PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

Nr 455

Społeczne gospodarowanie

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Myszkowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-622-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp 7

Izabela Ścibiorska-Kowalczyk, Agnieszka Mikucka-Kowalczyk: Perspektywy i wyzwania współczesnej gospodarki społecznej / Perspectives and challenges for contemporary social economy 9

Dorota Teneta-Skwiercz: Współpraca międzysektorowa jako narzędzie realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu / The cooperation within sectors as a tool of CSR execution 30

Agnieszka Chomiuk, Marzena Starnawska: O ekonomizacji i gotowości do niej wśród gdyńskich organizacji pozarządowych – motywy, procesy, kierunki / Economization and readiness for economization among non-government organizations in Gdynia city – motives, process, direction 44

Maria Fic, Edyta Ropuszyńska-Surma: Pułapka średniego dochodu – implikacje dla krajów grupy wyszehradzkiej / The middle-income trap – implications for countries of the Visegrad group 67

Filip Karol Leszczyński: Zasada gospodarności w poglądach polskich ekonomistów okresu międzywojennego: Taylor – Caro – Biegeleisen / The principle of economy in the opinion of Polish economists from the inter-war period: Taylor – Caro – Biegeleisen 80

Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz, Mirosław Struś, Tomasz Pilawka: Rola NGO we wdrażaniu polityki spójności. Teoria a praktyka / The role of NGOs in implementing cohesion policy. Theory vs. practice 93

Katarzyna Przybyła: Poziom rozwoju infrastruktury społecznej Poznania na tle większych miast województwa wielkopolskiego / The level of Poznań social infrastructure development at the background of bigger cities in Wielkopolska region..... 101

Aleksandra Wejt: Podmioty gospodarki społecznej przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu w województwie łódzkim / Social economy entities preventing social exclusion in Łódź Voivodeship 109

Izabela Ścibiorska-Kowalczyk, Agnieszka Mikucka-Kowalczyk: Bariery w działaniu podmiotów prowadzących Warsztaty Terapii Zajęciowej / Barriers in action of persons conducting the Occupational Therapy Workshops .. 122

Alina Kulczyk-Dynowska: Funkcja turystyczna gminy Wleń a kontekst świadomości społecznej miejsca / Tourist function of Wleń municipality vs. the context of public awareness of a location..... 133

Eleonora Gonda-Soroczyńska: Wielofunkcyjność górskich uzdrowisk polskich na przykładzie Krynicy-Zdroju / Multi-functionality of Polish mountain spa and health resorts based on the example of Krynica-Zdrój 140

Wstęp

Mamy przyjemność oddać w ręce Czytelników kolejny tom Prac Naukowych wydawanych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, zatytułowany „Społeczne gospodarowanie". W ostatnich latach obserwujemy rosnące zainteresowanie szeroko rozumianą problematyką społecznego gospodarowania, która jest przedmiotem badań ekonomistów, socjologów, prawników i teologów. Czym właściwie jest społeczne gospodarowanie? Trudne, a wręcz niemożliwe jest jednoznaczne sformułowanie jednej definicji. Artykuły zawarte w Pracach Naukowych UE stanowią próbę zaprezentowania dyskusji, jaka towarzyszy problematyce społecznego gospodarowania, oraz badań empirycznych będących próbą uwzględnienia różnorodności problemów, które ona obejmuje. Egzemplifikacją szeroko rozumianej koncepcji społecznego gospodarowania **są podmioty gospodarki społecznej funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej**. Artykuł Izabeli Ścibiorskiej-Kowalczyk i Agnieszki Mikuckiej-Kowalczyk poświęcony jest perspektywom i wyzwaniom podmiotów trzeciego sektora. Autorki wskazują, że obecny stan instytucji nie sprzyja osiąganiu celów podmiotów gospodarki społecznej. Jest to niejako punkt wyjścia do interesujących rozważań dotyczących związków i różnych form współpracy między sektorami: prywatnym, publicznym i społecznym. Dorota Teneta-Skwiercz zauważa, że nie tylko z roku na rok rośnie liczba przedsiębiorstw, które angażują się w różne formy współpracy z sektorem publicznym i społecznym, lecz przede wszystkim udaje się rozwiązywać niektóre problemy społeczne oraz efektywniej wykorzystywać posiadane zasoby. W kolejnym artykule Agnieszka Chomiuk i Marzena Starnawska na podstawie badań empirycznych gdańskich organizacji pozarządowych podejmują próbę odpowiedzi na fundamentalne pytanie stawiane w kontekście działań III sektora. A mianowicie: Czy i w jaki sposób organizacje pozarządowe mogą budować swoją stabilność i niezależność finansową? Autorki wskazują, że jednym ze sposobów uniezależniania się podmiotów *non-governmental organizations* (NGO) od sektora publicznego jest tworzenie i rozwijanie przedsiębiorczości społecznej. Kolejny artykuł przynosi rozważania teoretyczne i analizę empiryczną danych statystycznych na temat „pułapki średniego dochodu" w państwach grupy wyszehradzkiej (V4). Maria Fic i Edyta Ropuszyńska-Surma omawiają czynniki sprzyjające oraz zapobiegające wpadnięciu w pułapkę średniego dochodu w Czechach, Polsce, Słowacji i na Węgrzech. W następnym interesującym artykule Filip Leszczyński przedstawia historyczne interpretacje zasady gospodarności. Analiza obejmuje okres międzywojenny, a Autor, przedstawiając różnice w interpretacji zasady gospodarności – Leopolda Caro, Edwarda Taylora oraz Leona Władysława Biegeleisena, wskazuje na możliwe sposoby wykorzystania sformułowanych wniosków we współczesnych

gospodarkach rynkowych. Z kolei Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz, Mirosław Struś i Tomasz Pilawka omawiają kwestie roli organizacji trzeciego sektora w osiąganiu trwałego i zrównoważonego rozwoju. Autorzy na podstawie ankietowych badań empirycznych zrealizowanych w gminach dolnośląskich stwierdzają, że realna rola, jaką odgrywają podmioty NGO we wdrażaniu polityki spójności, wynika z ich kondycji i potencjału, choć zasadniczo różni się od tej, jaka przypisywana jest im w teorii. Kolejny artykuł, tym razem Katarzyny Przybyły, oparty na analizie danych empirycznych, również przedstawia zmiany w poziomie infrastruktury społecznej Poznania na tle powiatów grodzkich: Kalisza, Konina i Leszna. Autorka wyodrębniła komponenty infrastruktury społecznej: infrastrukturę edukacyjną, infrastrukturę stworzoną na potrzeby kultury, sztuki, sportu i rekreacji oraz infrastrukturę służącą ochronie zdrowia i opiece społecznej i skonstruowała taksonomiczne miary syntetyczne dla lat 2005-2014. Problemowi wykluczenia społecznego w województwie łódzkim poświecony został artykuł Aleksandry Wejt. Autorka skoncentrowała się na wskazaniu podmiotów ekonomii społecznej, których celem jest przeciwdziałanie ekskluzji i wspieranie inkluzji społecznej. Podobny temat jest przedmiotem analizy, w którym Izabela Ścibiorska-Kowalczyk i Agnieszka Mikucka-Kowalczyk skupiają się na ujęciu w węższym zakresie inkluzji społecznej, jaką są Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ). Autorki podkreślają kontrowersje, jakie w praktyce wywołuje funkcjonowanie tych podmiotów gospodarki społecznej. Tak jak bezsporna jest rola, jaką WTZ odgrywają w zakresie podnoszenia jakości życia codziennego uczestników, tak przygotowanie do podjęcia pracy zawodowej przez te warsztaty jest znikome. Następnie Alina Kulczyk-Dynowska przedstawia funkcje turystyczne gminy Wleń w dwóch kontekstach. Oba konteksty: kontekst wielofunkcyjności obszarów wiejskich oraz kontekst świadomości miejsca, z uwagi na swoją komplementarność, mają szczególne znaczenie dla gmin położonych na terenach o znacznych wartościach przyrodniczych. W ostatnim artykule Eleonora Gonda-Soroczyńska zwraca uwagę na to, że w gospodarce rynkowej do prawidłowego funkcjonowania uzdrowiska konieczna jest wielofunkcyjność. Przykładem takiej wielofunkcyjności jest uzdrowisko Krynica-Zdrój. Autorka zamyka swoje rozważania stwierdzeniem, że jednofunkcyjność uzdrowisk prowadzi do problemów ekonomicznych i stopniowej ich degradacji.

Żywimy nadzieję, że artykuły zawarte w tym tomie Prac Naukowych będą stanowiły punkt wyjścia do dyskusji na temat społecznego gospodarowania, a w niektórych przypadkach również na temat możliwości aplikacji konkluzji w nich zawartych w tych szczególnych warunkach społecznych, ekonomicznych i politycznych.

Grażyna Wrzeszcz-Kamińska, Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 455 • 2016

Społeczne gospodarowanie ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Dorota Teneta-Skwiercz
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: dorota.teneta@ue.wroc.pl

WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

THE COOPERATION WITHIN SECTORS AS A TOOL OF CSR EXECUTION

DOI: 10.15611/pn.2016.455.02
JEL Classification: M210

Streszczenie: Z roku na rok rośnie liczba przedsiębiorstw, które dostrzegają związek między umacnianiem pozycji rynkowej i tworzeniem podstaw trwałego rozwoju własnej działalności biznesowej a społeczną i ekologiczną odpowiedzialnością. W efekcie coraz chętniej implementują takie koncepcje zarządzania, jak zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu oraz angażują się w różne formy współpracy z sektorem publicznym i społecznym. Współpraca międzysektorowa sprzyja bowiem spójnym i nowatorskim rozwiązaniom złożonych problemów społecznych, zapobiega konkurencji między sektorami, powielaniu działań i w efekcie służy efektywniejszemu wykorzystaniu posiadanych zasobów. Celem artykułu jest analiza możliwości wykorzystania współpracy międzysektorowej w procesie realizacji prospołecznej i prośrodowiskowej działalności przedsiębiorstw. Przedstawiona w nim została istota współpracy międzysektorowej, jej rodzaje, cechy, przesłanki zawierania, jak też wątpliwości związane z ich upowszechnianiem.

Słowa kluczowe: współpraca międzysektorowa, partnerstwo, społeczna odpowiedzialność biznesu, organizacje pozarządowe.

Summary: Year by year there are more and more companies which perceive relation between strengthening market rating and creating sound basis of permanent development of economic activities and social and environmental responsibility. As a result companies implement such concepts as CSR and sustainability and they involve themselves in various forms of cooperation with the public and social sectors.The main goal of the article is analyzing the possibilities of making the most of cooperation within the sectors in the process of conducting the companies' socially minded and environmental minded activities and policies. The article presents the essence of the cooperation within sectors, its kinds, traits, premises of the contracts and moreover some doubts connected with their dissemination.

Keywords: cross sector collaboration, partnership, corporate social responsibility, non-governmental organizations.

1. Wstęp

Postępująca globalizacja gwałtownie zmienia kontekst funkcjonowania biznesu. Pojawiają się nowe regulacje, które modyfikują sposoby równoważenia kwestii społecznych, środowiskowych i ekonomicznych w procesie podejmowania decyzji [Dahlsrud 2008, s. 6]. Sektor prywatny zaczyna akceptować fakt, że zdolności do wzrostu i konkurowania w długim okresie uzależnione są nie tylko od dbałości o interes właściciela, ale też od zaangażowania w wypełnianie norm etycznych i przyjęcia odpowiedzialności ekologicznej [Eweje, Palakshappa 2009, s. 341]. Nie dziwi wobec tego fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw docenia znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, rozwija kompetencje społeczne, tradycyjnie przypisane organizacjom pozarządowym (*non-governmental organizations – NGOs*), staje się orędownikami interesów społecznych, dba o środowisko naturalne oraz w odpowiedzialny sposób zarządza łańcuchami dostaw.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) to koncepcja zarządzania zakładająca budowanie przez przedsiębiorstwa długoterminowych, pozytywnych relacji z interesariuszami. To prowadzenie biznesu w sposób minimalizujący jego negatywne oddziaływanie na środowisko społeczne i naturalne. Jednym z uzasadnień wdrażania przedmiotowej koncepcji jest „żelazne prawo odpowiedzialności" Keitha Davisa. Głosi ono, że ci, którzy w długim okresie nie korzystają ze swojej władzy w sposób uznany przez społeczeństwo za odpowiedzialny, z czasem prawdopodobnie ją utracą [Davis 1973, s. 314]. Tak więc w interesie własnym przedsiębiorstwa leży społeczna odpowiedzialność.

Istnieją różne podejścia do realizacji inicjatyw społecznie odpowiedzialnych. Przedsiębiorstwa mogą je zlecić (swoisty *outsourcing* CSR) poprzez charytatywne składki. Mogą też samodzielnie realizować różnego rodzaju projekty społeczne. Jednak z uwagi na znaczne zróżnicowanie obszarów problematycznych, którymi zajmuje się CSR, przedsiębiorstwa realizujące tę koncepcję decydują się na trzecie podejście, polegające na wykorzystywaniu różnych modeli współpracy [Husted 2003, s. 483]. W efekcie następuje stopniowe upowszechnianie współpracy międzysektorowej, postrzeganej jako kluczowy czynnik wpływający na zrównoważony rozwój biznesu[1], bardziej zogniskowana i trwała droga realizacji działań prospołecznych niż działania podejmowane indywidualnie [Hamann 2003, s. 237-254]. Badacze David Grayson i Adrian Hodges [2003, s. 235] dodają, że odgrywa ona istotną rolę w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami i stymuluje kreatywne rozwiązania problemów dotykających wszystkich sojuszników. Niewątpliwie tego rodzaju współpraca sprzy-

[1] W Wizji zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050 roku, opracowanej przez PwC, Ministerstwo Gospodarki i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, współpraca, zarówno wewnątrz-, jak i międzysektorowa została uznana za jeden z trzech – oprócz edukacji i innowacyjności – kluczowych czynników wpływających na zrównoważony rozwój polskiego biznesu [*Wizja zrównoważonego rozwoju* ... (2016), s. 15-17].

ja spójnym i nowatorskim rozwiązaniom złożonych problemów społecznych, zapobiega konkurencji między sektorami, powielaniu prowadzonych działań i w efekcie efektywniejszemu wykorzystaniu posiadanych przez nie zasobów.

Celem niniejszego artykułu jest analiza możliwości wykorzystania współpracy międzysektorowej w procesie realizacji prospołecznej i prośrodowiskowej działalności przedsiębiorstw. W opracowaniu przedstawione zostały przesłanki zawierania współpracy międzysektorowej, jej istota, rodzaje, jak też zagrożenia związane z jej upowszechnianiem. Artykuł ma charakter teoretyczny. Metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu jest analiza krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu.

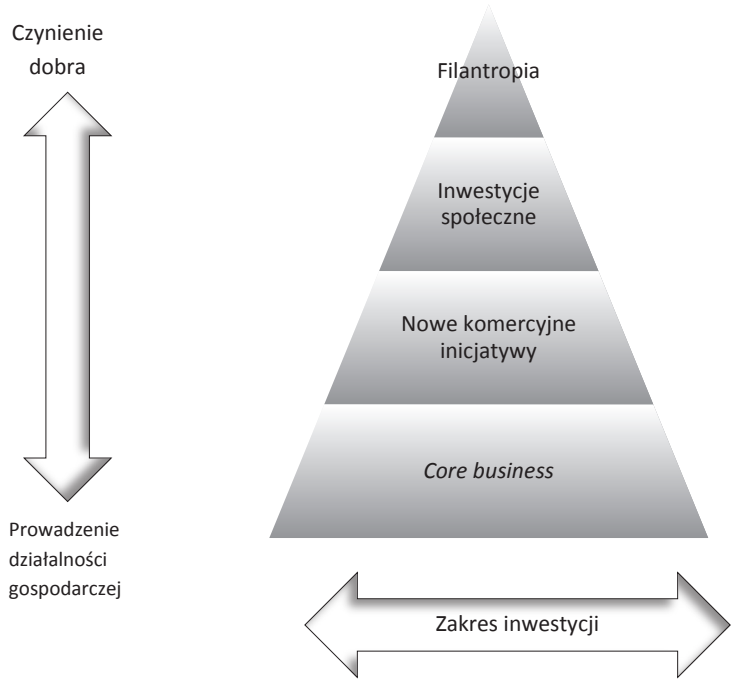
2. Przesłanki upowszechniania współpracy międzysektorowej

Rosnące z roku na rok znaczenie CSR wynika z faktu, iż coraz częściej koncepcja ta jest postrzegana przez przedsiębiorstwa jako efektywne narzędzie zarządzania ryzykiem, redukcji kosztów i generowania dochodów, wzmocnienia marki i poprawy pozycji konkurencyjnej. Jednak warunkiem *sine qua non* osiągnięcia wzmiankowanych korzyści jest otwartość i podjęcie dialogu z kluczowymi interesariuszami. Tylko wsłuchiwanie się w otoczenie umożliwia przedsiębiorstwu szybką identyfikację problemów społecznych i zaprojektowanie odpowiednich działań służących ich niwelowaniu. Współpraca z NGOs może okazać się pomocna w tym względzie, ponieważ organizacje społeczne cechuje bardzo dobra znajomość lokalnych potrzeb i oczekiwań społecznych, determinacja w osiąganiu wyznaczonych celów oraz znacznie większe zaufanie społeczne niż dwa pozostałe sektory. Co więcej, organizacje pozarządowe nie tylko stoją na straży dóbr publicznych, ale też aktywnie wspierają upowszechnianie takich prośrodowiskowych podejść do zarządzania, jak zrównoważony rozwój i inkluzywne modele biznesu[2]. Mikoto Usuri podkreśla, że współpraca z NGO ułatwia przedsiębiorstwom zdobywanie nowych rynków zbytu (zwłaszcza w krajach rozwijających się) oraz zapewnia dokooptowanie nowych interesariuszy [Usuri 2003, s. 280].

Z pewnością część przedsiębiorstw angażuje się we współpracę z organizacjami pozarządowymi z zamiarem poprawy efektywności inicjatyw dobroczynnych, inwestycji społecznych, przedsięwzięć komercyjnych lub działalności podstawowej (*core business*). Badania wykazały, że im bardziej cel współpracy powiązany jest ze strategią biznesową, tym większym może się cieszyć zaangażowaniem ze strony sektora biznesu [Tennyson, Harrison, Wisheart 2008] (rys. 1). I tak *inwestycje związane z podstawową działalnością* koncentrują się na wzmacnianiu społecznej i środowiskowej stabilności bieżących operacji. Zakres tych działań może być związany z dostosowywaniem się do lokalnych przepisów środowiskowych. *Nowe inicjatywy komercyjne* są ściśle powiązane z podstawową działalnością spółki i obejmują

[2] Inkluzywne modele biznesu kładą nacisk na współpracę biznesu ze słabszymi uczestnikami rynku i ich stopniowe angażowanie w procesy tworzenia wartości ekonomicznej.

projektowanie nowych produktów i usług, wchodzenie na nowe rynki (np. obszary wiejskie krajów rozwijających się). W ramach *inwestycji społecznych* przedsiębiorstwa stosują bardziej strategiczne i zarazem praktyczne podejście do finansowania inicjatyw społecznych. Może ono obejmować wolontariat pracowniczy, programy rozwoju społeczności, marketing społecznie zaangażowany lub ukierunkowane programy edukacyjne, ściśle powiązane z główną działalnością firmy. *Filantropia* często przybiera formę darowizn finansowych lub rzeczowych od firmy i jej pracowników. Firmy realizują tego typu inwestycje celem poprawy wizerunku i wzmocnienia lokalnego przyzwolenia na prowadzenie działalności.



Rys. 1. Rodzaj inicjatyw podejmowanych przez firmy w ramach partnerstwa z NGO

Źródło: [Tennyson, Harrison, Wisheart 2008].

W organizacji *non-profit* kluczowymi czynnikami napędzającymi rozwój sojuszy społecznych są: konieczność wykazania skuteczności i efektywności prowadzonej działalności, spadek darowizn od darczyńców i administracji publicznej, co sprzyja wzrostowi konkurencji o fundusze, problemy z utrzymaniem personelu, nadmierną biurokracją i niejasnymi regułami współpracy z rządem.

3. Partnerstwo jako szczególny rodzaj współpracy międzysektorowej

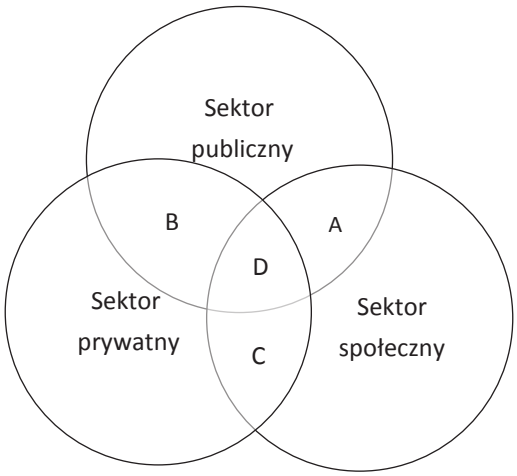
Każda współpraca opiera się na pewnego rodzaju podziale. Może on dotyczyć kompetencji, wiedzy, ryzyka, zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych), odpowiedzialności, korzyści i/lub kosztów. Formy zaangażowania stron są różne. Od najbardziej prostych, obejmujących wymianę aktywów, po bardziej złożone, opierające się na tworzeniu wspólnych jednostek organizacyjnych zarządzających projektem społecznym. Ze względu na głębokość relacji między współpracującymi podmiotami Edward Peck zidentyfikował następujące stopnie współpracy [Peck 2002, s. 16-19]: udostępnianie informacji, wzajemne konsultacje, działania koordynujące, wspólne zarządzanie, partnerstwo, formalne połączenie. Jak widać, partnerstwo stanowi piąty stopień rozwoju współpracy, który cechuje „głęboka" relacja między stronami. Oprócz wzajemnego udostępniania sobie informacji, konsultowania podejmowanych decyzji, obejmuje też aktywne uczestnictwo partnerów w identyfikowaniu i definiowaniu problemów społecznych, wypracowywaniu sposobów ich rozwiązania oraz w wykonywaniu zadań.

Istnieją różne formy partnerstwa, różne też przypisuje im się cechy. I tak wyróżniamy partnerstwa o strukturze formalnej, posiadające osobowość prawną, np. Lokalne Grupy Działania[3], oraz partnerstwa o strukturze nieformalnej, nie posiadające osobowości prawnej oraz umowy, która określa zakres merytoryczny działań poszczególnych partnerów, podział i zasady finansowania poszczególnych działań czy odpowiedzialność za wykonanie działań. Kolejny rodzaj partnerstw to partnerstwa koordynujące i partnerstwa wykonawcze. Partnerstwo koordynujące cechuje się tym, iż w jego ramach może być wdrażanych wiele różnych działań prowadzonych w rozmaitych obszarach i dziedzinach. Nie angażuje w poszczególne działania wszystkich zasobów partnerów. Za realizację konkretnych działań odpowiadają grupy zadaniowe. Z kolei partnerstwa wykonawcze angażują wszystkie zasoby i środki partnerów w realizację jednego działania. Z reguły mają charakter krótko- bądź średnioterminowy, realizują jeden konkretny projekt i działają w jednym, ściśle określonym obszarze. Opisywane partnerstwa kończą swoją działalność w momencie zakończenia realizacji projektu, do wykonania którego zostały utworzone [Sobolewski 2007, s. 15]. Jedne partnerstwa opierają działania na ściśle określonych procedurach i wzorce, np. Model Partnerstwa Lokalnego opracowany przez Departament Pracy Stanów Zjednoczonych, drugie – działają w sposób mniej sformalizowany.

Z uwagi na liczbę sektorów uczestniczących w partnerstwie możemy wyróżnić partnerstwa (rys. 2): publiczno-społeczne (typ A), publiczno-prywatne (typ B), prywatno-społeczne (typ C) i publiczno-prywatno-społeczne (trójsektorowe – typ D).

---

[3] Lokalna Grupa Działania to rodzaj partnerstwa terytorialnego tworzonego zwykle na obszarach wiejskich, skupiającego przedstawicieli lokalnych organizacji sektora publicznego, prywatnego i społecznego oraz mieszkańców gmin członkowskich. Podstawą prawną ich funkcjonowania są ustawy o stowarzyszeniach i o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich.



Rys. 2. Typy partnerstw międzysektorowych

Źródło: opracowanie własne.

Partnerstwo publiczno-społeczne stanowi nową formę współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi, wprowadzoną ustawą o działalności pożytku publicznego [Ustawa … 2003, poz. 873]. Głównym celem tego rodzaju partnerstw jest kształtowanie demokratycznego ładu społecznego w środowisku lokalnym [Ministerstwo Gospodarki … 2004]. Do celów szczegółowych należy m.in.:

- umacnianie lokalnych działań, stworzenie warunków do powstania inicjatyw i struktur funkcjonujących na rzecz społeczności lokalnych,
- zwiększanie wpływu sektora obywatelskiego na kreowanie polityki społecznej w gminie/powiecie/województwie,
- poprawa jakości życia poprzez pełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych.

Partnerstwo publiczno-prywatne (w skrócie PPP) jest formą długoterminowej współpracy sektora prywatnego i publicznego przy przedsięwzięciach zorientowanych na realizację zadań publicznych. Celem takiej współpracy jest osiągnięcie obopólnych korzyści zarówno społecznych, jak i komercyjnych. Wykonanie przez partnera prywatnego zadania publicznego wiąże się z budową lub remontem niezbędnej infrastruktury, a następnie jej utrzymaniem i zarządzaniem. PPP należy traktować z jednej strony jako narzędzie wspomagające rozwój infrastruktury, z drugiej zaś jako sposób dostarczania obywatelom określonych usług. Główną podstawą prawną zawierania tego rodzaju partnerstw jest Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym [Ustawa... 2008 (2009), poz. 100].

Partnerstwa prywatno-społeczne i trójsektorowe towarzyszą realizacji regionalnych, krajowych i międzynarodowych projektów z zakresu zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Zorientowane są przede wszystkim

na podnoszenie jakości środowiska naturalnego, niwelowanie rozwarstwienia społecznego, wyrównywanie szans, przeciwdziałanie marginalizacji i dyskryminacji, rozwój społeczności lokalnych.

W dalszej części niniejszego opracowania skupimy się na partnerstwie prywatno-społecznym, z uwagi na rolę, jaką ten typ partnerstwa odgrywa w procesie realizacji społecznie odpowiedzialnych inicjatyw organizacji komercyjnych.

Istota partnerstwa prywatno-społecznego

Partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi, w kontekście realizacji koncepcji CSR, są w literaturze różnie definiowane. Większość autorów postrzega je jako rodzaj sojuszu (aliansu) społecznego, w ramach którego dąży się do osiągnięcia celów pozaekonomicznych. Partnerstwo prywatno-społeczne to niewątpliwie rodzaj porozumienia o wspólnym prowadzeniu działań zorientowanych na osiągnięcie określonego celu, przy czym strony tego porozumienia są niezależnymi prawnie i ekonomicznie podmiotami. Elementem takiego porozumienia może być tworzenie nowych struktur organizacyjnych, np. jednostek koordynujących, wspólne planowanie, a następnie realizacja przyjętego programu działań. Obejmuje również wzajemne udostępnianie sobie informacji, podział ryzyka, odpowiedzialności i korzyści.

Opisywane partnerstwo zakłada budowanie i podtrzymywanie relacji w długim okresie między dwiema lub większą liczbą organizacji, reprezentujących sektory prywatny i społeczny, działających w celu osiągnięcia wspólnych celów, przy jednoczesnym uznaniu indywidualnych potrzeb każdej z nich. Dzięki takiemu partnerstwu możliwe staje się przezwyciężenie braku elastyczności, będącego następstwem granic organizacyjnych i sektorowych. Wysokie nakłady czasu i pracy, jakie wiążą się z procesem projektowania, a następnie zarządzania partnerstwem, rekompensowane są większą skalą i trwałością efektów niż w ramach innych form współpracy międzysektorowej.

Ten swoisty sojusz społeczny może przyjmować różne formy, począwszy od czystej filantropii do ściślejszej współpracy prowadzącej do integracji sojuszników. W efekcie można mówić o dwóch zasadniczych rodzajach partnerstw: filantropijnych i strategicznych (tab. 1). Różnice między nimi zasadzają się głównie na odmiennych motywacjach. U źródeł partnerstw filantropijnych znajdują się przesłanki altruistyczne, relacja biznes–NGO przybiera z reguły formę altruistycznych darowizn biznesu na rzecz organizacji pozarządowych. Hojność przedsiębiorstwa ma charakter uznaniowy, co oznacza nieregularność i niepewność w zakresie przekazywanych darowizn. Awersja do ryzyka przekłada się na stosowanie konwencjonalnych, schematycznych metod realizacji zadań sojuszu. Relacje z partnerem społecznym są jednokierunkowe, zbiurokratyzowane i paternalistyczne. Z kolei siłą napędową zawierania partnerstw strategicznych są motywy pragmatyczne. Partnerstwa te są ściśle powiązane z podstawowymi kompetencjami obu partnerów, za-

kładają wzajemne uczenie się i wykorzystywanie silnych stron partnera. Przedsiębiorstwa traktują je jako obszar szans biznesowych. Skłonność do podejmowania ryzyka implikuje wykorzystywanie niekonwencjonalnych metod realizacji inicjatyw społecznych. Relacje z partnerem społecznym są dwukierunkowe, częste i niesformalizowane.

Tabela 1. Porównanie partnerstwa filantropijnego i strategicznego

Kryteria porównawcze	Filantropijne partnerstwo	Strategiczne partnerstwo
Filozofia	Uznaniowa hojność Obowiązek przedsiębiorstwa	Nowa dyscyplina biznesu Społeczna szansa
Metody Stosunek do ryzyka	Schematyczne Responsywne Konwencjonalne Awersja do ryzyka	Oportunistyczne Antycypacyjne Niekonwencjonalne Podejmowanie ryzyka
Cele	Zgodność Wartość firmy	Zróżnicowanie Wyniki i reputacja
Wpływ	Minimalny i nie mierzony	Potencjalnie wysoki i mierzony
Zarządzanie relacjami	Jednokierunkowe Unikanie kontaktu Biurokratyczne Paternalistyczne	Strategiczne, dwukierunkowe Budowanie relacji Przedsiębiorcze Wzajemne uczenie się
Związek z podstawowymi kompetencjami	Peryferyjne	Związane z podstawowym celem działalności biznesowej

Źródło: [Jamali, Yianni, Abdallah 2011, s. 377 (za I.A. Jackson, J. Nelson, *Value-driven performance: seven strategies for delivering profits with principles*, Ivey Business Journal, 2004, vol. 69, no 2, s. 1-8)].

Kolejną typologią partnerstw jest propozycja Jamesa E. Austina [2000]. Autor ten wyróżnił partnerstwa dobroczynne, transakcyjne i integracyjne (tab. 2). Filantropijne partnerstwa cechuje niski poziom zaangażowania przedsiębiorstwa we współpracę, mały zakres działań podejmowanych wspólnie z partnerem społecznym oraz niska częstotliwość interakcji. Z reguły przyjmują one formę outsourcingu, relacji dawca–biorca lub dobroczynności. Transakcyjne partnerstwa wyróżnia umiarkowany poziom zaangażowania we współpracę, średni poziom zainwestowanych w partnerstwo zasobów oraz średnia częstotliwość interakcji. Sojusz osiągnie integracyjny etap, gdy zostanie osiągnięty wysoki poziom zaangażowania i inwestycji w projekt społeczny.

Zasadnicza różnica między powyższymi formami partnerstwa leży w poziomie zaangażowania. Integracyjne partnerstwa, które odpowiadają opisanym wcześniej partnerstwom strategicznym, są najbardziej czasochłonne i zasobochłonne. Cechuje

je też najszerszy zakres podejmowanych inicjatyw i częstotliwość interakcji. Okazuje się jednak, że to właśnie integracyjne partnerstwa przynoszą większe i trwalsze korzyści materialne niż dwa pozostałe rodzaje partnerstw.

Tabela 2. Dynamika partnerstwa

Wyróżniki	Filantropijne	Transakcyjne	Integracyjne
Poziom zaangażowania	Niski	→	Wysoki
Znaczenie misji	Peryferyjne	→	Strategiczne
Wielkość zasobów	Małe	→	Duże
Zakres działalności	Wąski	→	Szeroki
Częstotliwość interakcji	Rzadkie	→	Intensywne

Źródło: [Jamali, Yianni, Abdallah 2011, s. 379].

Partnerstwa mogą służyć realizacji takich działań społecznie odpowiedzialnego biznesu, jak: podnoszenie poziomu integracji społecznej (tolerancji etnicznej, spójności społecznej), wspieranie kultury i sportu, prowadzące do wzrostu poziomu „jakości" życia lokalnej społeczności, polepszanie stanu lokalnego systemu opieki zdrowotnej i szkolnictwa czy wreszcie poprawa lokalnej infrastruktury. To, jakiego rodzaju projekt będzie realizowany w ramach sojuszu społecznego, zależy od:

- oddziaływania na środowisko: realizowany projekt powinien w sposób pozytywy i znaczący oddziaływać na środowisko, prowadzić do wymiernych, długookresowych korzyści dla środowiska naturalnego i kluczowych interesariuszy firmy,
- korzyści biznesowych: projekt powinien umożliwiać osiągnięcie znacznych, długotrwałych i mierzalnych korzyści biznesowych,
- zgodności z misją, podstawowymi wartościami, celami i kompetencjami firmy,
- wsparcia menedżerskiego: kadra menedżerska powinna udzielić właściwego wsparcia projektom społecznym – im większa skala projektu, potencjalne korzyści i ryzyko, tym wyższy poziom zarządzania powinien angażować się w jego realizację,
- zakresu projektu: należy zadbać o wykonalność projektu przy posiadanych przez przedsiębiorstwo i partnera społecznego zasobach ludzkich, rzeczowych i finansowych.

Aby zwiększyć stopień widoczności i siłę oddziaływania projektu, konieczne wydaje się podjęcie współpracy ze znaną w kraju i/lub na arenie międzynarodowej organizacją pozarządową. Organizacja taka powinna nie tylko posiadać niezbędną wiedzę i możliwości potrzebne do realizacji projektu, ale też być godna zaufania.

Aby partnerstwo zakończyło się sukcesem, musi być oparte na silnym i konsekwentnym przywództwie, poszanowaniu potrzeb i oczekiwań każdego z partnerów, efektywnej komunikacji, wnikliwej analizie ryzyka i podejmowaniu działań niwelujących to ryzyko i wreszcie stałym monitorowaniu skuteczności partnerstwa i po-

stępów w osiąganiu przyjętych celów. Do czynników sukcesu partnerstwa możemy również zaliczyć: zbieżność wartości partnerów, posiadanie przez nich pożądanych – z punktu widzenia celu partnerstwa – kompetencji oraz przekonanie partnerów o faktycznej możliwości osiągnięcia zaplanowanych rezultatów.

Przykładem sojuszu społecznego jest współpraca między Tesco a Federacją Polskich Banków Żywności. Stanowi ona efekt wprowadzonej przez brytyjską sieć sklepów w 2013 roku nowej strategii CSR. Jednym z jej priorytetów jest walka z marnowaniem żywności, dlatego w ramach programu zatytułowanego „Oszczędzam. Nie marnuję. Przekazuję" Tesco przekazuje bankom żywności nadwyżki produktów zdatnych do spożycia, ale nienadających się do sprzedaży.

Miary sukcesu partnerstw społecznych

Mnogość partnerstw międzysektorowych oraz celów, które im przyświecają, implikuje różnorodność miar ich sukcesu. W literaturze przedmiotu panuje pogląd, że kryteria sukcesu można odnosić zarówno do „procesu", jak i „rezultatów" partnerstwa. Do miar sukcesu procesu zalicza się [Dowling, Powell, Glendinning 2004, s. 313]:

- poziom zaangażowania i poświęcenia partnerów, znajdujący odbicie w entuzjazmie partnerów do współpracy,
- konsensus co do celów i potrzeby utworzenia partnerstwa, wspólną wizję i istnienie współzależności pomiędzy partnerami,
- wysoki poziom zaufania, wzajemności i szacunku między partnerami,
- podział odpowiedzialności między partnerami, odpowiedni audyt, ocenę i monitorowanie partnerstwa,
- odpowiednie przywództwo.

Niewątpliwie efektem procesowym będzie też logistyczne zabezpieczenie realizacji partnerstwa, powstanie trwałych więzi i powiązań między sojusznikami, zwiększenie kompetencji pracowników przedsiębiorstwa oraz budowanie potencjału instytucji społeczeństwa obywatelskiego. Budowanie tego potencjału Helena Hede Skagerlind z zespołem definiuje jako proces, w którym jednostki, grupy, organizacje i instytucje zwiększają swoje zdolności do przyjęcia podstawowych funkcji w społeczeństwie, rozwiązywania problemów, definiowania i osiągania celów. Towarzyszy temu wzrost ich wiedzy i umiejętności radzenia sobie z potrzebami rozwojowymi w sposób trwały i zrównoważony [Skagerling, Westman, Berglund 2015, s. 253]. Z kolei za sukces w zakresie osiągniętych rezultatów uznać można poprawę dostępności usług, poprawę sprawności, skuteczności i jakości świadczonych usług oraz zapewnienie bardziej sprawiedliwego ich podziału.

Przedsiębiorstwo przeprowadzające ocenę partnerstwa powinno skoncentrować się na wynikach biznesowych uzyskanych w obszarze kluczowych interesariuszy, takich jak społeczność i władze lokalne, pracownicy, dostawcy, klienci i inwestorzy (tab. 3). Należy podkreślić, iż pomiar efektów partnerstwa nie jest rzeczą łatwą. Niektóre efekty mają charakter niematerialny, na przykład te dotyczące wartości marki

Tabela 3. Potencjalne korzyści dla biznesu z tytułu partnerstwa

Interesariusz	Korzyści	Parametry ewaluacyjne
Społeczność lokalna i lokalne władze	Licencja na funkcjonowanie, zarządzanie ryzykiem	1. Prawna licencja na działanie: Dostęp do pozwoleń rządowych niezbędnych do prowadzenia działalności 2. Lokalna licencja na prowadzenie działalności: Sprzeciw / Krytyka *vs* wsparcie lokalnej społeczności 3. Ryzyko zakłócenia działalności gospodarczej lub opóźnień z powodu bojkotu ze strony społeczności lokalnej i/lub gminy
Pracownicy	Dostęp do kapitału ludzkiego: wiedza, umiejętności	1. Dostępność wykwalifikowanych, dobrze wykształconych pracowników 2. Zdolność do przyciągania pracowników wykwalifikowanych i wyedukowanych 3. Zadowolenie pracowników i zdolność do zatrzymywania pracowników: *stopień płynności kadr* 4. Motywacja pracowników: *produktywność pracowników*
Dostawcy	Niezawodne łańcuchy dostaw	Dostarczanie przez lokalnych dostawców odpowiednich pod względem ilościowym i jakościowym „zasileń wejściowych”
Konsumenci	Wartość marki, reputacja i pozyskanie klientów	Zadowolenie klienta: *ryzyko bojkotu konsumenckiego* Udział w rynku Dostęp do nowych rynków zbytu
Inwestorzy	Dostęp do kapitału finansowego	Zdolność do przyciągania inwestycji odpowiedzialnych społecznie

Źródło: [Jorgensen 2006, s. 21-22].

i reputacji firmy. Ponadto część efektów ma charakter długoterminowy i nie będzie widoczna w momencie dokonywania oceny.

4. Wątpliwości towarzyszące rozwijaniu partnerstw prywatno-społecznych

W dobie silnej konkurencji i globalizacji CSR i partnerstwa międzysektorowe jawią się jako odpowiedź na oczekiwanie większej przejrzystości oraz zaangażowania sektora komercyjnego w rozwiązywanie narastających problemów społecznych. Aby odpowiedzieć na to wyzwanie, przedsiębiorstwa będą musiały utwierdzić interesariuszy, że są zdolne do autentycznej troski o społeczeństwo i stan środowiska naturalnego. Tymczasem przekonanie obywateli o szlachetnych intencjach, wykorzystując przy tym partnerstwa z NGO, może okazać się trudne dla sektora biznesu. Jak zauważa Mette Jorgensen, cele firmy nie zawsze są zgodne z celami organizacji *non-profit*. Ponadto wartości korporacyjne dzielą się na zbywalne i niezbywalne. Te niezbywalne mają pierwszeństwo w sytuacji sprzeczności ze zbywalnymi. Przykła-

dem wartości niezbywalnej jest prawo do osiągnięcia zysku, wobec tego należy się spodziewać, że inicjatywy prospołeczne będą dotyczyć jedynie tych kwestii, które nie pozostają w konflikcie z możliwością osiągnięcia przez przedsiębiorstwa zysku. W efekcie może się okazać, że najpilniejsze problemy społeczne, problemy dotykające najuboższych i najbardziej zmarginalizowanych jednostek, których rozwiązanie nie wiąże się z korzyściami biznesowymi, nie będą przedmiotem inicjatyw prospołecznych [Jorgensen 2006]. Autorzy sceptycznie nastawieni do korzyści biznesowych z tytułu CSR i partnerstw międzysektorowych wskazują również, że szkodzą one rentowności. Ich zdaniem, firma będzie działać mniej wydajnie, gdy osiąga cele i zaspokaja potrzeby innych niż udziałowcy interesariuszy.

Choć współpraca międzysektorowa może okazać się źródłem wielu korzyści dla przedsiębiorstwa, takich jak wzmocnienie relacji z interesariuszami i uzyskanie legitymizacji zarówno normatywnej, jak i empirycznej[4] dla prowadzonej działalności, to jednocześnie wiąże się z wieloma potencjalnymi zagrożeniami, takimi jak [Tennyson 2003, s. 10]:

- Utrata reputacji. Każde potknięcie, niewłaściwy wybór partnera może popsuć reputację.
- Utrata niezależności. Każda współpraca niesie ze sobą obniżenie stopnia niezależności jej uczestników.
- Konflikt interesów. Potrzeba wypracowania kompromisu może generować ryzyko odstąpienia od wyznawanych zasad, czy to na poziomie planowania strategii, czy na poziomie konkretnych działań.
- Drenaż zasobów. Współpraca wymaga inwestowania czasu, zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych, które może być trudno odzyskać z odpowiednim zyskiem.

Międzysektorowe partnerstwa niosą większe ryzyko i są uważane za bardziej wymagającą formę realizacji CSR niż sponsoring, darowizny na rzecz organizacji *non-profit* i wolontariat pracowniczy.

Kolejnym zagrożeniem, jakie wiąże się upowszechnianiem partnerstwa międzysektorowego, jest możliwość wykorzystywania przez przedsiębiorstwa tej formy współpracy do odwrócenia uwagi od – w rzeczywistości pozornego – zainteresowania dążeniem do celów społecznych i takich niepokojących tendencji rynkowych, jak pogarszające się standardy pracy, unikanie podatków czy wreszcie wzrost poziomu zanieczyszczenia środowiska naturalnego.

Fakt, iż większość firm[5] traktuje współpracę z organizacjami społecznymi jako rodzaj działalności dobroczynnej (partnerstwo filantropijne), uniemożliwia *de facto*

---

[4] Legitymizacja normatywna opiera się na uznaniu, że przedsiębiorstwo prowadzi działalność zgodnie z istniejącym porządkiem prawnym, ponadto realizuje wartości podzielane przez daną społeczność. Legitymizacja społeczna polega na przeświadczeniu opinii społecznej, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest uprawnione, należyte i godne akceptacji.

[5] Badanie zrealizowane przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan wraz z firmą doradczą Deloitte Advisory Sp. z o.o. w ramach projektu pt. „Promocja zaangażowania przed-

osiągnięcie znaczących i trwałych efektów inicjatyw społecznie odpowiedzialnych. Wątpliwości mogą też budzić kompetencje przedsiębiorstw do identyfikowania faktycznych potrzeb i oczekiwań organizacji pozarządowych oraz zarządzania sojuszem społecznym.

Na koniec warto wspomnieć, że efektem zwiększania zakresu i częstotliwości zaangażowania sektora społecznego w partnerstwa z sektorem prywatnym jest ryzyko naruszenia autonomii NGO. Choć trzeci sektor jest najczęściej inicjatorem partnerstwa[6], to głównym sponsorem wspólnie realizowanych projektów jest sektor biznesu. W efekcie pojawia się asymetria władzy z dominacją organizacji komercyjnej, która może utrudniać pełnienie przez NGO tradycyjnie przypisywanej im funkcji, jaką jest rzecznictwo interesu publicznego.

5. Podsumowanie

Partnerstwa prywatno-społeczne można traktować jako platformę współpracy wrażliwych społecznie przedsiębiorstw z organizacjami społecznymi, służącą budowaniu relacji z różnymi interesariuszami i demonstrowaniu społecznego zaangażowania. Ich wyróżnikiem jest wykorzystywanie komparatywnych przewag partnerów, współpraca na każdym etapie realizacji inicjatyw prospołecznych, począwszy od ich planowania, po projektowanie, realizację, monitoring i ocenę rezultatów, ponadto równość partnerów wobec siebie, kompleksowość podejmowanych działań, otwartość i wzajemne zaufanie. Choć współpraca międzysektorowa postrzegana jest nierzadko jako skuteczne narzędzie realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, za sprawą m.in. dostępu do większej ilości zasobów oraz lepszego zrozumienia wartości, zasad i cech współpracujących sektorów, to jednak istnienie licznych – sygnalizowane przez autorkę opracowania – wątpliwości związanych z ich upowszechnianiem świadczy o potencjalnych trudnościach w osiąganiu przypisywanych im korzyści.

Literatura

Austin J.E., 2000, *The Collaboration Challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.

Dahlsrud A., 2008, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15.

Davis K., 1973, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Academy of Management Journal, vol. 16.

Dowling B., Powell M., Glendinning C., 2004, *Conceptualising successful partnerships*, Health and Social Care in the Community, vol. 12, no 4.

---

sięiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR" luty – marzec 2012, s. 38, www.odpowiedzialnafirma.pl, dostęp: 20.05.2016.

[6] Tamże.

Eweje G., Palakshappa N., 2009, *Business partnerships with nonprofits: working to solve mutual problems in New Zealand*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 16.

Grayson D., Hodges A., 2004, *Corporate Social Opportunity 7 steps to make a corporate social responsibility work for your business*, Greenleaf Pubns, Sheffield.

Hamann R., 2003, *Mining companies' role in sustainable development: The 'why' and 'how' of CSR from a business perspective,* Development Southern Africa, vol. 20, no 2.

Husted B., 2003, *Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize,* Long Range Planning, vol. 36, no 5.

Jamali D., Yianni M., Abdallah H., 2011, *Strategic partnerships, social capital and innovation: Accounting for social alliance innovation*, Business Ethics: A European Review, vol. 20, no. 4, s. 377 (za I.A. Jackson, J. Nelson, *Value-driven performance: seven strategies for delivering profits with principles*, Ivey Business Journal 2004, vol. 69, no 2).

Jorgensen M., 2006, *Evaluating cross-sector partnerships*, working paper presented at the conference on 'Public-private partnerships in the post WSSD context', Copenhagen Business School, Denmark, http://www.unrisd.org.

Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, 2004, *Zasady tworzenia programu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi oraz z podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Warszawa, http://www.pozytek.gov.pl.

Peck E., 2002, *Integrating health and social care*, Managing Community Care, vol. 10, no 3.

Skagerlind H., Westman M., Berglund H., 2015, *Corporate Social Responsibility through cross-sector partnerships: Implications for civil society, the state, and the corporate sector in India*, Business and Society Review, vol. 120, no 2.

Sobolewski A. (red.), 2007, *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, http://www.mpips.gov.pl.

Tennyson R., 2003, *The Partnering toolbook*, The International Business Leaders Forum (IBIF), the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), http://www.undp.org.

Tennyson R., Harrison T., Wisheart M., 2008, *Emerging opportunities for NGO-business partnerships, feedback from the Cross Sector Partnership project*, Accenture Development Partnerships, International Business Leaders Forum and World Vision International, www.thepartnershipinitiative.com.

Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU 2009, nr 19, poz. 100 z późn. zm.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, DzU 2003, nr 96, poz. 873 z późn. zm.

Usuri M., 2003, *Sustainable development diplomacy of the private business sector: An integrative perspective on game change strategies at multiple levels*, International Negotiation, vol. 8.

Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050, http://www.pwc.pl (dostęp: 20.05.2016).

www.odpowiedzialnafirma.pl.