

Aleksandra Stanek

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Oświęcimiu

WARUNKI SPRAWNEGO WSPÓLDZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW Z ORGANIZACJAMI SPOŁECZNYMI

1. Wstęp

Zagadnienie społecznie odpowiedzialnego biznesu pojawia się coraz częściej w polskiej rzeczywistości. Przy wielu strategiach oraz projektach z tej dziedziny, istotnym partnerem dla biznesu są organizacje pozarządowe. Wypracowane przez NGOs narzędzia oraz projekty, doświadczenie w realizowaniu inicjatyw społecznych oraz zdobyte już zaufanie społeczne pozwalają na osiągnięcie lepszego efektu oraz zysku obu stron przy relatywnie niższych kosztach. Zasadna więc wydaje się próba odpowiedzi na pytanie, jakie warunki należy spełnić, aby współpraca między sektorem prywatnym i społecznym była sprawna.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie czynników istotnych dla sprawnej współpracy sektora biznesowego z sektorem pozarządowym w realizacji projektów społecznych. Opracowanie zostało przygotowane na podstawie studium przypadku akcji „Świąteczny stół Pajacyka” – elementu programu „Pajacyk” fundacji Polska Akcja Humanitarna. Realizowana od 2001 r. akcja jest przykładem sprawnej współpracy organizacji sektora prywatnego i społecznego. Opisywany przypadek wskazuje formy zaangażowania społecznego, dostępne zarówno dla dużych korporacji, jak i dla małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw

Zgodnie z podziałem na trzy sektory – publiczny, prywatny oraz społeczny – i na przypisywane im zadania, przyjąć można, iż sektor prywatny ze swej istoty jest najmniej zaangażowany w rozwiązywanie istniejących problemów społecznych. Niemniej jednak w związku ze zmieniającymi się oczekiwaniami społeczeństwa wobec przedsiębiorców, konieczne staje się zwrócenie uwagi środowiska biznesu nie tylko na kwestie ekonomiczne, ale także na kwestie społeczne.

Działania przedsiębiorstw nakierowane na udział w rozwiązywaniu problemów społecznych określa się mianem zaangażowania społecznego (CCI – *Corporate Community Involvement/Investment*). Rodzaj wsparcia wybierany jest przez organizację w zależności od celów, które chce osiągnąć, oraz spodziewanych rezultatów. Można wyróżnić cztery poziomy zaangażowania społecznego przedsiębiorstw:

- podstawową działalność gospodarczą – działania dotyczące zasadniczego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wśród projektów realizowanych na tym poziomie można wskazać projekty partnerstwa publiczno-prywatnego. Działania te podlegają regulacji prawnej, są więc obligatoryjne bądź są oczywistym elementem działalności gospodarczej. Przyczyniają się one do rozwoju społecznego, jednak formalnie nie są zaliczane do działań CSR (*Corporate Social Responsibility*);
- przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym – działania mające na celu wspieranie rozwoju przedsiębiorstwa przez promocję jego wizerunku, dzięki działaniom podejmowanym wspólnie z innymi organizacjami. Najczęściej jest to sponsoring kultury, sportu, edukacji;
- inwestycje na rzecz społeczności lokalnej, czyli długoterminowe działania podejmowane we współpracy z przedstawicielami tej społeczności na rzecz rozwiązywania określonych problemów, wybieranych i uznawanych przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania długoterminowych interesów przedsiębiorstwa i wzmacniających jego reputację;
- działalność filantropijną, czyli dotacje przeznaczane na rzecz dobra wspólnego w odpowiedzi na prośby i apele organizacji pozarządowych oraz darczyńców indywidualnych. Dotacje nie mają na celu wspierania interesów przedsiębiorstwa ani budowania jego wizerunku¹.

R. Griffin także wskazuje cztery poziomy zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa, przyjmując jako kryterium zakres dobrowolnego zaangażowania:

- postawę obstrukcyjną – zgodnie z którą przedsiębiorstwa robią tak mało, jak to możliwe dla rozwiązywania problemów społecznych oraz ekologicznych,
- postawę obronną – organizacje wykonują to, czego wymaga od nich prawo, ale nic więcej,
- postawę dostosowawczą – organizacja wypełnia swoje podstawowe obowiązki, a w wybranych przypadkach robi więcej, niż to wynika z jej obowiązków,
- postawę aktywną – organizacja postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do dobra wspólnego².

¹ *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, red. B. Rok, Akademia Rozwoju Filantropii, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 47-49.

² R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 124.

Inną typologię, kierując się kryterium oczekiwań społecznych oraz wymogów prawnych wobec przedsiębiorstw, proponuje J. Stoner, wyróżniając następujące postawy:

- reaktywną – przedsiębiorstwo zaczyna reagować na zagadnienie społeczne dopiero wtedy, gdy utrudnia jej ono osiągnięcie celów,
- obronną – organizacja działa tak, aby usunąć istniejące zagrożenie, nie podejmując żadnych dodatkowych działań,
- dostosowawczą – organizacja dostosowuje się do nakazów państwa i opinii publicznej,
- proaktywną – przedsiębiorstwo uprzedza żądania, których mu jeszcze nie postawiono, wykazuje się własną inicjatywą³.

Przedsiębiorstwa w Polsce dopiero zaczynają dostrzegać konieczność włączenia się w działania społeczne, dlatego też wiele z nich nadal prezentuje postawę obronną. Potrzeba uczestniczenia w życiu społecznym i przekonanie, że przedsiębiorstwo staje się jego częścią, są charakterystyczne dla dużych koncernów zachodnich, które rozumieją potrzebę działania na rzecz społeczeństwa oraz potrafią je wykorzystać do osiągnięcia celów własnych organizacji.

Obserwowane tendencje w Polsce pozwalają jednak przypuszczać, iż w niedalekiej przyszłości także polskie przedsiębiorstwa zrozumieją potrzebę bycia społecznie odpowiedzialnymi i rozpoczną realizację projektów, które wykraczają ponad obowiązkowe działania, wymagane przez prawo. Naturalnym partnerem tych projektów są organizacje trzeciego sektora. Jako pożądaną kierunek współpracy przedsiębiorstw oraz organizacji społecznych warto wskazać przede wszystkim inwestycje na rzecz społeczności lokalnych oraz przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym. Działania filantropijne przedsiębiorstw powinny być ograniczane. Nie wspierają one interesów organizacji ani nie budują jej wizerunku, nie gwarantują więc systematycznej i planowej współpracy, a tym samym nie wpływają na faktyczne rozwiązywanie problemów społecznych.

3. Formy współpracy przedsiębiorstw i organizacji społecznych

Zielona księga Komisji Europejskiej z 2001 r. zawiera definicję społecznej odpowiedzialności biznesu jako koncepcji, zgodnie z którą „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne oraz kwestie ochrony środowiska w swoich strategiach działań na rynku, a także w relacjach z różnymi grupami interesariuszy”.

Naturalnym partnerem tego typu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa są organizacje trzeciego sektora, które są nastawione na zaspokajanie potrzeb społecznych⁴. Funkcjonujące w ramach rozwijającego się od kilkunastu lat w Pol-

³ J. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 117.

⁴ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 256.

sce sektora pozarządowego organizacje stworzyły pozytywne wzorce, narzędzia i mechanizmy pozwalające na efektywne rozwiązywanie problemów społecznych. Współpraca przedsiębiorstw i organizacji trzeciego sektora, a dzięki temu połączenie możliwości finansowych organizacji komercyjnych oraz doświadczenia i zaangażowania w rozwiązywaniu problemów społecznych przez organizacje pozarządowe stwarzają możliwość efektywnej realizacji projektów oraz programów odpowiadających na potrzeby społeczne.

Współpraca przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych może przybrać różne formy. B. Rok jako możliwe formy współpracy drugiego i trzeciego sektora wskazuje:

- kampanie społeczne (marketing społeczny), czyli działania skierowane na zmianę postaw lub zachowań określonej grupy ludzi za pomocą mediów jako nośnika przekazu. Zazwyczaj w kampanie te zaangażowane są różne podmioty, zarówno z sektora prywatnego, społecznego jak i publicznego. Ich celem jest zwrócenie uwagi na istotny problem społeczny poprzez wykorzystanie doświadczeń marketingowych danego przedsiębiorstwa;
- marketing zaangażowany społecznie (CRM – *Cause Related Marketing*), czyli działalność komercyjna prowadzona przez przedsiębiorstwo, która uwzględnia zarówno jego cele marketingowe, jak i potrzeby społeczne. CRM pozwala zwiększyć sprzedaż produktu oraz poprawić wizerunek organizacji, z jednoczesnym wsparciem ważnych problemów społecznych⁵.

Inną typologię działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa, przy udziale organizacji społecznych, opierając się na wskazanych przez B. Roka poziomach zaangażowania organizacji prywatnych, wskazuje M. Rojek-Nowosielska. Typologia ta uwzględnia zarówno partnerską współpracę drugiego oraz trzeciego sektora, jak i działalność charytatywną przedsiębiorstw, oznaczającą przekazywanie funduszy na realizację projektu bądź przedsięwzięcia. Nowosielska wyróżnia:

- przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym,
- inwestycje na rzecz wspólnoty lokalnej,
- działalność charytatywną⁶.

S. Hamilton podkreśla konieczność świadomego i planowego zaangażowania firm w działalność społeczną. Presja, także z trzeciego sektora, aby działania społeczne przedsiębiorstw były bardziej efektywne, powoduje, iż powstają coraz bardziej profesjonalne programy inwestycji społecznych oraz doskonalenie strategicznego zarządzania tymi programami w kontekście całościowej strategii biznesowej organizacji⁷. Odpowiedzialność społeczna na poziomie lokalnym nadal

⁵ *Odpowiedzialny...*, s. 35.

⁶ M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006, s. 53.

⁷ S. Hamilton, *Światowe korporacje w lokalnych społecznościach*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Program, strategię, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 57.

często jest utożsamiana ze sponsorowaniem lub dotacjami charytatywnymi, bez rzeczywistego uwzględnienia koncepcji strategicznego partnerstwa w odniesieniu do zaangażowania społecznego, co powinno być istotą profesjonalnych programów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wśród form włączania się przedsiębiorstw w rozwiązywanie problemów społecznych S. Hamilton wyróżnia:

- inicjowanie dotacji w postaci produktów i usług w ramach pomocy humanitarnej – są to sytuacje, gdy przedsiębiorstwa przekazują nieodpłatnie produkty, często nadwyżki produktów, w ramach pomocy humanitarnej,
- tworzenie koalicji i partnerstw, tworzenie partnerstw B2B, ale także partnerstw międzysektorowych nakierowanych na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych,
- zaangażowanie przedsiębiorstw w debatę na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, zaangażowanie przedstawicieli organizacji komercyjnych w działania podejmowane przez sektor pozarządowy, a zmierzające do promowania CSR w środowisku biznesu,
- budowanie potencjału instytucjonalnego – nacisk na budowanie potencjału instytucjonalnego oraz szkolenie kadry zarządzającej w społeczeństwach będących beneficjentami,
- różnorodne mechanizmy realizacji przedsięwzięć społecznych, wśród których można wymienić: fundacje przedsiębiorstw indywidualnych, wspierające dane problemy społeczne, programy społeczne ze znakiem firmowym korporacji, programy wolontariatu pracowniczego, marketing społeczny, strategiczne partnerstwo przedsiębiorstw i organizacji społecznych, wsparcie dla koalicji typu „biznes w społeczeństwie”, wsparcie dla krajowych ośrodków filantropii biznesu⁸.

S. Hamilton wskazuje też na zjawisko zainteresowania wzajemnymi korzyściami. Przedsiębiorstwo angażujące się w działania społeczne chce zobaczyć rezultaty swoich działań, niekoniecznie wyrażone w zysku finansowym. Oznaczać to może, iż działania filantropijne coraz częściej zastępowane będą planowymi, długofalowymi strategiami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zmiana ta może oznaczać zwiększenie profesjonalizacji i efektywności społecznie odpowiedzialnych działań.

Współpraca przedsiębiorstw oraz organizacji społecznych może przybierać różne formy – zależnie od potrzeb, ale także możliwości partnerów. Wydaje się jednak zasadne dążenie do profesjonalizacji działań CSR i włączenia ich w strategię działań przedsiębiorstwa. W Polsce za przygotowywanie oraz realizację strategii CSR odpowiadają przede wszystkim specjaliści ds. *public relations*. Mimo, że prawie 83% z nich uważa, iż działania CSR powinny być długofalowymi projektami związanymi ze strategią biznesową przedsiębiorstwa, są to w dużej

⁸ Tamże, s. 58-61.

mierze projekty z dziedziny *public relations*, a nie zarządzania⁹. Zaangażowanie w działania CSR specjalistów ds. PR powoduje także ograniczenie form realizowanych projektów, przede wszystkim do działań z zakresu CRM oraz kampanii społecznych.

Podążając za oczekiwaniami społecznymi, działania CSR powinny być długofalowymi strategiami, zaplanowanymi i zbieżnymi z misją organizacji. Partnerem większości działań powinny być organizacje sektora społecznego, gdyż posiadane przez nie narzędzia oraz doświadczenie w realizacji podobnych programów umożliwiają realizowanie profesjonalnych projektów społecznych. Sprawna współpraca między organizacjami pozarządowymi oraz przedsiębiorstwami jest istotna zwłaszcza w sytuacjach, gdzie działania podejmowane przez rząd oraz samorząd na rzecz rozwiązania danego problemu społecznego są niewystarczające.

4. Warunki sprawnej współpracy

Według definicji J. Stonera sprawność to: „umiejętność minimalizowania zasobów przy osiąganiu celów organizacji. Robienie rzeczy we właściwy sposób”¹⁰. Z kolei zasoby organizacji to „ogół rzeczy, ludzi, informacji i środków finansowych, jakie organizacja posiada, lub którymi może dysponować, chociaż prawnie nie stanowią jej własności”¹¹.

Kluczowym czynnikiem wpływającym na sprawność współpracy będzie więc wspólny cel oraz dążenie do jego osiągnięcia. Rozbieżność celów, które partnerzy chcą osiągnąć, powoduje, iż niezależnie od posiadanych zasobów, współpraca nie będzie możliwa.

Drugim istotnym dla sprawnej współpracy czynnikiem będą posiadane zasoby oraz zarządzanie nimi. Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz organizacji społecznej powoduje, iż dysponują one różnorodnymi, wzajemnie uzupełniającymi się zasobami, koniecznymi do realizacji projektu. Organizacje trzeciego sektora przede wszystkim dysponują zasobami ludzkimi oraz wiedzą i doświadczeniem dotyczącym realizowania projektów społecznych. Zasobami przedsiębiorstw będą przede wszystkim środki finansowe oraz zasoby rzeczowe przekazane lub udostępnione na potrzeby realizacji projektu.

Analizując wskazane teorie dotyczące form i możliwości współpracy przedsiębiorstw z organizacjami społecznymi, jako warunki sprawnej współpracy wskazać można:

- ustalenie formy współpracy między partnerami oraz wspólnych oczekiwań i poziomu zaangażowania, zwłaszcza partnera prywatnego. Zbyt wysokie ocze-

⁹ *Co PRowcy myślą o CSR* – raport z badań, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Polskie Stowarzyszenie Public Relations, s. 3.

¹⁰ J. Stoner, wyd. cyt., s. 24.

¹¹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 105.

kiwania wobec partnera prywatnego, niemożliwe do zrealizowania, mogą nie tylko wpłynąć negatywnie na współpracę przy realizacji danego projektu, ale także zniechęcić przedsiębiorstwo do współpracy z trzecim sektorem i wspierania projektów społecznych w przyszłości;

- określenie wspólnego celu dla partnerów i dążenie do jego realizacji. W przypadku współpracy dwóch podmiotów, określenie wspólnego celu, z którym obaj partnerzy będą się utożsamiali, jest podstawowym zadaniem, niezbędnym do rozpoczęcia realizowania wspólnego projektu;
- efektywne zarządzanie zasobami będącymi w posiadaniu partnerów. Umiejętne określenie zasobów posiadanych przez organizację oraz wyszczególnienie zasobów koniecznych do wykonania danego zadania pozwala zminimalizować koszty oraz czas realizacji projektu.

5. Studium przypadku – „Świąteczny stół Pajacyka”

Polska Akcja Humanitarna (PAH) powstała jako Fundacja EquiLibre w 1989 r. Fundacja ta wywodzi się z francuskiej organizacji, powstałej w Lyonie w 1984 r., której głównym celem w początkowych latach istnienia było przekazywanie pomocy humanitarnej dla Polski. Od 1986 r. EquiLibre zaczęła także wysyłać pomoc do innych krajów – przede wszystkim afrykańskich, ale także do Iraku, Rumunii czy Bośni. W 1989 r., po zmianie ustawy o Fundacjach powstała w Polsce Fundacja EquiLibre, której celem nadal była pomoc Polakom, ale już dzięki funduszom pozyskanym w kraju. W 1994 r. od Fundacji odłączyła się część pracowników, zakładając Fundację Polska Akcja Humanitarna. Powstanie PAH oznaczało rozszerzenie działalności Fundacji o przekazywanie pomocy humanitarnej także poza granice kraju.

W 1998 r. PAH rozpoczęła realizację programu „Pajacyk”. Celem programu jest dożywianie dzieci w szkołach i świetlicach. W ramach programu Fundacja dofinansowuje posiłki dla dzieci, które są w trudnej sytuacji materialnej, a które nie są objęte pomocą z gmin. Program „Pajacyk” jest finansowany z różnych źródeł, takich jak:

- dotacje przekazywane przez przedsiębiorstwa – darczyńców programu,
- fundusze zbierane przez przedsiębiorstwa – partnerów programu wśród swoich klientów, z wykorzystaniem różnorodnych mechanizmów typowych dla danej organizacji,
- *pay roll* – dobrowolne deklaracje pracowników firmy dotyczące regularnego przekazywania określonej przez siebie niewielkiej kwoty na rzecz programu,
- fundusze pozyskiwane od sponsorów zamieszczających reklamy na Polskiej Stronie Głodu (www.pajacyk.pl). Przy każdym kliknięciu w pojawiający się obrazek pajacyka, przekazywana jest określona kwota od sponsora na program „Pajacyk”.
- darowizny od osób prywatnych,

- program realizowany wspólnie ze sklepami IKEA – w zamian za każdą wrzucaną do specjalnego pojemnika w sklepie IKEA zużytą puszkę, określona kwota pieniędzy zostaje przekazana na program „Pajacyk”.

Program „Pajacyk” jest programem o największym budżecie w Fundacji.

Jednym z elementów programu jest prowadzona od 2001 r. akcja „Świąteczny stół Pajacyka”. Akcja przeprowadzana jest na początku grudnia. Do udziału zapraszani są restauratorzy, którzy w jeden, ustalony dzień, przeznaczają 10% swojego dochodu z działalności na wsparcie programu „Pajacyk”.

Realizacja tego przedsięwzięcia wymaga wsparcia i współpracy kilku podmiotów, w tym także komercyjnych, oraz wykorzystania różnego rodzaju zasobów. W przypadku programu „Świąteczny stół Pajacyka” najważniejszym zasobem, niezbędnym do przeprowadzenia akcji, są wolontariusze, którzy roznoszą pisma zachęcające restauratorów do udziału w akcji, a następnie roznoszą materiały promocyjne po lokalach. Konieczne jednakże są też fundusze lub współpraca z firmami komercyjnymi, które prześlą usługi lub produkty niezbędne do realizacji projektu. W Krakowie, w ramach realizacji programu „Świąteczny stół Pajacyka”, PAH współpracuje z dwoma przedsiębiorstwami, które wspierają Fundację przy druku materiałów promocyjnych. Drukarnia RR Donnelley przekazuje papier na drukowanie plakatów, drukarnia Leyko plakaty drukuje.

Z drukarnią Leyko PAH współpracuje od 2004 r. W ramach tej współpracy drukarnia na otrzymanym od Fundacji papierze oraz według przygotowanego przez PAH projektu drukuje określoną liczbę plakatów.

Jest to dobry przykład wypracowania skutecznych mechanizmów ułatwiających współpracę, które mogą być przydatne w realizacji bardziej skomplikowanych projektów, o większej ilości zadań i podmiotów biorących w nich udział. Wśród elementów wpływających na sprawność współpracy przedstawiciele obu partnerów wskazują cztery istotne warunki:

1. *Jasne zasady współpracy.* Istotnym elementem sprawnej współpracy jest szczegółowe podzielenie zadań oraz obowiązków, a także określenie rodzaju i poziomu zaangażowania zasobów partnerów. Dzięki temu obaj partnerzy wiedzą, jakimi środkami dysponują oraz jakie zadania mają sami do wykonania. Pozwala to przede wszystkim na odpowiednią alokację zasobów, ale też na uniknięcie nieporozumień, które mogą wpłynąć na realizację zadania. Wskazane, oprócz ustaleń ustnych, są też ustalenia pisemne, w postaci oficjalnych dokumentów lub przesłania potwierdzenia ustaleń ustnych pocztą elektroniczną. Ponieważ PAH dysponuje wiedzą dotyczącą przeprowadzenia akcji oraz wolontariuszami, którzy mogą pomóc w jej realizacji, od partnerów komercyjnych oczekuje wsparcia rzeczowego bądź finansowego. „Świąteczny stół Pajacyka” jest akcją, która nie wymaga dużych nakładów finansowych oraz istotnego zaangażowania zasobów rzeczowych. Konieczne jest wydrukowanie pism informujących o akcji oraz plakatów rozwieszanych następnie w lokalach biorących udział w programie. W ramach drukowania plakatów PAH współpracuje z trzema niezależnymi podmiotami: grafi-

kiem, przygotowującym projekt, drukarnią RR Donnelley, która dostarcza papier do druku, oraz drukarnią Leyko, która drukuje plakaty. Rozdzielenie zadań może utrudnić współpracę, gdyż opóźnienia w realizacji zadania przez jednego partnera mogą wpłynąć na dalszą realizację projektu, jednak z drugiej strony szczegółowy podział zadań powoduje, że partnerzy wiedzą, czego Fundacja od nich oczekuje i w jakim zakresie.

2. *Wprowadzenie skutecznych kanałów komunikacji.* Ustalenie kanałów komunikacyjnych oraz osób odpowiedzialnych za realizację projektu powinno być podstawowym zadaniem przy każdym projekcie angażującym więcej niż jeden podmiot. W ramach akcji „Świąteczny stół Pajacyka”, głównym sposobem komunikacji jest Internet, a w pilnych kwestiach – telefon. W Fundacji pracuje koordynator odpowiedzialny za projekt, w drukarni jest wyznaczona osoba do kontaktu z PAH. Dzięki temu można nawiązać bezpośredni i szybki kontakt z kompetentnymi osobami.

3. *Wywiązywanie się strony pozarządowej terminowo ze swoich zobowiązań.* W sytuacji, gdy firma wspiera organizację, przekazując swoje produkty lub usługi, są one dodatkowym obciążeniem dla przedsiębiorstwa, nieprzynoszącym zysku finansowego. Dlatego też istotne jest, aby partner społeczny, pamiętając o tym, rozwiązywał wszelkie problemy z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, aby nie zakłócić codziennej pracy firmy i tym samym nie zniechęcić jej do dalszej współpracy. Polska Akcja Humanitarna przesyła do drukarni gotowy projekt plakatu oraz dostarcza papier do druku. Koordynator ze strony PAH stara się, aby materiał został przesłany do drukarni odpowiednio wcześniej, tak, aby nie kolidował on z komercyjnymi zleceniami drukarni.

4. *Oczekiwania partnerów adekwatne do możliwości.* Możliwość zaangażowania przedsiębiorstwa we współpracę zależna jest od akceptacji celu projektu, w który ma się zaangażować, podejścia firmy do odpowiedzialności społecznej i decyzji, na jakim poziomie chce się zaangażować w działania społeczne, ale także od jej możliwości finansowych. Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, chętnie angażuje się, wspierając organizację lub program społeczny przy jak najniższych kosztach, przekazując własne materiały lub produkty. Możliwość wsparcia inicjatywy społecznej przy niskich kosztach i wykorzystaniu posiadanych zasobów motywuje przedsiębiorstwo do działań społecznie odpowiedzialnych, gdyż nie utożsamia ich ze stratami finansowymi. Z drugiej strony zbyt wysokie oczekiwania wobec partnera komercyjnego, niemożliwe do zrealizowania, mogą go zniechęcić do współpracy i działań społecznych w przyszłości.

6. Uwagi końcowe

Omówiony przykład pokazuje, że istotna jest nie tylko chęć współpracy przedstawicieli obu sektorów oraz zaangażowanie organizacji w realizację zadania, ale także umiejętne zarządzanie zasobami przy podejmowanych działaniach. Wska-

zane wyżej cztery elementy w istotny sposób wpływają na sprawność współpracy sektora prywatnego i społecznego. Ważne jest odpowiednie zrozumienie potrzeb i oczekiwań partnera, przede wszystkim, jeśli chodzi o poziom zaangażowania społecznego firmy. Każda forma zaangażowania społecznego, także na poziomie postawy dostosowawczej w rozumieniu R. Griffina, albo inicjowanie dotacji w formie produktów lub usług może przynieść korzyści społeczne. Dla sprawności współpracy między przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi istotne są precyzyjne określenie formy i zakresu współpracy między partnerami oraz odpowiednie zarządzanie zasobami obu stron w realizacji wspólnego zadania.

Literatura

- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Hamilton S., *Światowe korporacje w lokalnych społecznościach*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Program, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, red. B. Rok, Akademia Rozwoju Filantropii, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006.
- Stoner J., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

CONDITIONS OF EFFICIENT CO-OPERATION BETWEEN PRIVATE AND NON-PROFIT SECTOR

Summary

The aim of the essay is to indicate the conditions that determine the efficient co-operation between private and non profit sector when accomplishing the CSR programme. The theoretical part of the essay is based on the literature and basic theories and typologies about private and non profit organizations co-operation. The practical part is based on the case study, about one of the best known programmes in Poland – programme “Pajacyk”. Its aim is to feed the children in bad social situation, that receive no help from the local government. Program is realized by Polish Humanitarian Action (Polska Akcja Humanitarna).