widzą istotnych przeszkód prawnych w nawiązywaniu współpracy z przedsiębiorstwami. Brak ewidentnych barier prawnych tylko zachęca do współpracy.

6. Organizacje nie dostrzegają zaangażowania władz krajowych i lokalnych w promowanie współpracy między omawianymi sektorami. Można starać się lobbować o podjęcie przez stosowne władze działań promujących współpracę międzysektorową i dobre praktyki w tym obszarze.

7. Najczęściej inicjatorami współpracy są organizacje pozarządowe. Przedsiębiorstwa mogą brać z nich przykład.

8. W nawiązywaniu współpracy kluczową rolę odgrywają osobiste relacje pomiędzy osobami z organizacji i z przedsiębiorstwa. Należy nawiązywać sieć kontaktów, które często wydają owoce nawet w nieoczekiwanych momentach. Dobrze jest osobiście udzielać się społecznie, uczestniczyć w różnych gremiach, dawać poznać się we własnej społeczności lokalnej, kontaktować z osobami z organizacji z różnych sektorów itp.

9. Organizacje miewają kilku partnerów z sektora biznesu. Najczęściej są to mikroprzedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa średnie. Zwłaszcza to pierwsze może świadczyć o lokalnym charakterze wielu partnerstw. Należy się zastanowić, czy wpisywać się w ten nurt, czy tworzyć również partnerstwa o ponadlokalnym zasięgu działania. Zapewne zależec to będzie od specyfiki strategii społecznego zaangażowania danego przedsiębiorstwa.

10. Na razie dominuje współpraca wykraczająca poza działania jednorazowe, którą jednak trudno nazwać współpracą wieloletnią. Budowanie trwałych partnerstw wydaje się naturalnym kierunkiem działania i będzie w przyszłości częstszym zjawiskiem.

11. Zdaniem organizacji prawie 30% przedsiębiorstw, z którymi współpracują, nie posiada żadnych procedur regulujących współpracę. Jest to przykład działania nieracjonalnego nawet (a może szczególnie) z punktu widzenia biznesowego. Współpraca powinna opierać się na jasnych i jawnych zasadach. Przymierzając się do rozpoczęcia współpracy, warto takie zasady i procedury wypracować.

12. Organizacje pozarządowe rozumieją, że motywem biznesu mogą również być pobudki szlachetne i osobiste sentymenty przedsiębiorców. To dobrze, otwiera to możliwości dobrej komunikacji między uczestnikami współpracy.

13. Organizacjom pozarządowym, które podjęły współpracę z przedsiębiorstwami, lepiej współpracuje się z innymi organizacjami pozarządowymi, dopiero w drugiej kolejności z biznesem, a następnie z sektorem publicznym. Można rozważyć powołanie fundacji korporacyjnej, która w imieniu przedsiębiorstwa będzie prowadziła działania społeczne.

Przed stworzeniem partnerstwa organizacje powinny zidentyfikować swoje potrzeby strategiczne i cele, do których zamierzają dążyć lub dążą. Kluczowe jest zrozumienie partnerów z innego sektora i ich interesów. Współpraca to przecież nie tylko przekazywanie pieniędzy i zlecenie usług. Nade wszystko – w czym niniejsze badania mogą pomóc – trzeba się nauczyć pracować razem i rozmawiać językiem zrozumiałym dla drugiej strony.

## Literatura

- Boehm A., *The participation of businesses in community decision making*, „Business & Society” 2005, Vol. 44, No. 2.
- Butterfield K.D., Reed R., Lemak D.J., *An inductive model of collaboration from the stakeholder's perspectives*, „Business & Society” 2004, Vol. 43, No. 2.
- Frey B.B., Lohmeier J.H., Lee S.W., Tollefson N., *Measuring collaboration among grant partners*, „American Journal of Evaluation” 2006, Vol. 27, No. 3.
- Gumkowska M., Herbst J., *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, [http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008\\_pomar.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008_pomar.pdf).
- Heath R.G., *Community collaboration through a dialogic lens: Creativity, democracy, and diversity in community organizing rethinking*, „Management Communication Quarterly” 2007, Vol. 21, No. 2.
- Huxham C., Vangen S., *Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration*, „Human Relations” 2000, Vol. 53, No. 6.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Podstawowe fakty o sektorze pozarządowym (2008)*, <http://civicpedia.ngo.pl/x/327345>, (18.08.2009).
- Raisiene A.G., *Conceptual model of collaboration among organizations working in different sectors*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, WSKiZ, Poznań 2009.
- Reichel J., Rudnicka A., *Collaboration of NGOs and business in Poland*, „Social Enterprise Journal” 2009, Vol. 5, No. 2.
- Rodríguez C., Langley A., Béland F., Denis J.-L., *Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network*, „Administration & Society” 2007, Vol. 39, No. 2.

Vangen V., Huxham C., *Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2003, Vol. 39, No. 1.

Warner M., Sullivan R., *Putting Partnerships to Work*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2004.

## **THE IMPLEMENTATION OF CSR STRATEGIES BASED ON CO-OPERATION WITH NGOS**

**Summary:** Analyzing enterprises' strategies of Corporate Social Responsibility (CSR) it is easy to find out that many of so-called socially responsible activities cannot be realized without collaboration with social partners. The article is focused on inter-sectoral collaboration between business organizations' sector and the social sector (non-governmental sector, also called the third sector or non-profit sector). To describe the area, it is crucial to mention different theoretical approaches to collaboration and the concept of Corporate Social Responsibility which itself creates framework for development of collaborative bonds between sectors. The paper presents results of own cross-country research on collaboration between enterprises and NGOs.