

PARTNERSTWO ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH I SEKTORA BIZNESU – ISTOTA, PRZESŁANKI I WARUNKI POWODZENIA

NGO'S AND BUSINESS' SECTOR PARTNERSHIP – THE ESSENCE, PREMISES AND CONDITIONS OF ITS SUCCESS

Wzrost znaczenia takich koncepcji zarządzania jak: zrównoważony rozwój czy społeczna odpowiedzialność biznesu, wymusza na przedsiębiorstwach konieczność posiadania specyficznej wiedzy i umiejętności. Aby sprostać tym wymaganiom, przedsiębiorstwa mogą próbować rozwijać je samodzielnie bądź zdecydować się na partnerstwo międzysektorowe, dające sposobność szybkiego pozyskania brakujących kompetencji. Dla organizacji pozarządowych połączenie sił z sektorem biznesu stwarza okazję do zwiększenia zasięgu działania, podniesienia skuteczności i efektywności realizowanych celów statutowych.

Partnerstwo jest opisywane w literaturze jako sposobność do przekształcenia teoretycznej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR) w konkretne działanie, jako okazja do uczestniczenia w projektach, które generują korzyści zarówno dla stron projektu, jak też społeczeństwa jako całości¹. Partnerstwa wydają się bardziej zogniskowaną, trwałą i efektywną drogą realizacji działań CSR niż działania podejmowane indywidualnie². Nie dziwi wobec powyższego fakt, iż w ostatnich latach podjęto szereg inicjatyw mających na celu zwiększenie znaczenia podejmowanego w ramach realizacji koncepcji CSR partnerstwa. I tak, w marcu 2006 r. Komisja Europejska opublikowała dokument *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*³. Fundacja księcia Walii, International Business Leaders Forum, od lat zajmuje się promowaniem partnerstwa dla zrównoważonego rozwoju⁴. W 1998 r. Sekretarz Generalny ONZ Kofi Annan za-

* dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

¹ J. Nelson, S. Zadek, *Partnership Alchemy: New Social Partnership in Europe*, The Copenhagen Centre, Kopenhaga 2000.

² R. Hamann, *Mining companies' role in sustainable development: the 'why' and 'how' of CSR from a business perspective*, „Development Southern Africa” 2003, vol. 20, no 2, s. 237–254.

³ <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/policy.htm>, 10.05.2011.

⁴ www.iblf.org, 13.05.2011.

deklarował, że organizacja ta rozpoczyna współpracę z sektorem biznesu w ramach partnerstwa zawiązywanego poprzez przystąpienie do Programu Global Compact⁵.

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie istoty, przesłanek zawierania i warunków powodzenia partnerstw międzysektorowych. Stosunkowo najwięcej miejsca poświęcono partnerstwom bilateralnym, zawieranim między organizacjami pozarządowymi (ang. *non- governmental organization – NGO*) a sektorem biznesu.

Istota partnerstwa międzysektorowego

Jesteśmy świadkami stopniowej transformacji organizacji pozarządowych. Podmioty te stają się bardziej elastyczne, mniej dogmatyczne, chętniej też poszukują rozwiązań w sferze biznesu. Również przedsiębiorstwa coraz częściej i chętniej wchodzą w interakcje z NGO, które traktują jako ważny kanał komunikacyjny, umożliwiając docieranie do szerokiego grona interesariuszy. Co więcej, dostrzegają w NGO potencjał do zwiększania swojej wiarygodności wśród decydentów, gremiów opiniotwórczych, oraz poprawy reputacji⁶. Dzieje się tak, gdyż to właśnie NGO, dzięki propagowaniu i ochronie takich wartości ogólnospołecznych jak: wolność, sprawiedliwość, zdrowie, dobrobyt, cieszą się wyraźnym zaufaniem społecznym. Światowe badania pokazują, że organizacje trzeciego sektora cieszą się w społeczeństwie większą wiarygodnością niż biznes, rząd, mass media i wzbudzają większą sympatię niż takie tradycyjne organizacje jak Kościół i związki zawodowe⁷.

Zastanówmy się zatem, na czym polega „partnerstwo” oraz czym różni się od relacji typu „transakcyjnego”.

„Partnerstwo” to dobrowolne i zorganizowane współdziałanie różnych podmiotów na rzecz określonej sprawy, w danym środowisku lokalnym, przy zachowaniu pełnej otwartości i przejrzystości działania oraz równouprawnienia uczestników⁸. Może być jedno- lub wielosektorowe, formalne, gdy obowiązki i role każdej ze stron zostały przedstawione w postaci pisemnej umowy, bądź nieformalne, w przypadku braku takiej umowy. Współpraca może istnieć zarówno na poziomie narodowym, jak i międzynarodowym.

Tym, co odróżnia relację partnerską od relacji typu transakcyjnego, jest przede wszystkim nieskrępowany transfer wiedzy i doświadczeń między partnerami, przejrzyste zasady współpracy oraz długoterminowe oddziaływanie na współpracujące strony i społeczeństwo (patrz rys. 1).

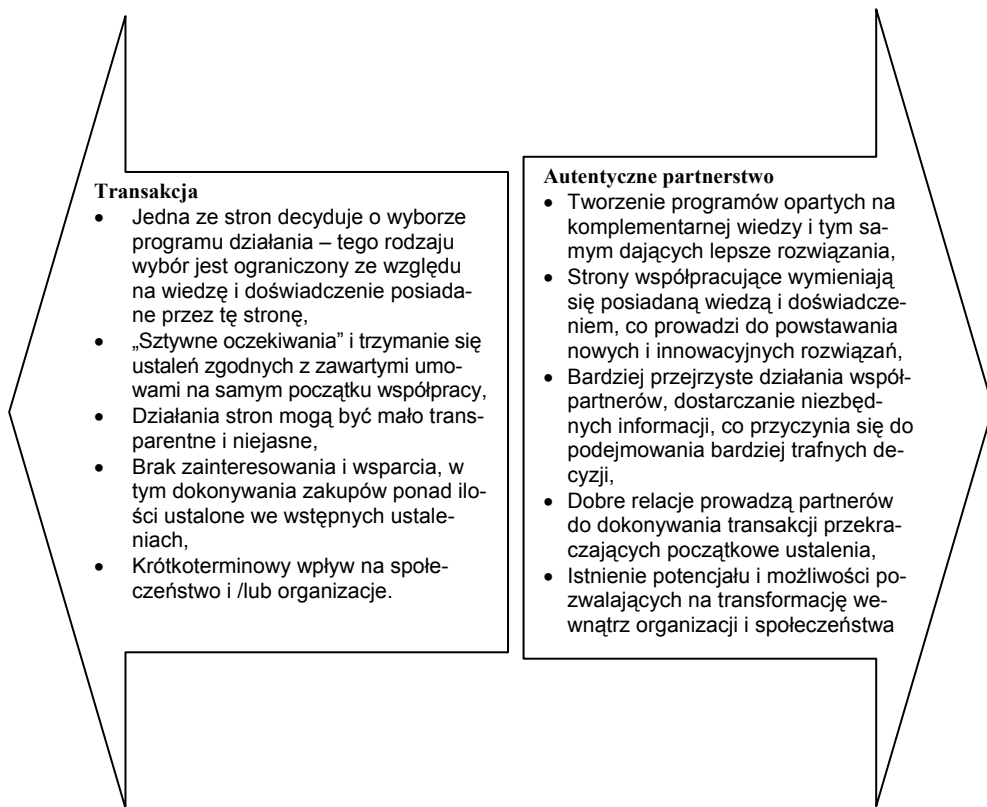
⁵ www.unglobalcompact.org, 10.06.2011.

⁶ B. Schiller, *Business-NGO Partnership*. London: Ethical Corporation, 2005.

http://www.ethicalcorp.com/londonpartnership/final_report_Jan_10.pdf, 03.01.2007.

⁷ *Edelman Annual Trust Barometer*, <http://www.edelman.com/news>, 05.03.2006.

⁸ J. Boczoń, *Budowanie partnerstwa lokalnego*, www.ropstorun.pl, dostęp 13.05.2011.

Rysunek 1. Różnice między „transakcją” a „partnerstwem”

Źródło: *A framework for practical action in inclusive business, International Business Leader Forum, s. 8, www.iblf.org, 09.06.2011.*

Partnerstwo międzysektorowe to swoisty alians między przedsiębiorstwami, NGO i rządem, w ramach którego uczestnicy, realizujący wspólny projekt społeczny, dzielą między siebie zasoby, władzę, autorytet, ryzyko i odpowiedzialność. Owa współpraca przyczynia się nie tylko do realizacji celów wspólnych, ale też wygenerowania korzyści odrębnych dla każdej z zaangażowanych stron.

Podstawowe atrybuty partnerstwa międzysektorowego to:

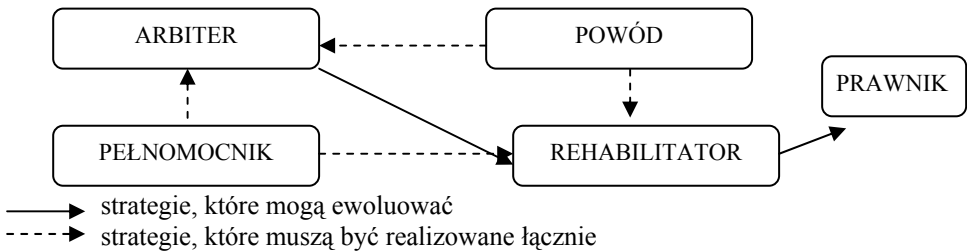
- równowaga stron,
- wspólne działanie na rzecz realizacji określonego celu społecznego,
- otwartość na partnerów,
- jawność i transparentność,
- dążenie do konsensusu,
- nierywalizujące nastawienie,
- dzielenie się kompetencjami, władzą, ryzykiem, odpowiedzialnością i korzyściami.

Generalnie relacje między NGO a firmami mogą być dwójakiego charakteru: ekonomicznego lub politycznego. Celem nawiązywania relacji ekonomicznej jest zwiększenie

szczenie funduszy dla NGO, natomiast celem relacji politycznej – zmiana praktyk biznesowych, w kierunku lepszego odpowiadania na potrzeby i oczekiwania otoczenia⁹.

Najczęściej to NGO są pomysłodawcami nawiązywania relacji z biznesem, stosując przy tym zróżnicowane strategie. Rysunek 2 przedstawia pięć zasadniczych kategorii tych strategii, jak też możliwe kierunki ich ewoluowania. Zależnie od okoliczności ta sama organizacja może stosować dwie lub więcej następujących po sobie strategii. Strategie te zastały metaforycznie nazwane strategią „arbitra”, „pełnomocnika”, „pocwoda”, „rehabilitatora” i „prawnika”¹⁰.

Rysunek 2. Kategorie strategii wykorzystywanych przez organizacje pozarządowe w stosunku do firm



Źródło: C. Valor, A.M. de Diego, *Relationship of business and NGOs: an empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship*, „Business Ethics: A European Review” 2009, vol. 18, nr 2, s. 116–118.

W strategii „arbitra” NGO kontaktuje się z firmą po otrzymaniu informacji o negatywnych skutkach jej działań. Organizacja społeczna odgrywa tutaj rolę mediatora między „pokrzywdzonymi” a „oskarżonymi”, wysłuchuje obu stron, gromadzi informacje z różnych źródeł i na końcu tworzy raport. Głównym celem nie jest orzeczenie winy jednej ze stron, ale rozwiązanie problemu. Dlatego też końcowy raport zawiera rekomendacje lub przewodnik, umożliwiającą zmianę biznesowych praktyk.

W strategii „pełnomocnika” NGO uaktywnia się w momencie stwierdzenia poważnego naruszenia, w sposób świadomy lub poprzez zaniechanie, prawa przez przedsiębiorstwo. Organizacja przeprowadza wówczas dochodzenie, w ramach którego przedstawia firmie żądanie okazania stosownych dokumentów. Jeżeli firma nie chce współpracować, NGO prosi opinię publiczną (sędziego) o pomoc w wywarceniu presji na przedsiębiorstwo. To społeczeństwo ma w opisywanej strategii monopol na rozporządzanie sankcjami. Narzędzia, którymi dysponuje NGO, dzięki którym może wywierać presję na firmy, to: informowanie mass mediów, działania uliczne (np. ustawianie punktów informacyjnych, pikietowanie, rozdawanie ulotek), prośenie konsumentów o wysyłanie do firm maili, pocztówek z prośbą o rozpatrzenie żądań NGO. Celem „pełnomocnika” jest raczej ustalenie, czy firma jest winna, a nie rozwiązanie problemu.

⁹ C. Valor, A.M. de Diego, *Relationship of business and NGOs: an empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship*, „Business Ethics: A European Review” 2009, vol. 18, nr 2, s. 110.

¹⁰ Ibidem, s. 116–118.

Strategię „powoda” stosują NGO, które są przekonane, iż przedsiębiorstwa zawcze są winne, jako że są promotorami nieodpowiedzialnego i nieuczciwego systemu ekonomicznego. Organizacje społeczne stosujące tę strategię stale podważają funkcjonowanie firm, prowadzą względem nich działania „prześladowcze”, nie zawsze przy tym opierając się na rzetelnych badaniach. Podobnie jak w poprzedniej strategii, tak i w tym przypadku NGOs mobilizują opinię publiczną. Ich finalnym celem jest zmiana zachowań przedsiębiorstwa, ewentualnie wniesienie przeciwko niemu oskarżenia. „Powód” na żadnym z etapów prowadzonej przeciwko przedsiębiorstwu kampanii, nie wchodzi z nim w relacje, reprezentuje interesy, oczekiwania społeczeństwa (sądu). O ile „pełnomocnik” dysponuje społeczną legitymacją, którą stara się utrzymać i chronić w relacjach z rządem, firmami czy innymi organizacjami społecznymi, o tyle „powód” nie zabiega o tę legitymację.

Wykorzystujące strategię „rehabilitatora” NGO nie rozważają winy bądź niewinności firmy, nie obnażają niezgodnych z prawem działań podmiotu gospodarczego. Ich głównym celem jest nauczenie przedsiębiorstwa pewnych umiejętności, procedur oraz w ostateczności dokonanie jego rehabilitacji.

Ostatnia strategia jest niezwykle rzadko stosowana przez NGOs. „Prawnicy” odrzucają oskarżanie firm i donosielską rolę organizacji społecznych. Wychodzą z założenia, że NGO nie mają legitymacji ani autorytetu, by móc śledzić i oskarżać przedsiębiorstwa o nieetyczne i nieodpowiedzialne zachowania. Strategia ta zakłada wręcz, że NGO powinny uczyć się od firm pewnych praktyk, przedsiębiorstwa posiadają bowiem efektywne systemy zarządzania, których większości NGO brakuje.

Podsumowując powyższą charakterystykę strategii, można zauważyć, że NGOs nie zawsze nastawione są w relacjach z biznesem na współpracę. Wśród wykorzystywanych strategii znajdują się zarówno strategie z natury „kooperacyjne” (strategia „arbitra”, „rehabilitatora” i „prawnika”), jak też konfrontacyjne (strategia „pełnomocnika” i „powoda”).

Przesłanki zawierania partnerstw międzysektorowych

Według Komisji Europejskiej u podłoża partnerstwa międzysektorowego leżą dwie podstawowe idee¹¹:

Po pierwsze, doświadczenia pokazują, że obecne wyzwania i możliwości dotyczące zatrudnienia, integracji społecznej i kształcenia są zbyt skomplikowane i zbyt powiązane, aby poszczególne instytucje mogły się właściwie do nich odnieść. Dlatego pojawiła się potrzeba przyjęcia wielopoziomowego i zintegrowanego podejścia. Wielowymiarowe problemy mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergię, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami.

Po drugie, wzrost gospodarczy i umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian gospodarczych i społecznych nie zależą tylko od ilości dostępnego kapitału naturalnego i materialnego czy też jakości dostępnego kapitału ludzkiego, lecz także od

¹¹ *Zasady Partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania*, dokument opracowany przez państwa członkowskie zarządzające Inicjatywą Wspólnotową EQUAL, czerwiec 2006, <http://ec.europa.eu>, s. 4.

wypracowanego „kapitału społecznego”, tj. powiązań występujących pomiędzy podmiotami gospodarczymi i społecznymi.

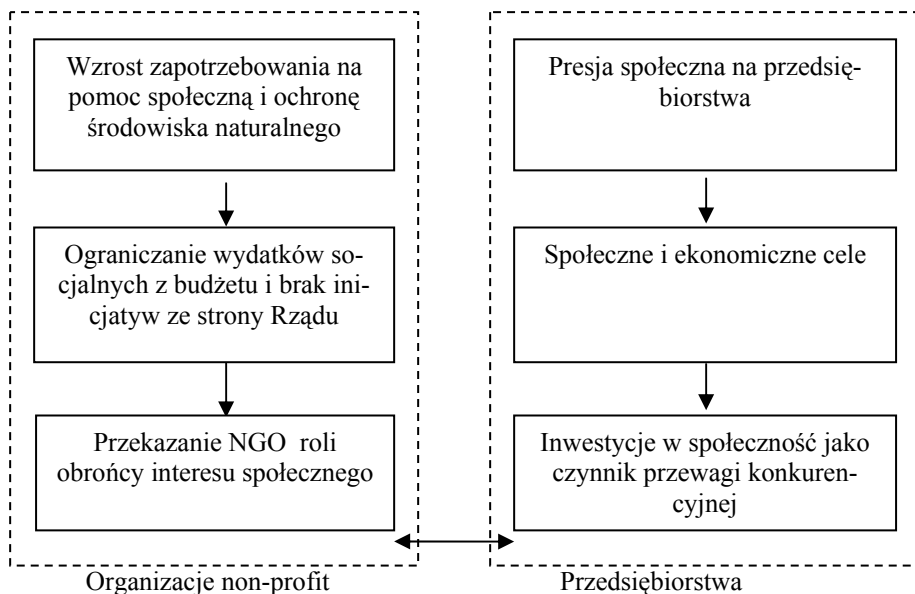
Z powyższego wynika, że otoczenie współczesnych organizacji wymusza na nich odejście od tradycyjnie przypisanych ról i zadań (patrz tab. 1), na rzecz solidarnej partycypacji w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Tabela 1. Zadania i cechy wyróżniające sektor publiczny, komercyjny i społeczny

Sektor	Podstawowe zadania	Główne cechy
Sektor publiczny	Zapewnienie praworządności poprzez: <ul style="list-style-type: none"> – tworzenie struktur dla przestrzegania praw gospodarczych, politycznych i społecznych oraz generowanie wsparcia politycznego dla procesu rozwoju – opracowywanie regulacji i standardów, przestrzeganie zobowiązań międzynarodowych – zaspokojenie podstawowych potrzeb i praw obywateli 	Skoncentrowany na prawach i obowiązkach. Sektor publiczny umożliwia korzystanie z należnych praw, informuje, zapewnia stabilność i usankcjonowanie prawne.
Sektor biznesu	Inwestycje i działalność gospodarcza poprzez: <ul style="list-style-type: none"> – wytwarzanie towarów i świadczenie usług – miejsca pracy, rozwój gospodarczy, innowacyjność – maksymalizację zysków dla inwestorów, aby zapewnić kontynuację inwestycji i umożliwić rozwój przedsiębiorstw 	Skoncentrowany na zyskach. Sektor gospodarczy charakteryzuje inwencja, produktywność, wysoka motywacja i szybkość działania.
Sektor społeczny	Rozwój społeczny poprzez: <ul style="list-style-type: none"> – kreowanie możliwości rozwoju – wspieranie osób potrzebujących i wykluczonych – stanie na straży dobra publicznego 	Skoncentrowany na wartościach. Sektor społeczny charakteryzuje wrażliwość, ekspresja, wyobraźnia i otwartość.

Źródło: R. Tennyson, R. Serafin, *Poradnik partnerstwa, International Business Leaders Forum/Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2005.*

W tym samym duchu swoją propozycję przesłanek stopniowego zbliżenia NGO i biznesu przedstawiła Carmen Valor Martinez (patrz rys. 3).

Rysunek 3. Przesłanki zblżenia NGO i biznesu

Źródło: C. Valor Martinez, *Social Alliances for Fundraising: How Spanish Nonprofits Are Hedging the Risks*, "Journal of Business Ethics" 2003, vol. 47, nr 3, s. 209–222.

Zarówno pauperyzacja społeczeństwa, jak i postępująca degradacja środowiska naturalnego generują wzrost zapotrzebowania na pomoc społeczną i ochronę ekosystemów. Ani administracja centralna, ani samorządowa nie są w stanie sprostać tym oczekiwaniom. Problemy budżetowe skłaniają je do stopniowego cedowania na organizacje pozarządowe funkcji opiekuna i obrońcy interesu społecznego. Tymczasem NGO borykają się z: trudnościami w zdobywaniu funduszy na realizację celów statutowych, utrzymaniu personelu, nadmierną biurokracją i niejasnymi regułami współpracy z rządem. Z kolei firmy, na skutek rosnącej presji interesariuszy na prowadzenie biznesu w sposób zrównoważony, zmuszone są do rozwijania kompetencji społecznych tradycyjnie przypisanych NGO.

W tych warunkach atrakcyjnym rozwiązaniem może się okazać współpraca NGO i sektora biznesu. Każda ze stron zyskuje dzięki niej dostęp do¹²:

- mechanizmów wspomagających dzielenie się mocnymi stronami, wiedzą i zdolnościami w celu bardziej skutecznego, prawnie uzasadnionego i zrównoważonego osiągnięcia celów,
- większej ilości zasobów finansowych, technicznych, intelektualnych,
- lepszego zrozumienia wartości, zasad i cech, a tym samym postaw poszczególnych sektorów, dzięki czemu zostają stworzone warunki do budowania społeczeństwa obywatelskiego.

¹² R. Tennyson, *The Partnering toolbox*, The International Business Leaders Forum (IBIF), the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) 2003, s. 5, <http://www.undp.org>.

Dodatkowe korzyści to: transfer dobrych praktyk, udoskonalenie metodologii pracy, wymiana rozwiązań organizacyjnych, eliminowanie dublowania zadań, możliwość zdobycia większego rozgłosu, wzrost profesjonalizmu członków organizacji, zwiększenie zasięgu działania, poprawa innowacyjności, skuteczności i efektywności działania, lepsze dostosowanie produktów i usług do oczekiwań rynku.

Pomimo istnienia wielu powodów nawiązywania współpracy międzysektorowej nie zawsze jest ona postrzegana jako dobry sposób na realizację celów (patrz tab. 2).

Tabela 2. Rodzaje i źródło przeszkód we współpracy

Źródło przeszkód	Przykład
Ogół społeczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> – Powszechna postawa sceptycyzmu, – Konserwatywne, charakteryzujące się uprzedzeniem, postawy wobec innych sektorów i partnerów, – Zbyt wygórowane oczekiwania.
Negatywne cechy charakterystyczne dla danego sektora: rzeczywiste lub dostrzegane	<ul style="list-style-type: none"> – Sektor publiczny: biurokratyczny i nie dający się przekonać, – Sektor biznesu: dążący do jednego celu i zmuszający do rywalizacji, – Sektor obywatelski: wojowniczy i pełen roszczeń.
Ograniczenia osobiste liderów poszczególnych sektorów	<ul style="list-style-type: none"> – Nie odpowiadające wymaganiom umiejętności, – Ograniczone uprawnienia: wewnętrzne i zewnętrzne, – Tendencja do koncentrowania się na swojej roli – zwężony obraz widzenia rzeczywistości, – Brak wiary w skuteczność działań opartych na współpracy.
Ograniczenia wewnątrz sektora/organizacji lub potencjalnych organizacji współpracujących	<ul style="list-style-type: none"> – Wykluczające się priorytety, – Współzawodniczenie wewnątrz sektora, – Brak tolerancji i zrozumienia dla innych sektorów.
Szeroko rozumiane przeszkody zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – Klimat społeczny, lokalny i polityczny, – Skala istniejących wyzwań/szybkość zmian, – Utrudniony dostęp do zasobów zewnętrznych.

Źródło: R. Tennyson, *The Partnering toolbook, The International Business Leaders Forum (IBIF), the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) 2003, s. 5–6, <http://www.undp.org>.*

Istotnymi barierami w procesie podejmowania współpracy międzysektorowej są ponadto: niski poziom zaufania w społeczeństwie, problem ze znalezieniem wiarygodnego partnera oraz dysonans poznawczy uczestników organizacji, oznaczający niski poziom otwartości na nowe wyzwania, poglądy, metody działania. W takim społeczeństwie jak polskie mamy do czynienia z silną orientacją „na konflikt”, co niewątpliwie utrudnia zgodną, opartą na konsensusie współegzystencję sektorów.

Warunki powodzenia współpracy między NGO a biznesem

Warunkiem udanego partnerstwa jest zaufanie, wzajemne zrozumienie i odpowiedni podział obowiązków. Każdy z potencjalnych partnerów powinien zrozumieć motywacje drugiej strony, jej styl przewodzenia, sposób podejmowania decyzji, kulturę organizacyjną. Ważna jest również ocena dotychczasowych doświadczeń w zakresie nawiązywania relacji partnerskich i reputacja potencjalnego partnera.

Jednym z warunków udanej współpracy jest wybór odpowiedniego partnera. Przedsiębiorstwa rzadko bywają inicjatorami relacji z NGO, a jeżeli są, to wybierają organizacje, o których wiedzą, że posiadają wyróżniające się kompetencje, bogate doświadczenia w interesującym ich obszarze, bądź te, z którymi już wcześniej współpracowały i współpraca ta przyniosła oczekiwane rezultaty. Zdarzają się również przypadki, kiedy przedsiębiorstwa biorą pod uwagę wyłącznie wizerunek NGO bez dokonywania oceny ich kompetencji. Dzieje się tak w sytuacji, gdy firma próbuje odbudować nadszarpniętą reputację, ale z pominięciem adresowania społecznych bądź środowiskowych celów¹³.

Dokonując ewaluacji „legitymacji operacyjnej” NGO, przedsiębiorstwa biorą pod uwagę sześć zasadniczych kryteriów, takich jak: transparentność, rygor, kompetentność, dostęp do mediów, niezależność i reprezentatywność. Szczegółowe omówienie tych kryteriów znajduje się w poniższej tabeli.

Tabela 3. Kryteria wyboru przez przedsiębiorstwa partnera społecznego

Kryterium	Szczegółowy opis danego kryterium
Transparentność	<ul style="list-style-type: none"> – przygotowywanie i publikowanie przez NGO okresowych informacji na temat realizowanych projektów, – sposób zarządzania, – gospodarność, – pozycja w społeczeństwie
Rygor	<ul style="list-style-type: none"> – efektywność wykorzystania zasobów, – dokładność i wydajność pracy.
Kompetentność	<ul style="list-style-type: none"> – specyficzna wiedza i umiejętności, nabyte w trakcie realizacji różnego rodzaju projektów, – reputacja, – uczestniczenie w publicznych bądź prywatnych komisjach
Dostęp do mediów	<ul style="list-style-type: none"> – rodzaj mediów przekazujących lub publikujących raporty, relacje prasowe NGO
Niezależność	<ul style="list-style-type: none"> – niezależność ideologiczna (np. brak powiązania z partiami politycznymi), – operacyjna niezależność (kim są fundatorzy?).
Reprezentatywność	<ul style="list-style-type: none"> – posiadanie legitymacji społecznej, stopień reprezentowania przez NGO opinii, oczekiwań, potrzeb społeczeństwa – liczba członków organizacji, osób wspierających jej kampanie oraz beneficjentów

Źródło: C. Valor Martinez, *op. cit.*, s. 120–121.

¹³ C. Valor Martinez, *op. cit.*, s. 116.

Dla organizacji pozarządowej ważne jest, aby wartości środowiskowe i społeczne mogły być efektywnie zintegrowane z systemem zarządzania przedsiębiorstwa oraz zostały ujęte w budżecie firmy.

Każdy z partnerów musi dokonać oceny potencjalnego ryzyka i korzyści, jakie mogą się pojawić w trakcie współpracy. Zaangażowanie się we współpracę niesie ze sobą wiele zagrożeń, tych wynikających ze współpracy, jak i tych bardziej indywidualnych. Zagrożenia płynące z partnerstwa mogą dotyczyć¹⁴: utraty reputacji – każde potknięcie może tę reputację popsuć, utraty niezależności – każda współpraca niesie ze sobą obniżenie stopnia niezależności uczestników, konfliktu interesów – czy to na poziomie planowania strategii, czy na poziomie konkretnych działań istnieje ryzyko związane ze wzrostem poczucia niewierności własnym zasadom lub pójścia na kompromis w innych sferach, drenażu zasobów – współpraca i zaangażowanie wymaga inwestycji czasu, środków, które każda ze stron ma nadzieję odzyskać z odpowiednim zyskiem. Ocena ryzyka jest często lekceważona przez potencjalnych partnerów. Dzieje się tak najczęściej na skutek skupienia uwagi wyłącznie na potencjalnych korzyściach. Partnerzy powinni nawzajem zachęcać się do przeprowadzenia tego rodzaju analizy, szczególnie w przypadku początkujących uczestników projektu.

Rozpoczęcie współpracy, poza określeniem wspólnego celu, oceny ryzyka i korzyści, wymaga ustalenia zasad współpracy. Zasady te powinny zostać wypracowane wspólnie, przez wszystkie zaangażowane strony. Czynnikiem decydującym o sukcesie danego partnerstwa będzie umiejętność osiągnięcia kompromisu pomiędzy interesami własnymi poszczególnych sektorów a tzw. interesami wspólnymi.

Można wyróżnić trzy zasadnicze zasady, na których powinno się opierać partnerstwo¹⁵:

1. Słuszność/sprawiedliwość: równe prawa do bycia uczestnikiem i prawa do weryfikacji i walidacji tych zasług, które nie są mierzalne według wartości pieniądza czy standardów publicznych.

2. Przejrzystość: otwartość i uczciwość stanowią warunek przedwstępny wzajemnego zaufania w jakiegokolwiek relacji. Przez wielu ekspertów są one uznawane jako istotny składnik współpracy mającej odnieść sukces. Tylko działania transparentne spowodują, że dawcy, udziałowcy i akcjonariusze będą postrzegać współpracę jako środek do budowania wzajemnego zaufania i odpowiedzialności.

3. Wspólna korzyść: osiąganie wspólnych korzyści to poza wspólnym zaangażowaniem czynnik bardzo istotny każdej współpracy. Ważne jest, aby osiągać nie tylko cele wspólne dla wszystkich sektorów, ale również poszczególne dla każdego z nich. Tylko w ten sposób można zagwarantować nieprzerwane zaangażowanie każdego z sektorów.

Podsumowanie

Rosnąca siła korporacji z jednej strony oraz deficyt budżetowy, skłaniający rządy państw do ograniczania aktywności w sferze socjalnej z drugiej, skłaniają NGO do

¹⁴ R. Tennyson, *The Partnering toolbook ...*, op. cit., s. 10.

¹⁵ R. Tennyson, op. cit., s. 6–7.

wniosku, że to właśnie sektor biznesu może dziś stać się strategicznym partnerem w procesie rozwiązywania wielowymiarowych problemów społecznych. Natomiast dla przedsiębiorstw alians z organizacjami pozarządowymi jawi się jako narzędzie poprawy zdolności do prowadzenia biznesu zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy, tj. w sposób zrównoważony, zakładający nie tylko generowanie większych zysków, ale też ochronę środowiska naturalnego i budowanie dobrobytu społecznego.

Aby możliwe stało się osiągnięcie w ramach partnerstwa oczekiwanych przez każdy sektor korzyści, konieczne jest jednak dołożenie należytej staranności przy wyborze partnera, ocena potencjalnego ryzyka i zagrożeń, jak też dochowanie wierności uzgodnionym na wstępie zasadom współpracy.

BIBLIOGRAFIA

- Boczoń J. 2007.** *Budowanie partnerstwa lokalnego*, WWW.ropstorun.pl, dostęp 13.05.2011.
- Edelman Annual Trust Barometer**, <http://www.edelman.com/news>, 05.03.2006.
- 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
- Nelson J., Zadek S. 2000.** *Partnership Alchemy: New Social Partnership In Europe*, The Copenhagen Centre, Kopenhaga.
- Schiller B. 2005.** *Business-NGO Partnership*, Ethical Corporation, London, http://www.ethicalcorp.com/londonpartnership/final_report_Jan_10.pdf, 03.01.2007.
- Tennyson R. 2003.** *The Partnering toolbox*, The International Business Leaders Forum (IBIF), the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), <http://www.undp.org>.
- Tennyson R., Serafin R. 2005.** *Poradnik partnerstwa*, International Business Leaders Forum/Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków.
- Valor C., de Diego A.M. 2009.** *Relationship of business and NGOs: an empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 18, nr 2.
- Valor Martinez C. 2003.** *Social Alliances for Fundraising: How Spanish Nonprofits Are Hedging the Risks*, „Journal of Business Ethics” vol. 47, nr 3.
- Zasady Partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania**, dokument opracowany przez państwa członkowskie zarządzające Inicjatywą Wspólnotową EQUAL, czerwiec 2006, <http://ec.europa.eu>.

STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie istoty, przesłanek zawierania i warunków powodzenia bilateralnych partnerstw między organizacjami pozarządowymi (ang. *non-governmental organization* – NGO) a sektorem biznesu. W części pierwszej artykułu wyjaśniono istotę partnerstwa międzysektorowego, opisano również strategie, którymi mogą kierować się NGO, wchodząc w relacje z przedsiębiorstwami. W części drugiej przedstawiono przesłanki inicjowania tego rodzaju współpracy oraz

potencjalne korzyści, jakie niesie ona dla partnerów. Część trzecia zawiera opis warunków, jakie muszą być spełnione, aby przedmiotowe partnerstwo przyniosło oczekiwane rezultaty.

SŁOWA KLUCZOWE: zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu, partnerstwo, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwo

SUMMARY

The aim of that article is to introduce the essence, premises of forming bilateral partnerships between NGOs and business sector and moreover to present the conditions to be fulfilled to make these partnerships' successful. First part of the article focuses on the key features of intersectional partnership and it describes some strategies which should be taken into deeper consideration by NGOs before getting into partnering relationships with enterprises. Second part is divided into two sections in which initiating cooperation premises are presented and then would –be advantages are described. The last but not least part of the article speaks about conditions which must be met to make the future partnership successful for all its members and partners.

KEYWORDS: sustainability development, corporate social responsibility, partnering, non-governmental organization, enterprise