

*Janusz Reichel**

**WSPÓLPRACA PRZEDSIĘBIORSTW
Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI W RAMACH PROGRAMU
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI**

1. WPROWADZENIE

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi podejmowana jest często w celu realizacji strategii społecznej odpowiedzialności, w ramach której przedsiębiorstwa w partnerstwie ze stowarzyszeniami lub fundacjami wspólnie dążą do osiągnięcia celów społecznych. Angażując się w rozwiązywanie takich problemów społecznych, jak na przykład bieda, wykluczenie społeczne czy zmiany klimatyczne, przedsiębiorstwa z konieczności zawierają liczne sojusze z partnerami społecznymi i partnerami z sektora publicznego. To właśnie partnerzy społeczni mają bowiem niezbędne kompetencje, wiedzę i umiejętności w rozwiązywaniu problemów społecznych. Lepsze rozumienie partnera społecznego pozwala lepiej ukierunkować wysiłki i działania przedsiębiorstw podejmowane w ramach programów społecznej odpowiedzialności.

W artykule omówiono wnioski pochodzące z ogólnopolskich badań własnych poświęconych współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi (NGOs), podczas których badano podejście organizacji pozarządowych do współpracy z przedsiębiorstwami. Dzięki zabranym informacjom można wyartykułować wskazania dla przedsiębiorstw w zakresie podejmowania współpracy z partnerami społecznymi. Autor przeprowadził niniejsze badanie wspólnie z dr Agatą Rudnicką. W badaniu analizowano odpowiedzi na ankietę, uzyskane od 176 organizacji pozarządowych. Wyniki badań autorzy prezentowali już podczas konferencji naukowych w kraju i zagranicą oraz w publikacjach¹.

* Dr, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ Wnioski z badań prezentowano m.in. w: J. Reichel, A. Rudnicka, *Collaboration of NGOs and Business in Poland*, „Social Enterprise Journal” 2009, vol. 5, no. 2, oraz J. Reichel, A. Rudnicka, *Współpraca organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Raport z badań*, [w:] G. Makowski, M. Koziarek, *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna, organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie i rozwinięcie wniosków ze wspomnianych badań i stworzenie na ich podstawie wielu wskazań dla osób zarządzających przedsiębiorstwami².

Poznanie opinii przedstawicieli sektora pozarządowego na temat współpracy z sektorem biznesu może być przydatne dla przedsiębiorstw, które już podjęły lub zamierzają podjąć współpracę z organizacjami społecznymi. Badania pozwalają na zaprezentowanie ogólnego nastawienia organizacji pozarządowych do współpracy. Pokazany zostanie stosunek osób z organizacji pozarządowych do zaangażowania społecznego biznesu i ich zdanie na temat motywacji menedżerów do tego typu działań. Przedstawiciele biznesu dowiedzą się, jakie organizacje najczęściej nawiązują relacje kooperacji i czy w ten sam sposób współpracuje się z organizacjami o różnym statusie prawnym (stowarzyszenia/fundacje) oraz jakich form współpracy oczekują organizacje pozarządowe. Zostanie pokazana rola osobistych kontaktów i osobistego zaangażowania w tworzenie więzów między organizacjami różnych sektorów. Omówione zostaną problemy, jakie wiążą się z prowadzeniem współpracy, w tym rola przejrzystości, jasnych procedur postępowania i monitorowania własnych działań oraz znaczenie wzajemnego zrozumienia motywacji i specyfiki działania różnych sektorów.

2. PRZYGOTOWANIE DO NAWIĄZANIA WSPÓLPRACY

Przyglądając się strategiom społecznej odpowiedzialności różnych przedsiębiorstw, łatwo zauważyć, że wiele działań realizowanych w ramach programów społecznej odpowiedzialności (*Corporate Social Responsibility – CSR*) nie mogłoby zostać zrealizowanych bez współpracy przedsiębiorstwa z partnerami społecznymi ze swojego otoczenia. Przedsiębiorstwa wspólnie ze stowarzyszeniami lub fundacjami dążą do rozwiązywania problemów społecznych. Zawieranie sojuszy z partnerami społecznymi i partnerami z sektora publicznego jest konieczne, gdyż to właśnie ci partnerzy mają niezbędne kompetencje, wiedzę i umiejętności potrzebne w rozwiązywaniu problemów społecznych. Kwestia odpowiednich kompetencji do prowadzenia programów społecznych jest często podnoszona w literaturze jako argument przeciwko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw³. „Krytycy dowodzą (...), że organizacjom brak doświad-

² Rozwinięte tutaj wnioski zostały jedynie wymienione w 13 punktach w artykule: J. Reichel, *Realizacja strategii CSR w oparciu o współpracę z organizacjami pozarządowymi*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 100, Wrocław 2010.

³ Patrz na przykład: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 121–122.

czenia niezbędnego do zrozumienia tego, jak oceniać wartościowe programy społeczne i jak podejmować dotyczące ich decyzje”⁴. „Zwraca się przy tym uwagę, że menedżerom i przedsiębiorcom często brakuje doświadczenia i umiejętności poruszania się w sferach społeczno-kulturowych”⁵. Nic zatem dziwnego, że naturalnym sojusznikiem w tym względzie będą działacze społeczni i ich organizacje.

Wrażliwość moralna przedsiębiorców w sojuszu z kompetencjami społeczników to współcześnie potężna broń społeczeństwa obywatelskiego, czyli tej sfery aktywności obywateli, która nie jest regulowana przez państwo. Społeczeństwo obywatelskie to bowiem „takie społeczeństwo, w którym do minimum ograniczona jest ingerencja władzy politycznej w życie obywateli. W takim społeczeństwie obywatele z własnej inicjatywy tworzą odpowiadające ich potrzebom formy życia gospodarczego, społecznego i kulturalnego”⁶. W tym sensie można by nawet wygłosić, na pierwszy rzut oka dość dyskusyjną tezę, że przedsiębiorstwa mogą być również uczestnikami/współtwórcami społeczeństwa obywatelskiego.

Przy zawieraniu aliansów międzysektorowych kluczowe jest zrozumienie partnerów z innego sektora i ich interesów. Współpraca to przecież nie tylko przekazywanie pieniędzy i zlecenie usług. Nade wszystko trzeba się nauczyć pracować razem i rozmawiać językiem zrozumiałym dla drugiej strony. Skuteczne zarządzanie relacjami z interesariuszami nie jest możliwe bez poznania potencjalnych partnerów czy adwersarzy w konflikcie.

Częścią analizy strategicznej organizacji powinna być analiza interesariuszy, w ramach której zostanie zdobyta wiedza na temat potencjalnych czy obecnych partnerów przedsiębiorstwa⁷. Partnerstwa są zakładane bowiem z myślą o obopólnych korzyściach partnerów i realizacji ich celów. Sytuacja taka może się zdarzyć tylko wówczas, gdy cele te zostaną wyartykułowane i poznane przez drugiego partnera. Brooks i Dunn chęć podtrzymywania przez zarządzających relacji z interesariuszami nazywają „mądrą praktyką”⁸. Rzeczywiście, jak twierdzą wspomniani autorzy, zadanie to jest trudne albowiem złożone. Jednak w przypadku organizacji pozarządowych można wskazać na niektóre ich cechy, które ułatwiają utrzymywanie relacji i nawiązywanie współpracy.

⁴ *Ibidem*, s. 122.

⁵ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 45.

⁶ P. Winczorek, *Wstęp do nauki o państwie*, Liber, Warszawa 2000, s. 117.

⁷ Zarządzanie relacjami z interesariuszami stało się od lat 80. ub. wieku, w szczególności od czasu publikacji na ten temat E. Freemana, znaczącą częścią podręczników do zarządzania strategicznego. Zasadom angażowania interesariuszy jest poświęcony osobny standard zarządzania AA1000SES w ramach serii standardów AA1000 (strona internetowa: <http://www.aa1000.pl/aa1000-zaangazowanie-interesariuszy>).

⁸ L.J. Brooks, P. Dunn, *Business & Professional Ethics for Directors, Executives & Accountants*, South-Western Cengage Learning 2010, s. 190.

3. KIM JEST PARTNER SPOŁECZNY?

Organizacje pozarządowe są z natury nastawione na współpracę⁹. Cele, które sobie stawiają, mogą zostać osiągnięte najczęściej we współpracy z innymi podmiotami z różnych sektorów. Przedsiębiorstwa z kolei, w ramach swoich strategii zaangażowania społecznego, próbują partycypować w rozwiązywaniu różnych ważnych społecznie problemów. Przedsiębiorstwa mogą ten fakt w pozytywnym sensie wykorzystać. Organizacje pozarządowe mogą być ich naturalnym sojusznikiem. Tym bardziej, że nawet te organizacje, które jeszcze nie współpracują z przedsiębiorstwami, rozważają podjęcie takiej współpracy¹⁰. Można zatem oczekiwać, że klimat do współpracy międzysektorowej będzie coraz lepszy i będzie łatwiej o partnerów do wspólnych działań. Tym bardziej, że brak jest ewidentnych barier prawnych w tym zakresie, co tylko zachęca do współpracy.

Warto mieć świadomość, że organizacje społeczne myślą kategoriami swoich misji społecznych, a przedsiębiorstwa językiem swojej misji ekonomicznej. To może utrudniać komunikację i wzajemne zrozumienie. Obie strony muszą się do takiej współpracy przygotować. Co ciekawe, organizacje pozarządowe rozumieją, że motywem biznesu mogą również być pobudki szlachetne i osobiste sentymenty przedsiębiorców. To dobrze, otwiera to bowiem możliwości dobrej komunikacji między uczestnikami współpracy.

Przedsiębiorstwa często umieszczają w misjach odwołania do wartości organizacji i przyczyniania się do realizacji dobra wspólnego. Posiadanie świadomie budowanej kultury organizacyjnej ułatwia dialog, zwłaszcza, gdy pewne wartości są podzielane przez obu partnerów. Warto pamiętać, że organizacje pozarządowe są bardzo wyczulone na zgodność prowadzonych działań z własną misją i z pewnością będą poszukiwać partnerów, z którymi współpraca nie będzie kładła się cieniem na reputacji organizacji. Jest to szczególnie ważne, gdy organizacja partnerska ma charakter misyjny, jest przywiązana do promowanych przez siebie wartości lub jest kojarzona przez opinię publiczną z konkretnym profilem moralnym, jak w przypadku organizacji ekologicznych.

Organizacje starsze, większe, o większym zasięgu działania i same prowadzące działalność gospodarczą, statystycznie częściej współpracują z przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa mogą poszukiwać partnerów właśnie wśród takich organizacji. Zresztą często tylko takie organizacje, które same mają bogatsze doświadczenie i określone zasoby są zdolne do spełnienia wymagań partnerstwa w projektach społecznych realizowanych przez przedsiębiorstwa. Nie wyklucza

⁹ M. Gumkowska, J. Herbst, *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008. Dokument elektroniczny: http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008_pomar.pdf, 2008), s. 16.

¹⁰ Wszystkie informacje, jeśli nie wskazano inaczej, pochodzą z wyników badań własnych.

to oczywiście również takiego podejścia firmy, która w ramach swoich działań CSR chciałaby koncentrować się na pomocy organizacjom dopiero rozpoczynającym działalność i z mniejszych miejscowości.

Warto zwrócić uwagę na to, że niektóre organizacje pozarządowe same prowadzą działalność gospodarczą. Istnieją także przedsiębiorstwa społeczne, czyli upraszczając, podmioty, które prowadząc działalność gospodarczą, realizują równocześnie cele społeczne. Współpraca przedsiębiorstw zarówno z organizacjami pozarządowymi prowadzącymi działalność gospodarczą, jak i z przedsiębiorstwami społecznymi może polegać również na podjęciu współpracy gospodarczej. Przedsiębiorstwo może bowiem wejść z tymi podmiotami w relacje gospodarcze i na przykład kupować od nich potrzebne usługi. To kolejna możliwość realizacji polityki społecznej odpowiedzialności, którą można uwzględnić przy wyborze dostawców.

Wśród części organizacji, zwłaszcza tych, które współpracują z biznesem nie podjęły, obraz biznesu i współpracy z biznesem jest gorszy. Wpłynęły na to doświadczenia tych organizacji lub negatywny wizerunek biznesu, które powstrzymały je od nawiązania współpracy. Przedsiębiorstwa mogą zwiększać starania o lepszy wizerunek całego świata biznesu oraz starać się zmienić przekonanie części społeczeństwa na swój temat. Działania w zakresie społecznej odpowiedzialności są właśnie częścią takiej kampanii na rzecz polepszenia wizerunku, kreują dodatkowo podwaliny pod przyszły, bardziej stabilny ład społeczno-gospodarczy. Warto zatem promować każdą dobrą praktykę.

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. Sytuacja w tym zakresie się jednak zmienia. Coraz częściej dyskutuje się o partnerstwach międzysektorowych i podejmowanych jest coraz więcej inicjatyw. Problematyką społecznej odpowiedzialności zainteresowały się władze centralne (m.in. powstał zespół ds. społecznej odpowiedzialności przy Radzie Ministrów) i coraz częściej można obserwować działania władz regionalnych w zakresie promocji CSR i partnerstwa międzysektorowego.

W kontaktach między przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi najczęściej inicjatorem współpracy są organizacje pozarządowe. Przedsiębiorstwa mogą wziąć z nich przykład. Podejście proaktywne jest w tym względzie, tak jak w wielu innych przypadkach, najlepszą praktyką.

Warto pamiętać, że w nawiązywaniu współpracy kluczową rolę odgrywają osobiste relacje pomiędzy osobami z przedsiębiorstwa i z organizacji. Należy budować kapitał społeczny i nawiązywać sieć kontaktów, które potem często wydają owoce nawet w najbardziej 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. Oczywiście jest to w natłoku codziennych obowiązków bardzo trudne, Jednak najgorsze co mogą zrobić właściciele i zarządzający to zasklepić się w wąskich zagadnieniach technicznych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej i nie zwracać uwagi na to, co dzieje się dookoła, co jest istotne dla świata oraz na to, jakie problemy ma społeczność lokalna i żyjący w niej pracownicy.

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

Przedsiębiorstwa mają do wyboru wiele form współpracy z organizacjami pozarządowymi. Wśród nich można wymienić działania filantropijne, sponsoring, udostępnianie usług, sprzętu i lokali, wolontariat pracowniczy, marketing zaangażowany społecznie, programy (projekty) społeczne czy alianse strategiczne¹¹. Specyficzną odmianą tej ostatniej formy są tzw. zielone alianse (*green alliances*), czyli partnerstwa między przedsiębiorstwami i ekologicznymi organizacjami pozarządowymi, w ramach których obie strony poszukują rozwiązań pozwalających osiągnąć konkretne korzyści środowiskowe, jak na przykład niższy poziom zużycia surowców naturalnych czy wprowadzanie proekologicznych technologii i produktów¹².

Organizacjom pozarządowym, które podjęły współpracę z przedsiębiorstwami, lepiej współpracuje się z innymi organizacjami pozarządowymi, w drugiej kolejności z biznesem, a następnie dopiero z sektorem publicznym. Można zatem rozważyć powołanie fundacji korporacyjnej, która w imieniu przedsiębiorstwa będzie prowadzić działania społeczne. Działania takich fundacji zakładanych w Polsce są również adresowane do organizacji pozarządowych¹³.

Oferta organizacji pozarządowych dla przedsiębiorstw może obejmować m.in. organizowanie wystaw, koncertów, imprez i innych wydarzeń, organizowanie akcji informacyjno-edukacyjnych, realizację szkoleń dla pracowników,

¹¹ Na podstawie m.in.: A. Sawicka, A. Ptak, J. Lepka, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*. Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003; *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes wiedza, postawy, praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.

¹² E.R. Stafford, M.J. Polonsky, C.L. Hartman, *Environmental NGO – Business Collaboration and Strategic Bridging: A Case Analysis of the Greenpeace – Foron Alliance*, „Business Strategy and the Environment” 2000, vol. 9, s. 122–135.

¹³ Dotyczy to 62% tego typu fundacji. Zob. *Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań*, Forum Darczyńców, Warszawa 2008.

udzielanie wsparcia merytorycznego, dostarczanie usług i produktów, pomoc w tworzeniu polityki środowiskowej, organizowanie przestrzeni dla wolontariatu pracowniczego oraz pomoc w dotarciu do beneficjentów¹⁴.

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

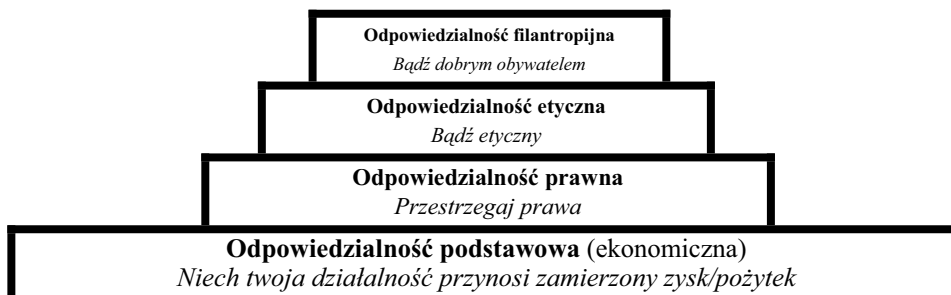
Zdaniem organizacji pozarządowych prawie 30% przedsiębiorstw, z którymi współpracują, nie ma żadnych procedur regulujących współpracę. Jest to przykład działania nieracjonalnego nawet (a może szczególnie) z punktu widzenia biznesowego. Współpraca powinna opierać się bowiem na jasnych i jawnych zasadach.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

4. STRATEGICZNY WYMIAR WSPÓLPRACY

Przystępując do tworzenia programu współpracy z organizacjami pozarządowymi, należy jednak pamiętać, że taki program powinien być spójny z ogólną strategią biznesową przedsiębiorstwa. Kwestie związane z etycznym prowadzeniem biznesu czy realizacją społecznej odpowiedzialności organizacji mogą czasem decydować o dalszym „być albo nie być” przedsiębiorstwa. Znane są przecież spektakularne upadki nawet takich gigantów, jak Enron, w wyniku zaistnienia w organizacji wielu działań o charakterze nieetycznym. Zatem ryzyko zaistnienia zdarzenia/zdarzeń o charakterze nieetycznym, skoro może zdecydować o powodzeniu i dalszym trwaniu przedsiębiorstwa, ma znaczenie strategiczne. Nic dziwnego, że programy społeczne powinny być traktowane jako integralny element zarządzania strategicznego. Absolutnie bezzasadne z punktu widzenia prowadzenia biznesu i celów ekonomicznych przedsiębiorstwa jest ograniczanie myślenia o społecznej odpowiedzialności jedynie do kwestii PR i tworzenia dobrego wizerunku przedsiębiorstwa oraz do działań filantropijnych. Strategicznie rozumiana społeczna odpowiedzialność to – stosownie do modelu Carrolla – przede wszystkim odpowiedzialność ekonomiczna (podstawowa), prawna i etyczna a dopiero na samym końcu, ewentualnie, filantropijna (rysunek 1)¹⁵.

¹⁴ A. Rudnicka, J. Reichel, *Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 19.

¹⁵ Przykładowe omówienie w: A. Crane, D. Matten, *Business Ethics*, Oxford University Press 2007, s. 49 i nast.



Rysunek 1. Model społecznej odpowiedzialności organizacji (na bazie modelu Carrolla)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholder*, „Business Horizons”, July–August 1991, s. 42.

Odpowiedzialność podstawowa (ekonomiczna) powinna realizować się poprzez dążenie do osiągnięcia powodzenia gospodarczego i odpowiedniego kształtowania relacji z interesariuszami (m.in. właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami). Odpowiedzialność prawna natomiast to działanie zgodnie z regułami gry, opisanymi przez regulacje prawne. Odpowiedzialność etyczna to z kolei respektowanie obowiązku postępowania sprawiedliwie, w sposób właściwy, dzięki czemu unikamy krzywdzenia innych. Realizacja zaś odpowiedzialności filantropijnej oznacza dobrowolne przeznaczanie zasobów dla społeczności i przyczynianie się do podnoszenia jakości życia¹⁶.

Konsekwencją tego modelu jest konieczność, aby przed stworzeniem programu społecznego oraz przed zainicjowaniem partnerstwa mającego go realizować, organizacje zidentyfikowały swoje potrzeby strategiczne i cele, do których zamierzają dążyć lub dążą. Strategia bowiem to z jednej strony sztuka podejmowania wyborów w pełnym ograniczeń świecie¹⁷, a z drugiej źródło konkretyzacji i ograniczania przyszłych zachowań organizacji do tych, które umożliwią jej trwanie z sukcesem przez długi okres. Zatem na każdym etapie zarządzania strategicznego należy uwzględniać kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością. Analiza otoczenia, w tym relacji z interesariuszami oraz analiza potencjału organizacji, ale również istniejących w niej zagrożeń, są w stanie wygenerować informacje niezbędne do podejmowania racjonalnych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności, które faktycznie będą odpowiadać na wyzwania otoczenia i potrzeby przedsiębiorstwa. Zbudowane na takiej diagnozie oraz często na marzeniach właścicieli, wizja i misja przedsiębiorstwa mogą zawierać również zobowiązanie do społecznej odpowiedzialności.

¹⁶ A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholder*, „Business Horizons”, July–August 1991, s. 42.

¹⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 231.

ści. Wówczas wśród celów strategicznych znajdzie się również miejsce na wytyczenie kierunków działań w zakresie osiągania pożądanego poziomu społecznej odpowiedzialności. Do realizacji tych celów zostaną wykreowane warunki i wygenerowane niezbędne zasoby, wybrana, a następnie wdrożona zostanie najkorzystniejsza strategia (scenariusz)¹⁸.

Jednak wyznaczenie celów i sposobów działania, a następnie ich wdrożenie to jeszcze nie koniec. Należy stale sprawdzać, czy podjęte działania zmierzają do osiągnięcia założonych celów, oraz czy osiągnięte cele pokrywają się z tym, co uprzednio założono. Pierwsza informacja jest potrzebna menedżerom do podjęcia ewentualnych działań korygujących. Druga informacja jest dowodem na zrealizowanie działań zgodnie z planem i często jest przekazywana w postaci sprawozdań właścicielom przedsiębiorstwa (akcjonariuszom, udziałowcom) oraz interesariuszom.

W tym celu należy opracować system zbierania danych o prowadzonym działaniu, obróbki danych i ich prezentacji. Stosunkowo łatwo jest gromadzić dane operacyjne, na przykład wielkość inwestycji na cele społeczne, liczba przeszkolonych pracowników, liczba zrealizowanych programów czystszej produkcji, ich efektywność ekologiczna itp. Bardzo ważne jest dobre zaplanowanie pomiaru oraz jego rzetelność, tak aby uzyskane dane nie budziły wątpliwości. Ważne jest również to, dla kogo są przygotowane informacje o wynikach organizacji. Innych informacji będą oczekiwać zarządzający, innych właściciele, a jeszcze innych administracja publiczna i inni interesariusze. W zakresie doboru wskaźników można wykorzystać istniejące wytyczne dotyczące raportowania, w tym te najbardziej znane, opracowane przez Global Reporting Initiative (GRI). Wytyczne GRI są dobrowolne i dotyczą raportowania (nie konkretyzując rodzaju instytucji, które mogą z nich skorzystać) w celu pokazania swoich wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych¹⁹.

5. PODSUMOWANIE

Współpraca polega na aktywności wszystkich zaangażowanych w nią stron. Często wymaga to inwestycji w postaci zasobów finansowych i ludzkich. Istnieje wiele form i możliwości nawiązania współpracy. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i wzrost znaczenia organizacji pozarządowych stwarzają szansę na przyszłe współdziałanie biznesu i trzeciego sektora. Nie bez znaczenia jest tu rosnąca wrażliwość społeczna przedstawicieli biznesu. Ważna jest świadomość

¹⁸ Etapy zarządzania strategicznego wymieniono, korzystając m.in. z: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 114 i n.

¹⁹ Strona internetowa Global Reporting Initiative: <http://www.globalreporting.org>, sekcja w języku polskim znajduje się pod adresem: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/PolishLanguagePage.htm>

wszystkich możliwych korzyści, ale także i ryzyka. Do współpracy należy się bardzo dokładnie przygotować. Przede wszystkim należy przełamać istniejącą nieufność i działać na rzecz zmiany negatywnego wizerunku biznesu. Zaufanie jest kluczem do sukcesu.

BIBLIOGRAFIA

- Brooks L.J., Dunn P., *Business & Professional Ethics for Directors, Executives & Accountants*, South-Western Cengage Learning 2010.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholder*, „Business Horizons”, July–August 1991.
- Crane A., Matten D., *Business Ethics*, Oxford University Press 2007.
- Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań*, Forum Darczyńców, Warszawa 2008.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Gumkowska M., Herbst J., *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008. Dokument elektroniczny: http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008_pomar.pdf, 2008
- Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes wiedza, postawy, praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Reichel J., *Realizacja strategii CSR w oparciu o współpracę z organizacjami pozarządowymi*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 100, Wrocław 2010.
- Reichel J., Rudnicka A., *Collaboration of NGOs and Business in Poland*, „Social Enterprise Journal” 2009, vol. 5, no. 2.
- Reichel J., Rudnicka A., *Współpraca organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Raport z badań*, [w:] G. Makowski, M. Koziarek, *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna, organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000.
- Rudnicka A., Reichel J., *Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.
- Sawicka A., Ptak A., Lepka J., *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*. Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.
- Stafford E.R., Polonsky M.J., Hartman C.L., *Environmental NGO – Business Collaboration and Strategic Bridging: A Case Analysis of the Greenpeace – Foron Alliance*, „Business Strategy and the Environment” 2000, vol. 9.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Strona internetowa AA1000: <http://www.aa1000.pl/aa1000-zaangazowanie-interesariuszy>
- Strona internetowa Global Reporting Initiative: <http://www.globalreporting.org>, sekcja w języku polskim znajduje się pod adresem: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/PolishLanguagePage.htm>
- Winczorek P., *Wstęp do nauki o państwie*, Liber, Warszawa 2000.

Janusz Reichel

**COLLABORATION BETWEEN ENTERPRISES AND NON-GOVERNMENTAL
ORGANISATIONS WITHIN THE FRAMEWORK OF SOCIAL
RESPONSIBILITY PROGRAMME**

The paper presents conclusions from own research on collaboration between enterprises and non-governmental organisations under the scope of the social responsibility programmes developed by companies. The conclusions discovered in the research lead to a set of guidelines and tips for the companies that are developed originally in the paper. The guidelines go in different directions – from details about forms of collaboration to making such a collaboration and corporate social responsibility strategic issues.