

**Adriana Paliwoda-Matiolańska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## **ZNACZENIE PARTNERSTWA MIĘDZYSEKTOROWEGO W PROCESIE IMPLEMENTACJI POLITYKI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

---

**Streszczenie:** Refleksja teoretyczna oraz praktyka wykazują, że efektywna polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oparta jest na wspólnym tworzeniu wartości społecznej i ekonomicznej. Wymaga to od przedsiębiorstw odejścia od tradycyjnej formy biznesowej filantropii i dobroczynności na rzecz zintegrowanego partnerstwa międzysektorowego. Najważniejszą korzyścią z partnerstwa międzysektorowego jest jednoczenie sił w celu skutecznego rozwiązywania problemów, dzięki pełniejszej integracji polityki społecznej odpowiedzialności z procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Celem artykułu jest przedstawienie partnerstwa międzysektorowego jako jednego z najważniejszych elementów efektywnej polityki społecznej odpowiedzialności opartej na wspólnym tworzeniu wartości społecznej i ekonomicznej.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, partnerstwo międzysektorowe, partnerzy społeczni, polityka społecznej odpowiedzialności.

### **1. Wstęp**

Przedsiębiorstwa powinny odgrywać istotną rolę w kształtowaniu rzeczywistości społecznej, jednakże same altruistyczne pobudki dla alokacji zasobów firmy nie wydają się wystarczające. Refleksja teoretyczna i praktyka wykazują, że efektywna polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oparta jest na wspólnym tworzeniu wartości społecznej i ekonomicznej. Skupia się ona na poszukiwaniu zarówno ekonomicznych rezultatów zaangażowania społecznego, jak i partnerów pozwalających na operacjonalizację działań społecznych w celu osiągnięcia zamierzonych celów. Partnerstwo międzysektorowe zaczyna stanowić podstawę efektywnej implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, na polu zarówno społecznym, jak i gospodarczym. Celem artykułu jest przedstawienie partnerstwa międzysektorowego jako jednego z najważniejszych elementów efek-

tywnej polityki społecznej odpowiedzialności opartej na wspólnym tworzeniu wartości społecznej i ekonomicznej.

## 2. Partnerstwo międzysektorowe jako efekt ewolucji doktryny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa staje się naturalnym elementem rzeczywistości gospodarczej. Jako doktryna wzbudza wciąż dyskusje, a czasem i kontrowersje, jednakże współczesny dyskurs nie opiera się na kwestionowaniu zasadności idei społecznej odpowiedzialności, ale na jej formie i realnym kształcie. Zasadniczo możemy wyróżnić trzy główne siły nacisku zmieniające stosunek, w głównej mierze podmiotów gospodarczych, w celu zwiększonego zaangażowania o charakterze społecznym<sup>1</sup>:

- 1) wartość przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od kontekstu społecznego, w jakim jest tworzona;
- 2) społeczeństwo domaga się większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych, kładąc nacisk na obywatelską postawę przedsiębiorstwa;
- 3) narastające problemy społeczne i ekologiczne wymagają rozwiązań poprzez efektywnie i skutecznie działające podmioty.

Efekt tego działania ma swoje odbicie zarówno w ewolucji myśli teoretycznej, jak i w praktyce zarządzania.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa rozumiana współcześnie jest bezwzględnie doktryną opartą na podstawie ekonomiczności działania przedsiębiorstwa. Wskazuje jednak na sposób prowadzenia działalności gospodarczej oraz formy przeciwdziałania negatywnym skutkom oddziaływania sfery gospodarczej na środowisko społeczne i naturalne. Ponadto koncentruje się na aktywnym współuczestniczeniu podmiotów gospodarczych w kształtowaniu pozytywnych efektów w sferze społecznej. Obecnie możemy wyróżnić trzy dominujące teorie rozwijające nurt naukowy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Są to: (1) teoria interesariuszy przedsiębiorstwa, (2) koncepcja przedsiębiorstwa obywatelskiego, (3) koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Wszystkie one oparte są na strategicznym charakterze społecznego zaangażowania, wykorzystując zasadę *triple bottom line*, czyli potrójnego fundamentu. Zasada ta zakłada, że przedsiębiorstwo powinno uwzględniać potrójną wiązkę celów w swoim rozwoju, odnosząc się do: (1) zysku ekonomicznego, (2) ludzi związanych z firmą, czyli aspektu społecznego, (3) troski o ekologiczny wymiar działalności<sup>2</sup>. Wymienione teorie opierają się na idei tworzenia wspólnej ekonomicznej i społecznej wartości jako efektu wza-

---

<sup>1</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 7.

<sup>2</sup> Więcej na temat genezy i istoty społecznej odpowiedzialności biznesu [w:] A. Paliwoda-Matiolańska, wyd. cyt.

jemnej kooperacji i działania na korzyść wspólnoty lokalnej, narodowej lub globalnej, jako istotnego elementu dbania o dobro własne. Jak zwracają uwagę Kramer i Porter, w dłuższym okresie czasu tworzenie wspólnej społecznej i ekonomicznej wartości nie jest wzajemnie wykluczające się, a przedsiębiorstwo może włączyć społeczne aspekty w proces zarządzania w celu maksymalizacji korzyści i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>.

Podejście implementujące idee związane z CSR stopniowo zaczyna być coraz bardziej obecne w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa przestały kwestionować zasadność samej idei społecznej odpowiedzialności, lecz zaczęły współuczestniczyć w jej kształtowaniu. Przykładem mogą być badania IBM, które przedstawiły krzywą zaangażowania społecznego, gdzie CSR w swojej najwyższej formie uznawane jest za platformę wzrostu dla przedsiębiorstwa. Ponad połowa badanych firm zapoczątkowała działania w tym kierunku<sup>4</sup>. Również badania wśród przedstawicieli polskiej kadry menedżerskiej potwierdzają podobny sposób postrzegania CSR, nie tylko jako dobroczynności i filantropii, ale powiązania społecznego zaangażowania z aspektami mogącymi wpływać na sukces przedsiębiorstwa w przyszłości. W wyniku badań ustalono, że naczelné kierownictwo polskich przedsiębiorstw identyfikuje społeczną odpowiedzialność w kontekście modelu zarządzania przedsiębiorstwem jako jeden z elementów przyczyniających się do uzyskiwania pożądaných wyników ekonomicznych, a niżej wartościuje dobrowolne i społeczne zaangażowanie o charakterze charytatywnym. Jednakże z wartości zadeklarowanych przez *top management* możemy wniesć, że zarówno działania, jak i decyzje raczej plasują polskie przedsiębiorstwa na poziomie postawy społecznej obowiązku, czyli wywiązywania się ze swoich podstawowych zobowiązań społecznych. Dobrym znakiem jest konsekwentne poszerzanie się grupy identyfikowanych interesariuszy, którzy są istotni dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Stopień ich identyfikacji wraz z poziomem decyzyjności, uwzględniającym aspekty społeczne i ekologiczne oraz stopień identyfikacji korzyści z bycia społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem, są mocno powiązane. Oznacza to, że im większy jest stopień świadomości naczelnego kierownictwa polskich przedsiębiorstw w kwestii znaczenia interesariuszy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym większym stopniu uwzględniają oni aspekty społeczne i ekologiczne w procesie podejmowania decyzji i identyfikują więcej korzyści z bycia społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem<sup>5</sup>. Jest to szczególnie istotne, gdyż istnienie

---

<sup>3</sup> M. Porter, M. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review” 2002, December, s. 57-68.

<sup>4</sup> *Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility*, IBM Institute for Business Value, 2008.

<sup>5</sup> Decyzja o wyborze próby badawczej była uwarunkowana rolą i znaczeniem kadry kierowniczej, wyznawanymi przez nią wartościami względem polityki społecznej przedsiębiorstwa, a także ogólnej polityki i strategii firmy. W gromadzeniu danych empirycznych wykorzystano ankietę, która

niezależnych agend i instytucji egzekwujących spełnianie oczekiwań i wywiązywanie się ze zobowiązań sprzyja odpowiedzialności i rozwija kapitał społeczny. Ponadto instytucje rządowe i organizacje non-profit zaczynają być postrzegane jako potencjalni partnerzy do kooperacji.

Obecne zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością przez podmioty gospodarcze jest więc wynikiem: (1) poszukiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, (2) poczuwania się do odpowiedzialności za dobrobyt społeczny (wymiar moralny), (3) współdziałania z sektorem publicznym i non-profit jako formy zdobywania przewagi komparatywnej<sup>6</sup>. Pozwala to na odwołanie się w tym artykule do definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jako efektywnego procesu zarządzania przedsiębiorstwem, który poprzez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa, przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, a jednocześnie kształtuje korzystne warunki do rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc wartość zarówno społeczną, jak i ekonomiczną<sup>7</sup>. Odpowiadanie na społeczne oczekiwania przez przedsiębiorstwo odbywa się w kilku etapach jako realizacja przyjętej polityki społecznej. Polityka społeczna rozumiana tu jest jako publiczna deklaracja firmy i jej zobowiązanie do podejmowania określonych przez przedsiębiorstwo działań na rzecz zainteresowanych stron (interesariuszy)<sup>8</sup>.

Widać wyraźnie, że relacje pomiędzy organizacją gospodarczą a społeczeństwem – rozumianym jako podmioty je reprezentujące – zaczynają ulegać przeobrażeniu. Wielu zwolenników i protagonistów idei społecznej odpowiedzialności biznesu twierdzi, że stanowi ona nowe spojrzenie na działalność gospodarczą. O ile jednak takie podejście można uznać za przesadne, to na pewno CSR przyczynił się do poszukiwania i rozwoju nowych modeli współpracy pomiędzy trzema sektora-

---

zaadresowana została do kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania. Podstawowym kryterium doboru było stanowisko organizacyjne. Badania zrealizowano w 2006 r. Zostały one poprzedzone badaniem pilotażowym we wrześniu 2005 r, które pozwoliło na sformułowanie ostatecznej treści ankiety. Pytania zamieszczone w ankiecie miały postać zamkniętą i dotyczyły zrozumienia idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i oceny działań, a także decyzji uwzględniających społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Gromadzenie danych odbyło się w czasie 10 spotkań z menedżerami w 10 regionach Polski. W wyniku opracowanego wcześniej programu analizy materiału empirycznego, po zebraniu 195 ankiet, rozpoczęto prace statystyczne. W pierwszej kolejności dokonano ogólnego rozkładu odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety. Następnie przeprowadzono podstawowe statystyki bloków danych, test korelacji porządku R. Spearmana, dokonano analizy sektorowej w oparciu o test Kruskala-Wallisa ze względu na branżę, w której działa firma, wielkość przedsiębiorstwa (liczbę zatrudnionych pracowników), stanowisko organizacyjne i region. Więcej w: A. Paliwoda-Matiolańska, wyd. cyt.

<sup>6</sup> D. Hess, N. Rogovski, T.W. Dunfee, *The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives*, „California Management Review” 2002, Vol. 44, No. 2, s. 110-125.

<sup>7</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, wyd. cyt., s. 77.

<sup>8</sup> Tamże, s. 80.

mi: publicznym<sup>9</sup>, prywatnym oraz non-profit<sup>10</sup> (organizacji pozarządowych nazywanych trzecim sektorem).

### **3. Polityka społecznej odpowiedzialności oparta na partnerstwie międzysektorowym**

Zmiana charakteru wzajemnych stosunków polega na przejściu od czystej filantropii do współdziałania. Prowadzi to do poszukiwania przez przedsiębiorstwa partnerów społecznych skłonnych i zdolnych do zbudowania z nimi długotrwałej relacji. Poprzez inwestycję w długoterminową relację zwiększają się szanse na kreację niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, takich jak reputacja wraz z jednoczesną realizacją celów społecznych. Dlatego szczególnego znaczenia nabiera partnerstwo międzysektorowe, które pozwala na efektywniejsze pełne odpowiadanie na problemy społeczne. Właśnie ono staje się w ostatnich latach główną siłą napędową w rozwiązywaniu problemów społecznych na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym czy globalnym.

Partnerstwo pomiędzy sektorami jako takie nie jest czymś nowym, miejsce istniało już wcześniej. Zawsze jednak jeden sektor był dominujący, a współdziałal pozostających sektorów był podporządkowany interesom sektora dominującego w danej relacji. Obecnie kooperacja międzysektorowa budowana jest na wspólnocie interesów i to zasadniczo zmienia jej charakter i sposób zarządzania. B.K. Googings i S.A. Rochlin zauważają, że<sup>11</sup>:

1) partnerstwo międzysektorowe pozwala na tworzenie znaczących, wzajemnie powiązanych ze sobą systemów zdolności i zasobów w celu realizacji zadań i dostarczenia rezultatów, które byłyby trudne do osiągnięcia samodzielnie przez każdy sektor z osobna;

---

<sup>9</sup> Zgodnie z ustawą o finansach publicznych z 20 grudnia 2005 r. sektor publiczny tworzą (art. 4 ust. 1 i 2): organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy i trybunały; gminy, powiaty i samorząd województwa, zwane dalej „jednostkami samorządu terytorialnego”, oraz ich związki; jednostki budżetowe, zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze jednostek budżetowych; państwowe i samorządowe fundusze celowe; państwowe szkoły wyższe; jednostki badawczo-rozwojowe; samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej; państwowe i samorządowe instytucje kultury; Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i zarządzane przez nie fundusze; Narodowy Fundusz Zdrowia.

<sup>10</sup> Zgodnie z przyjętą w statystyce międzynarodowej definicją, sektor non-profit tworzą podmioty spełniające następujące wymogi: trwała struktura organizacyjna; przynależność do sektora prywatnego (niepublicznego); charakter niezarobkowy (celem nie jest zysk); samorządność; dobrowolność (uczestnictwa w organizacji). Źródło: *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*, Statistics Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York 2003.

<sup>11</sup> B.K. Googings, S.A. Rochlin, *Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, No 1, s. 128.



broczyńca Roku<sup>15</sup>. W kategorii współpracy z organizacją pozarządową w 2010 r. zwycięzcami okazały się: BP Europa SE, która otrzymała wyróżnienie za współpracę ze Stowarzyszeniem WIOSNA i Meblik Sp. z o.o. za wsparcie PAH (Polskiej Akcji Humanitarnej). Firma wsparła Kampanię Wodną Polskiej Akcji Humanitarnej, finansując budowę studni w Sudanie Południowym.

Druga forma współdziałania ma **charakter transakcyjny** – to rodzaj porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją non-profit opartą o wymianę zasobów na potrzeby określonej działalności. Przykładem takiego działania są kampanie marketingu społecznie zaangażowanego<sup>16</sup>. Akcja „Podaruj Dzieciom Słońce” organizowana przez firmę Procter & Gamble oraz Fundację POLSAT jest jedną z pierwszych w Polsce i największą prowadzoną obecnie w naszym kraju inicjatywą tego typu. Konsumenci mogą wziąć udział w akcji, kupując produkty 14 znanych i lubianych marek firmy Procter & Gamble. Część zysku z zakupu tych produktów firma P&G przeznaczają na pomoc i realizację celów statutowych Fundacji POLSAT. Innym przykładem jest Akcja Woda dla Sudanu prowadzona od dwóch lat wspólnie przez Polską Akcję Humanitarną i producenta wody mineralnej Cisowianka (Nałęczów Zdrój Sp. z o.o.). Dzięki środkom zebranych dzięki sprzedaży specjalnej butelki Cisowianki 0,33, z czystej wody pitnej korzysta już 5 tysięcy mieszkańców Sudanu Południowego. Akcją Woda wspiera również Wodny Program Edukacyjny, który ma na celu zwiększenie świadomości na temat problemu wodnego<sup>17</sup>.

Ostatnim, trzecim poziomem o najwyższym stopniu zaangażowania jest **współpraca pomiędzy firmami i organizacjami non-profit**, gdy misje partnerów są zintegrowane, a charakter działalności jest w znacznym stopniu oparty na **działaniach zbiorowych**, a nie na indywidualnej aktywności<sup>18</sup>. Sztandarowym przykładem jest tu rozpoczęta w 2003 r. przez Unilever i Oxfam współpraca mająca na celu minimalizację ubóstwa na świecie. Unilever postrzega kraje rozwijające się jako istotną część strategii firmy. Oparta jest ona na prognozie, że obywatele krajów rozwijających się i wschodzących będą stanowić 90% ludności świata w przyszłości. Firma od dawna jest obecna na wielu wschodzących rynkach, dlatego koncern uświadomił sobie, że jego przyszły rozwój będzie zależał od gotowości zajęcia się

---

<sup>15</sup> Konkurs o tytuł „Dobroczyńca Roku” jest największym programem promującym dobroczynność i społeczne zaangażowanie firm w Polsce. W konkursie nagradzane są firmy, które skutecznie realizują działania społeczne we współpracy z organizacjami pozarządowymi, wspierają je merytorycznie, finansowo, rzeczowo oraz świadcząc usługi, a także firmy, które swojej aktywności społecznej nadały charakter strategiczny, <http://www.dobroczyncaroku.pl/okonkursie.html> (pobrano 9.02.2011).

<sup>16</sup> Marketing społecznie zaangażowany polega na budowaniu między przedsiębiorstwem a organizacją non-profit partnerstwa, które ma na celu przynoszenie obustronnych korzyści. Więcej [w:] A. Paliwoda-Matiolańska, wyd. cyt., s. 129-136.

<sup>17</sup> [http://www.cisowianka.pl/k/sudan\\_03](http://www.cisowianka.pl/k/sudan_03).

<sup>18</sup> J. Austin, wyd. cyt., s. 3.

kwestią rozwoju społecznego i gospodarczego w krajach rozwijających się, w tym niwelacją problemu ubóstwa. Oxfam to jedna z najbardziej znanych organizacji pozarządowych (NGO), która skupiła swoje kampanie i inne działania na rzecz zmniejszenia ubóstwa. Dlatego też, pomimo często antagonistycznych relacji pomiędzy korporacjami i organizacjami pozarządowymi, obie instytucje w oparciu o wspólne zainteresowania, stanowiące bazę dla ich współpracy, rozpoczęły badania nad rolą biznesu w zakresie ograniczania ubóstwa, w szczególności poprzez analizę działalności Unilever w Indonezji.

Polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz forma współpracy mogą mieć różnorodny charakter. Zintegrowany model oparty na wysokim poziomie zaangażowania wydaje się najbardziej interesujący i pożądanym ze względu na znaczną społeczną wartość. Z perspektywy biznesowej pozwala na budowę wyróżniającego modelu reputacji przedsiębiorstwa oraz włączenie celów społecznych w strategię przedsiębiorstwa, a także bieżący proces zarządzania. W ten sposób partnerstwo międzysektorowe ma szansę stania się głównym motorem napędowym społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a jego zaangażowanie społeczne i charakter tego zaangażowania będą stanowić główne źródło tworzenia wartości ekonomicznej i społecznej. Tak rozumiane partnerstwo międzysektorowe, o charakterze integracyjnym, powinno uwzględniać następujące elementy:

- 1) skupienie uwagi na obszarze strategicznym dla firmy,
- 2) koncentracja na obszarach, które są istotne dla potencjalnych partnerów przedsiębiorstwa,
- 3) dobór odpowiednich partnerów społecznych (organizacji publicznych czy non-profit),
- 4) zaangażowanie wszystkich zasobów firmy (rzeczowych, ludzkich, informacyjnych, finansowych).

Oparte na powyższych zasadach zaangażowanie społeczne będzie prowadziło do znacznych korzyści dla przedsiębiorstwa, wychodzących ponad mecenat czy sponsoring, a pozwalających na dostęp do ekspertyz, wiedzy strategicznej i zasobów niematerialnych. Organizacje rządowe i pozarządowe bowiem mogą być źródłem wiedzy opartej na badaniach trudno dostępnych czy kosztownych dla przedsiębiorstwa, mogą też w pozytywny sposób wpłynąć na kulturę organizacyjną firmy, zwiększając w niej ducha przedsiębiorczości i innowacyjności. Szczegółowe korzyści partnerstwa międzysektorowego z punktu widzenia organizacji gospodarczych i non-profit przedstawia tab. 2. Najważniejszą jednak zaletą partnerstwa międzysektorowego jest pełniejsza integracja polityki społecznej odpowiedzialności z procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Zwiększa to celowość oraz skuteczności tej polityki. Partnerstwo międzysektorowe pozwala na jednoczenie sił w celu rozwiązywania problemów społecznych i ekologicznych z racjonalnym i efektywnym ekonomicznie gospodarowaniem, co jest istotą idei CSR.



**Tabela 2.** Korzyści z partnerstwa międzysektorowego z punktu widzenia organizacji gospodarczych i non-profit

Z punktu widzenia organizacji gospodarczej	Z punktu widzenia organizacji non-profit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedza wynikająca z procesu uczenia się o problemach społecznych i formach ich przezwyciężania, a także funkcjonowania organizacji non-profit.</li> <li>• Powiązanie aktywności pro-społecznej z procesem zarządzania przedsiębiorstwem.</li> <li>• Innowacje w wyniku rozwiązywania problemów społecznych, które mogłyby stanowić barierę w rozwoju przedsiębiorstwa.</li> <li>• Legitymizacja społeczna dla działalności przedsiębiorstwa (odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy).</li> <li>• Reputacja.</li> <li>• Doświadczenie i przewaga nad konkurencją, która nie rozpoczęła działań o tym charakterze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedza wynikająca z procesu uczenia się i poznawania zasad funkcjonowania świata biznesu.</li> <li>• Rozwiązywanie i zarządzanie problemami społecznymi wykorzystujące zasady skuteczności i efektywności ekonomicznej.</li> <li>• Innowacje w zakresie radzenia sobie z problemami społecznymi.</li> <li>• Zmiana orientacji konfrontacyjnej ze strony sektora non-profit na kooperacyjną.</li> <li>• Zyskanie silnego i wartościowego partnera do współpracy.</li> <li>• Zmiana funkcjonowania organizacji na bardziej efektywną.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

#### **4. Dobór partnera społecznego jako kluczowy element partnerstwa międzysektorowego i polityki społecznej odpowiedzialności**

Profesjonalizacja zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa oznacza celowość działań i powiązanie ich z głównym obszarem działalności firmy. Aktywność w sferze społecznej nie jest możliwa bez instytucji ją reprezentującej. Zarówno organizacje z sektora publicznego, jak i organizacje non-profit mogą być interesującymi partnerami do współpracy. Dobór partnera społecznego wydaje się kluczowym elementem zarówno efektywności partnerstwa międzysektorowego, jak i polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zgodność strategii, misji i wartości, osobiste powiązania i relacje, wspólne tworzenie wartości, podzielana przez obydwie strony wizja oraz chęć dzielenia się wiedzą i uczenia się stanowią siłę napędową wzajemnej relacji<sup>19</sup>. Odpowiadając na pytania dotyczące celowości współpracy oraz zalet i wad wynikających z jej formy, przedsiębiorstwo może zdecydować się na współpracę z jedną lub kilkoma organizacjami non-profit. Charakter współpracy może mieć też wymiar indywidualny lub zbiorowy (ze strony sektora zarówno prywatnego, jak i trzeciego). Obrazuje to tab. 3, która szczegółowo opisu-

<sup>19</sup> J. Austin, wyd. cyt., s. 4.

je strategiczne elementy dla polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy doboru partnera społecznego. Wyróżnia ona cztery formy<sup>20</sup>:

- a) współpracę z jedną organizacją non-profit,
- b) współpracę rozproszoną (z wieloma organizacjami non-profit),
- c) zespołową współpracę (wiele firm współpracuje z jedną organizacją non-profit),
- d) zbiorowy wkład.

**Tabela 3.** Strategiczne elementy dla polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy doboru partnera społecznego

	Jedna organizacja non-profit	Kilka organizacji non-profit
1	2	3
Jedno przedsiębiorstwo	<b>Współpraca z jedną organizacją non-profit</b>	<b>Współpraca rozproszona</b>
	Cele:	Cele:
	1. Wyróżnienie przedsiębiorstwa na tle konkurencji. 2. Oddziaływanie na lokalne społeczności. 3. Działalność organizacji pozarządowych jest mocno powiązana z działalnością przedsiębiorstwa.	1. Odpowiedź na ataki o brak lub ograniczone społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa przez interesariuszy. 2. Wyróżnienie przedsiębiorstwa na tle konkurencji. 3. Wejście na nowe rynki.
	Aspekty ważne do analizy:	Aspekty ważne do analizy:
	– łatwość zarządzania aliansem/ swoboda w dostępie do zasobów, – ochrona własności intelektualnej, – podatność na wpływ osobisty oraz oddalenie się od głównej działalności przedsiębiorstwa; obszar działania powinien się skupiać na głównych kompetencjach przedsiębiorstwa, – dążenie przedsiębiorstwa do „kupna” reputacji, – podatność przedsiębiorstwa na koncentrację tylko na aspekcie marketingowym (PR), – posądzenie o krytykę zbyt nadmiernego wpływu na organizację non-profit.	– możliwości przedsiębiorstwa do odpowiedzi na złożone problemy społeczne i ekologiczne, – formy zachęcania partnerów społecznych do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, – koordynacja współpracy wielu partnerów – koszty zaangażowania, – niepewny charakter zaangażowania i odpowiedzialności.
Przykład: TESCO (Polska) Sp. z o.o. – Program Eko Punkty oparty na współpracy z Zakładem Gospodarki Komunalnej Organizacja Odzysku Biosystem SA. Fundacja Polsat i P&G Polska – Akcja „Podaruj Dzieciom Słońce”.	Przykład: Program Ecolaboration firmy Nestle Nespreso, której celem jest zebranie w jeden wspólny program wszystkich dotychczasowych ekologicznych inicjatyw firmy.	

<sup>20</sup> J. Pelozo, L. Falkenberg, *The role of collaboration in achieving Corporate Social Responsibility objectives*, „California Management Review” 2009, Vol. 51, No. 3, s. 93-111.

Tabela 3, cd.

1	2	3
Kilka przedsiębiorstw	<b>Wspólne partnerstwo</b>	<b>Zbiorowy wkład</b>
	Cele:	Cele:
	1. Ochrona lub promocja społecznej legitymizacji branży, w której działają przedsiębiorstwa. 2. Odpowiedź na poeksploatacyjne zmiany w środowisku społecznym czy naturalnym.	1. Odpowiedź na poważne zagrożenia w stosunku do przemysłu/branży. 2. Porozumienie w kwestii priorytetów pomiędzy wieloma podmiotami społecznymi. 3. Geograficznie rozproszone oddziaływanie.
	Aspekty ważne do analizy:	Aspekty ważne do analizy:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promocja innowacyjnej kultury przedsiębiorstwa,</li> <li>– potencjał szerokiego wpływu (oddźwięku) na społeczny problem, na którym zostaną skoncentrowane działania,</li> <li>– korzyści w zakresie wizerunku i reputacji są równe dla wszystkich uczestników; ocena stopnia i formy współpracy z konkurentami,</li> <li>– potencjalna strata własności intelektualnej przez firmę,</li> <li>– wymagania co do stopnia zaangażowania zasobów i poświęconego czasu,</li> <li>– potencjalne zagrożenie utraty przez NGO swojej obiektywności i niezależności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– integracja punktów widzenia i korzyści ze strony różnych ważnych podmiotów,</li> <li>– znaczące zaangażowanie zasobów oraz konieczność przeprowadzania ekspertyz,</li> <li>– negocjacje priorytetów,</li> <li>– brak korzyści bez znacznego zaangażowania przez przedsiębiorstwo czy partnerów społecznych.</li> </ul>
Przykład: Polska Akcja Humanitarna – współpraca w zakresie programu „Pajacyk”, Stowarzyszenie WIOSNA – współpraca w zakresie programu „Świąteczna paczka”.	Przykład: Program „Wiem, co wybieram” (polska edycja programu „Choices”). Fundacja Choices, której celem jest ułatwienie procesu wprowadzania na świat logo „Choices – wiem, co wybieram”, została założona w 2007 r. przez międzynarodowych producentów żywności, firmy: Campina, Friesland Foods i Unilever. Obecnie w Polsce logo to posiada 100 produktów wytwarzanych przez 9 producentów.	

Źródło: opracowano na podstawie: J. Pelozo, L. Falkenberg, *The role of collaboration in achieving Corporate Social Responsibility objectives*, „California Management Review” 2009, Vol. 51, No. 3, s. 98.

Każda z form współpracy pozwala na osiągnięcie konkretnych celów, ale też wskazuje na aspekty istotne dla analizy oceny jej efektywności i oceny przez otoczenie zewnętrzne podjętych działań. Partnerstwo międzysektorowe przedstawione w tab. 3 to płaszczyzna współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwem i organizacją non-profit, stanowiąca ramę do efektywnego budowania polityki społecznej odpowiedzialności w oparciu o kooperację organizacji gospodarczej z organizacją non-profit.

## 5. Podsumowanie

Zarówno refleksja teoretyczna, jak i praktyka wykazują, że efektywna polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oparta jest na wspólnym tworzeniu wartości społecznej i ekonomicznej. Wymaga to od przedsiębiorstw odejścia od tradycyjnej formy biznesowej filantropii i dobroczynności na rzecz zintegrowanego partnerstwa międzysektorowego. W najbliższym czasie wzrośnie liczba kooperacji pomiędzy sektorem publicznym i non-profit a sektorem gospodarczym, pozwalając na tworzenie efektów społecznych i zwiększenie efektywności ekonomicznej organizacji gospodarczych. Dobór partnerów społecznych w istotny sposób wpływa na kształt i efektywność polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, w dużym stopniu determinując odbiór społecznego zaangażowania pod względem zarówno społecznym, jak i ekonomicznym. Najważniejszą jednak korzyścią z partnerstwa międzysektorowego jest jednoczenie sił w celu skutecznego rozwiązywania problemów społecznych (w tym ekologicznych), które zagrażają funkcjonowaniu sfery społecznej i gospodarczej. Możliwe to jest dzięki pełniejszej integracji polityki społecznej odpowiedzialności z procesem zarządzania przedsiębiorstwem.

## Literatura

- Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility*, IBM Institute for Business Value, 2008, [http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr\\_re.pdf](http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr_re.pdf) (pobrano 12.07.09).
- Austin J., *The Collaboration Challenge. Making The Most of Alliances between Nonprofits & Corporations*, Harvard Business School Social Enterprise Series 6, Cambridge, MA, 1999.
- Crawford R.J., Smith N.C., *Unilever and Oxfam: Understanding the Impacts of Business on Poverty* (A, B), INSEAD-EABIS, 2008.
- Googings B.K., Rochlin S.A., *Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, No. 1.
- Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*, Statistics Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York 2003.
- Hess D., Rogovski N., Dunfee T.W., *The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives*, „California Management Review” 2002, Vol. 44, No. 2, s. 110-125.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Pelozo J., Falkenberg L., *The role of collaboration in achieving Corporate Social Responsibility objectives*, „California Management Review” 2009, Vol. 51, No. 3.
- Porter M., Kramer M., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review” 2002, December, s. 57-68.
- Waddock S., *Building successful social partnership*, „Sloan Management Review” 1998, Summer.

### Źródła internetowe

[http://www.cisowianka.pl/k/sudan\\_03](http://www.cisowianka.pl/k/sudan_03) (pobrano 9.02.2011).

[http://www.ecolaboration.com/mediacenter/#!/mediaInfo/media/Barcelona\\_Ecolaboration\\_Launch\\_Media\\_Release.pdf/](http://www.ecolaboration.com/mediacenter/#!/mediaInfo/media/Barcelona_Ecolaboration_Launch_Media_Release.pdf/) (pobrano 9.02.2011).

<http://www.dobroczyncaroku.pl/ok Konkursie.html> (pobrano 9.02.2011).

<http://www.wiosna.org.pl/> (pobrano 9.02.2011).

[http://www.fundacjapolsat.pl/Podaruj\\_Dzieciom\\_Slonce\\_\\_Partnerzy,5484/index.html](http://www.fundacjapolsat.pl/Podaruj_Dzieciom_Slonce__Partnerzy,5484/index.html) (pobrano 9.02.2011).

[http://www.wiemcowybieram.pl/wiem\\_co\\_wybieram\\_na\\_swiecie.html](http://www.wiemcowybieram.pl/wiem_co_wybieram_na_swiecie.html) (pobrano 9.02.2011).

<http://www.pah.org.pl/> (pobrano 9.02.2011).

<http://www.tesco.pl/ekologia/recykling-eko-punkty.php> (pobrano 9.02.2011).

## **CROSS-SECTORAL PARTNERSHIP AS AN IMPORTANT PART OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY**

**Summary:** Theoretical reflection and practice show that an effective policy of Corporate Social Responsibility is based on creating common social values and economic interests. This requires from companies to leave the traditional form of business philanthropy. Moreover their actions should be directed to an integrated cross-sectoral partnerships. Efficiency of that collaboration can be stronger in addressing social and ecological issues. It also provides better integration between CSR and management. The selection of social partners is an important contribution to the shape and effectiveness of social responsible policy. It helps to receive social commitment in both social and economic terms. The purpose of the paper is to present the cross-sectoral partnership as one of the most important elements of an effective social responsibility policy.