

Agata Rudnicka

Uniwersytet Łódzki

SPOŁECZNE ZAANGAŻOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW WE WSPÓLPRACĘ Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI W POLSCE

Streszczenie: chcąc zarządzać relacjami społecznymi z różnymi grupami interesariuszy, przedsiębiorstwa mogą korzystać z wielu form zaangażowania różniących się stopniem złożoności i wymagających różnego nakładu środków. NGOs, jako jedna z grup interesariuszy, coraz częściej nawiązują współpracę z przedsiębiorstwami, by wspólnie działać na rzecz społeczeństwa. Paleta możliwości współdziałania przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi jest bogata. Jednak istniejące formy współpracy nie do końca zaspokajają oczekiwania sektora pozarządowego wobec partnerów z biznesu. W artykule zaprezentowane zostaną wyniki własnych badań ogólnopolskich poświęconych współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami z punktu widzenia NGOs.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, społeczne zaangażowanie, organizacje pozarządowe, badania własne.

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw stała się ważnym elementem debaty o roli przedsiębiorstw w społeczeństwie. Mimo że w wielu przypadkach przedsiębiorstwa, angażując się w działalność na rzecz społeczności lokalnej, legitymują się realizacją społecznej odpowiedzialności, to w praktyce ich działalność ogranicza się do zaangażowania społecznego (ang. *Corporate Community Involvement* – CCI). Zaangażowanie społeczne jest terminem węższym od pojęcia społecznej odpowiedzialności. Obejmuje ono część aktywności prospołecznej przedsiębiorstwa zorientowaną na włączanie się w pomoc na rzecz rozwiązywania pojawiających się problemów społecznych. Wykorzystując różne formy zaangażowania społecznego, przedsiębiorstwa dają wyraz trosce o społeczność lokalną, w której funkcjonują.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie problematyki budowania relacji społecznych przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi (ang. *Non-Governmental Organizations* – NGOs) z uwzględnieniem punktu widzenia tych ostatnich. Szczególnie istotne dla autorki było poznanie istniejących form współpracy oraz

oczekiwać, jakie organizacje pozarządowe mają w stosunku do przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono wyniki ogólnopolskich badań organizacji pozarządowych dotyczących współpracy z sektorem biznesu.

2. Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw źródłem relacji z organizacjami pozarządowymi

Zaangażowanie społeczne jest istotnym elementem budowania pozytywnych relacji z najbliższym otoczeniem. Badania przeprowadzone w 2003 r. na grupie 500 największych korporacji działających w Polsce pokazały, że głównymi powodami zaangażowania się w kwestie społeczne są: budowanie dobrego wizerunku korporacji, lepsza współpraca z lokalną społecznością, poczucie obywatelskiego obowiązku, potrzeba serca i budowanie długotrwałych relacji¹. Literatura przedmiotu podaje cztery główne motywy, dla których organizacje decydują się zaangażować społecznie. Są to motywy: strategiczny, altruistyczny, polityczny oraz użyteczności dla zarządzania (ang. *managerial utility*)².

Istotnym elementem zaangażowania społecznego jest zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi organizacji, z którymi pozostaje ona w różnorodnych interakcjach. Dzięki pionierskiej pracy Freemana³, który z powodzeniem połączył zarządzanie strategiczne z punktem widzenia zainteresowanych stron, menedżerowie zaczęli postrzegać różne grupy społeczne jako cenne lub krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Wynikiem debaty o roli interesariuszy w trwałości i rozwoju przedsiębiorstwa jest wiele prac teoretycznych dotyczących problematyki identyfikacji kluczowych interesariuszy oraz sposobu zarządzania relacjami z nimi⁴.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami to sposób zarządzania, w którym „organizacje, działając ze swoimi partnerami i na ich rzecz, mogą rozwinąć znaczącą i trwałą przewagę konkurencyjną nad konkurentami, którzy stosują bardziej tradycyj-

¹ *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes: wiedza, postawy, praktyka*, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.

² D. Campbell, G. Moore, M. Metzger, *Corporate philanthropy in the U.K. 1985-2000: Some empirical findings*, „Journal of Business Ethics” 2002, Vol. 39, s. 29-41.

³ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 32.

⁴ O problematyce interesariuszy pisali m.in: J. Frooman, *Stakeholder influence strategies*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 2, s. 191-205; R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853-896; I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a descriptive Stakeholder Theory: An organizational Life Cycle Approach*, „The Academy of Management Review” 2001, Vol. 2, No. 3, s. 397-414; G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, No. 2, s. 61-75.

ne podejście do kwestii relacji z otoczeniem”⁵. Odpowiednio zaplanowane działania związane z zaspokajaniem potrzeb zidentyfikowanych grup interesariuszy mogą przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dla coraz większej liczby organizacji właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami poprzez wykorzystywanie różnych form zaangażowania społecznego jest sposobem na unikanie sytuacji, w których nie zaspokojone potrzeby interesariuszy skutkować będą utratą ich poparcia, a co za tym idzie, niemożnością osiągnięcia wyznaczonych celów przedsiębiorstwa⁶. Poza kwestią sposobów identyfikowania interesariuszy przedsiębiorstwa ważnym problemem staje się ich istotność. Potencjalnie każda z grup interesariuszy obecna w otoczeniu organizacji może stać się grupą, bez wsparcia której przedsiębiorstwo nie będzie w stanie się rozwijać. Jest to jedna z przyczyn, dla których przedsiębiorstwa, coraz bardziej świadome wpływów swoich interesariuszy, starają się profesjonalizować zarządzanie relacjami z nimi. Przemysłany sposób zarządzania relacjami z interesariuszami minimalizuje ryzyko wystąpienia niepożądanych sytuacji, mogących wpłynąć negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa i jego wyniki.

Organizacje pozarządowe to jeden z ważniejszych, ale nie docenianych interesariuszy przedsiębiorstwa. Wpływy NGOs na przedsiębiorstwo mogą dotyczyć bezpośrednich interakcji z przedsiębiorstwem, a także mogą być związane z oddziaływaniem na inne grupy interesariuszy, co przekłada się na relacje tych grup z organizacją biznesową. NGOs, działając na określonym obszarze, znają problemy dotyczące społeczność lokalną, posiadają odpowiednią wiedzę o potrzebach i oczekiwaniach mieszkańców. Dla przedsiębiorstw chcących aktywnie uczestniczyć w życiu społeczności lokalnej organizacje pozarządowe są cennym partnerem.

Organizacje pozarządowe są głosem społeczeństwa wyrażającym opinie na temat działań przedsiębiorstwa, przez co mogą wpływać na kształtowanie wizerunku organizacji. Dodatkowo organizacje pozarządowe mają coraz większy wpływ na zachowania klientów/konsumentów. Informując potencjalnych klientów o produktach i usługach, naświetlając przypadki łamania praw czy ukazując prawdę o funkcjonowaniu przedsiębiorstw, przyczyniają się do wzmocnienia bądź osłabiania ich pozycji rynkowej.

NGOs mogą mieć spory wpływ na przedsiębiorstwo, zatem kwestia, jak stworzyć jak najlepsze, obustronnie korzystne relacje z nimi staje się kluczowa szczególnie dla przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Wydaje się, że traktowanie zaangażowania społecznego w wymiarze strategicznym daje najlepsze rezultaty. Bez tego stworzone powiązania nie będą trwałe.

Problemy leżą jednak nie tylko po stronie przedsiębiorców, ale także po stronie NGOs. Niektóre organizacje pozarządowe traktują przedsiębiorstwa wyłącznie jako źródło funduszy i nie myślą w kategoriach strategicznych o potencjalnej współpracy.

⁵ R.S. Sisodia, D.B. Wolfe, J.N. Sheth, *Firms of Endearment, How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Wharton School Publishing, New Jersey 2007, s. 2.

⁶ A.A. Atkinson, J.H. Waterhouse, R.B. Wells, *A stakeholder approach to strategic performance measurement*, „Sloan Management Review”, Spring 1997, s. 29.

Są dwa powody takiego stanu rzeczy. Wiele organizacji wciąż nie ma własnej strategii, w tym strategii współpracy z biznesem – działają od projektu do projektu, realizowane projekty nie są ze sobą powiązane i czasem zamazuje to nawet klarowny obraz tego, jakie są prawdziwe długookresowe cele organizacji. W poszukiwaniu wielu różnych nie powiązanych ze sobą źródeł finansowania biznes może się wydać wyjściem najprostszym.

Polscy przedsiębiorcy deklarują chęć współpracy z organizacjami pozarządowymi, jednak wydaje się, iż brakuje im odpowiednich wiedzy i narzędzi. Wiele przedsiębiorstwom zdarza się nie przykładać dużej wagi do pieniędzy ofiarowanych organizacjom pozarządowym. Firmy takie nie posiadają żadnych procedur i systemu monitorowania przekazywanych funduszy. Jak pokazały badania przeprowadzone w 2007 r., przedsiębiorstwom ciągle jeszcze brakuje odpowiedniego monitoringu i ewaluacji własnego zaangażowania społecznego⁷. Może okazać się, że organizacjom pozarządowym łatwiej jest zebrać pieniądze od wielu przedsiębiorstw niż dążyć do zbudowania permanentnych i trwałych relacji z mniejszą liczbą firm. Inne organizacje zaczynają postrzegać przedsiębiorstwa jako partnerów do realizacji wspólnych przedsięwzięć i wydaje się, że to jest dobry kierunek.

Możliwości rozwoju współpracy między sektorem biznesowym a sektorem pozarządowym jest wiele. Paleta sposobów zaangażowania odznacza się wielością form i różną intensywnością działań – od prostych akcji sponsoringowych i filantropijnych aż po wspólne projekty angażujące obie strony. W tabeli 1 przedstawiono główne działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach zaangażowania społecznego.

Formy współpracy, które spotykamy w praktyce, mogą różnić się w zależności od rodzaju organizacji i skali jej działania lub potrzeb. W zależności od sytuacji NGOs mogą otrzymywać pieniądze, pomoc rzeczową, doradztwo, zasoby ludzkie (wolontariuszy) lub mogą realizować z przedsiębiorstwami wspólne projekty. W literaturze poświęconej problematyce organizacji pozarządowych pojawiają się różne formy zaangażowania społecznego wykorzystywane przez przedsiębiorstwa podczas współpracy z trzecim sektorem. W Polsce często termin *zaangażowanie społeczne* oznacza dla biznesu po prostu przekazywanie pieniędzy lub pomoc rzeczową⁸. Jednak współpraca to raczej coś wykraczającego poza filantropię. Autorzy cytowanej pozycji wymieniają inne możliwe formy zaangażowania⁹: umowę daro-

⁷ M. Kozakiewicz, M. Greszta, *Indeks BI-NGO 2007. Komunikacja społecznego zaangażowania firm poprzez Internet*, Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych BI-NGO, Łódź 2007.

⁸ J. Lepka, P. Łukasiak, A. Ptak, A. Sawicka, T. Schimanek, M. Rzyško, A. Torosiewicz, *Współpraca firm z organizacjami pozarządowymi – formy prawne*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2006, s. 3.

⁹ Tamże, s. 3 i n. W innej publikacji przytoczono podział form zaangażowania wykorzystany w badaniach Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes: wsparcie finansowe, wsparcie rzeczowe, udostępnianie usług, sprzętu i lokali, wspólne projekty z organizacjami pozarządowymi, wolontariat pracowniczy, *Menedżerowie 500...* oraz A. Sawicka, A. Ptak, J. Lepka, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003, s. 34.

Tabela 1. Główne formy zaangażowania społecznego

Forma zaangażowania	Znaczenie	Motywacja	Oczekiwania
Filantropia (datki charytatywne)	relacja asymetryczna, pomoc finansowa i rzeczowa	altruizm	bardzo słaba rozpoznawalność przez opinię publiczną
Filantropia na rzecz publicznego dobra	wsparcie asymetryczne, które służy publicznemu dobru; obecnie często realizowane przez fundacje korporacyjne	oświecony interes własny	słaba rozpoznawalność przez opinię publiczną
Patronat	wsparcie asymetryczne, bez określonych korzyści właścicielom; sponsorowi; obiekt promocji jest nieobecny	bliski związek z tworzonym dziełem	słaba rozpoznawalność przez opinię publiczną
Sponsoring komercyjny	relacja symetryczna, transfer zasobów (pieniężnych lub rzeczowych) w obszarze biznesu lub handlu w celu promocji biznesu, produktu lub usługi i otrzymywanie w zamian nagrody kompensacyjnej	promocja sprzedaży, reklama	nagroda kompensacyjna: zwykle korzyści materialne, ale też czasem niematerialne
Sponsoring społeczny	wsparcie symetryczne (w strukturze nie zawsze przy wdrożeniu/realizacji) w celu zaspokojenia najczęściej potrzeb społecznych i otrzymania w zamian nagrody kompensacyjnej	społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	nagroda kompensacyjna, zwykle niematerialna (reputacja i wizerunek) i ograniczone korzyści materialne
Marketing zaangażowany społecznie	relacja symetryczna, zwiększona sprzedaż dla firmy i zwiększone fundusze dla NPO	promocja sprzedaży, reklama	zwiększona sprzedaż
Partnerstwo	relacja symetryczna, transfer zasobów (pieniężnych lub rzeczowych) w celu rozwiązywania problemów społecznych poprzez wspólne działania	społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	nagroda kompensacyjna: korzyści materialne i niematerialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.M. Seitani, A. Ryan, *A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2007, Vol. 12, s. 249.

wizny, sponsoring, umowę współpracy, umowę barterową, korzystanie z usług organizacji, *pay-roll* (dobrowolne odpisy z pensji), wolontariat pracowniczy, odpis 1% podatku dochodowego od osób fizycznych¹⁰.

W celu zbadania, jakie formy współpracy rzeczywiście występują w relacjach między sektorem organizacji pozarządowych a sektorem biznesu, zaprojektowano przedstawione dalej badanie.

3. Formy zaangażowania społecznego związane ze współpracą z organizacjami pozarządowymi. Wyniki badań

Zaprezentowane wyniki badań stanowią fragment ogólnopolskich badań organizacji pozarządowych przeprowadzonych na przełomie listopada i grudnia 2008 r.¹¹ W badaniach otrzymano 176 ankiet wypełnionych przez stowarzyszenia oraz fundacje. Wśród nadesłanych ankiet 94 pochodziły od organizacji współpracujących z przedsiębiorstwami. Ze względu na nieosiągnięcie próby reprezentatywnej wyniki badania należy traktować poglądowo. Przy mniejszym rygorze statystycznym badana próba jest wystarczająca, ale interpretacja wyników mniej pewna.

Z punktu widzenia budowania relacji z organizacjami pozarządowymi istotne jest, jak postrzegają one przedsiębiorstwa w kontekście potencjalnej współpracy. Respondenci mieli do wyboru kilka odpowiedzi – przedsiębiorstwa to dla organizacji pozarządowych: partnerzy do wspólnych działań, źródło funduszy, jednostki neutralne, konkurenci o te same zasoby i fundusze, przeciwnicy w konflikcie.

Dla większości respondentów przedsiębiorstwa postrzegane są jako „partnerzy do wspólnych działań” (154 organizacje – 87,50%) oraz jako „źródło funduszy” (143 organizacje – 81,25%). Podawane odpowiedzi mogą świadczyć o dużym potencjale do nawiązania współpracy, jaki tkwi w tych sektorach. Oznacza to również, że mimo sporej rezerwy, jaką organizacje pozarządowe utrzymują w stosunku do świata biznesu, wizerunek potencjalnych partnerów jest pozytywny, co w przyszłości może się przełożyć na nawiązanie trwałego partnerstwa. Tylko 6,82% podmiotów biorących udział w badaniu dostrzega w przedsiębiorstwach „konkurenta o wspólne zasoby”, jeszcze mniej (1,70%) myśli o przedsiębiorstwach jako „przeciwnikach w konflikcie”.

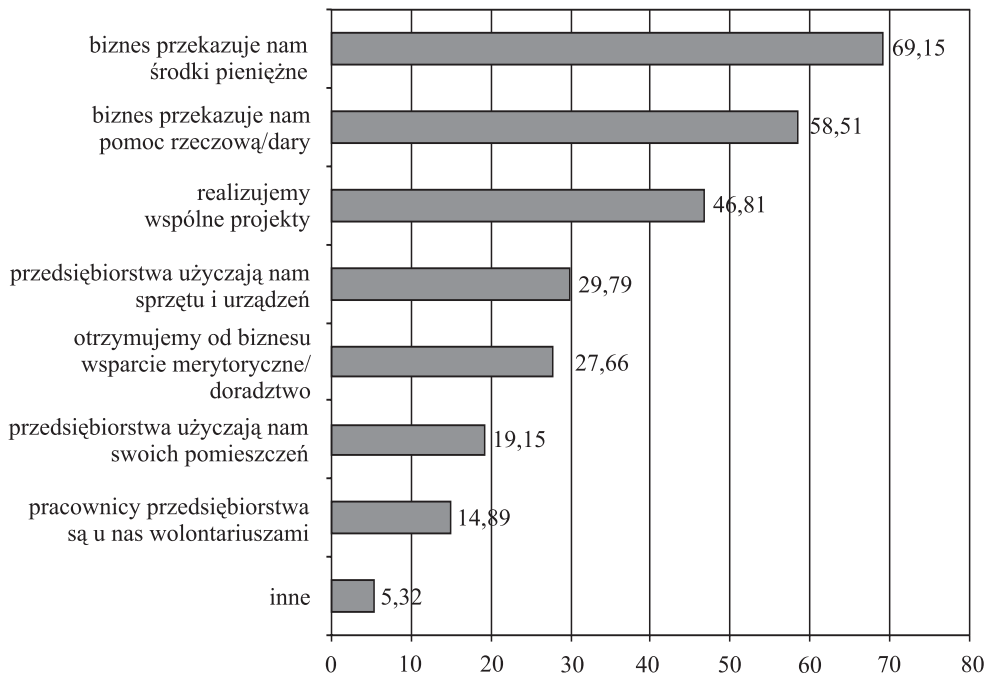
¹⁰ Ostatni z wymienionych instrumentów jest dostępny dla osób fizycznych i jako taki nie jest formą współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami, jednak można teoretycznie wyobrazić sobie zorganizowaną akcję propagującą odpis 1% przez pracowników przedsiębiorstwa na rzecz konkretnej/konkretnych organizacji.

¹¹ Autorka przeprowadziła niniejsze badanie wspólnie z drem J. Reichelem. Dokładniejszy opis badania i charakterystyka próby badawczej znajdują się w komplementarnym artykule dra J. Reichela zatytułowanym *Realizacja strategii CSR w oparciu o współpracę z organizacjami pozarządowymi*. Wstępne wyniki badań autorzy prezentowali już podczas konferencji naukowych w kraju i zagranicą oraz w artykule: J. Reichel, A. Rudnicka, *Collaboration of NGOs and business in Poland*, „Social Enterprise Journal”, Emerald, 2009, Vol. 5, No. 2.

Niewielkie różnice w odpowiedziach pojawiły się w fundacjach i stowarzyszeniach. Te pierwsze częściej niż stowarzyszenia wskazywały odpowiedź, że przedsiębiorstwa to dla nich „partnerzy do wspólnych działań” (93,18% fundacji i 86,15% stowarzyszeń). Stowarzyszenia natomiast postrzegają częściej przedsiębiorstwa jako „źródło funduszy” (83,85% stowarzyszeń i 72,73% fundacji).

Jednym z głównych elementów badania była kwestia istniejących form współpracy między organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami. Respondenci mieli możliwość wybrania kilku odpowiedzi dotyczących kształtu nawiązanej współpracy.

Istniejące formy współpracy z perspektywy organizacji pozarządowych prezentuje rys. 1. Warto pamiętać, że formy współpracy mogą zostać realizowane łącznie, natomiast dla porządku podano je jako oddzielne możliwości.



Rys. 1. Istniejące formy współpracy (oś x – organizacje współpracujące w %)

Źródło: opracowanie własne.

Z badań wynika, że najczęstszą formą zaangażowania przedsiębiorstw we współpracę z organizacjami pozarządowymi jest przekazywanie środków pieniężnych (69,15% respondentów) oraz darów rzeczowych (58,51% respondentów). Z punktu widzenia zaangażowania obu stron działalność filantropijna wydaje się pasywną formą wsparcia, której nie można nazwać formą współpracy. Potwierdzają to odpowie-

dzi części respondentów, którzy mimo deklaracji w początkowej części ankiet, że nie podejmują współpracy z przedsiębiorstwami, w wielu pytaniach o konkrety nawiązywanych relacji odpowiadali, wskazując, że jakieś formy relacji z przedsiębiorstwami jednak mają. Prawdopodobnie związane jest to z tym, że takich form, jak otrzymywanie pieniędzy od firm, organizacje nie traktują jako formy współpracy, a jedynie jako pewnego rodzaju relację, która nie wymaga znacznego zaangażowania partnerów i stąd nie jest wiązana ze współpracą.

Aż 46,81% respondentów odpowiedziało, że organizacja realizuje z przedsiębiorstwami wspólne projekty, jednak sprawdzenie, co to rzeczywiście oznacza, będzie wymagało dalszych badań. Respondenci czasem tylko wyjaśniali np.: „realizujemy wspólne projekty grantowe – na lokalnym terenie nasza organizacja i biznes wspólnie gromadzą środki i ogłaszają wspólny konkurs grantowy dla innych lokalnych organizacji pozarządowych i grup nieformalnych. Rocznie przekazujemy około 90 tys. zł”.

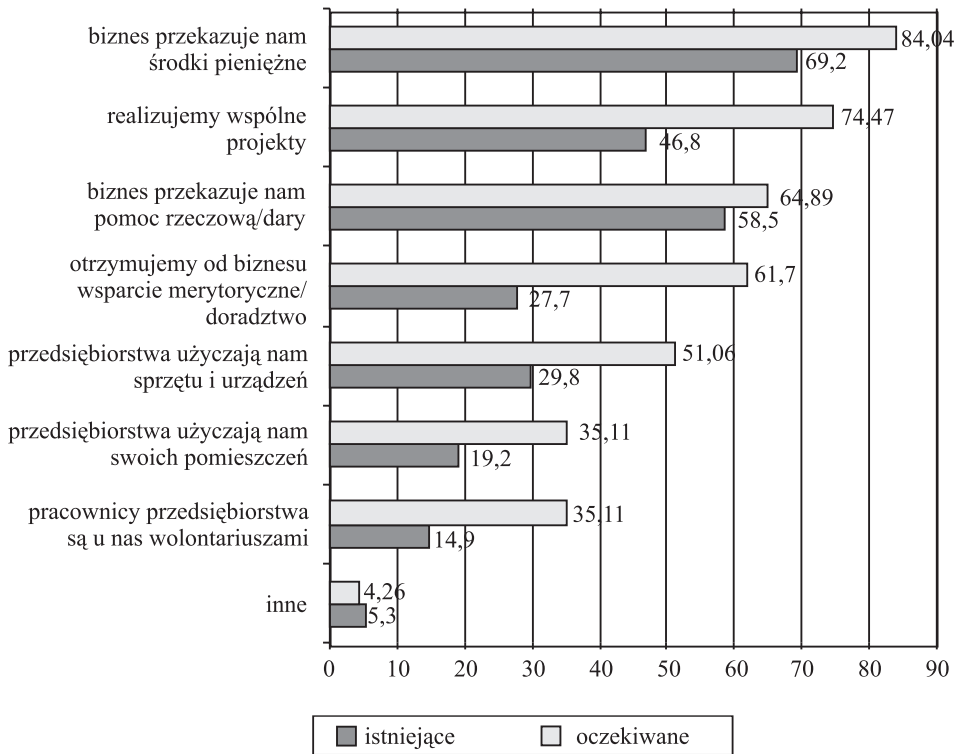
Wśród odpowiedzi nadesłanych przez fundacje częściej niż w przypadku stowarzyszeń pojawiały się wskazania dotyczące pracowników jako wolontariuszy organizacji oraz realizacji wspólnych projektów.

W przypadku kategorii „inne” odpowiedzi respondentów wzbogacały formy współpracy o współpracę w sferze świadczenia nieodpłatnych usług oraz, co ciekawsze, o współpracę „biznesową” (przedsiębiorstwa jako klienci organizacji pozarządowych), np. poprzez sprzedaż produktów rozprowadzanych przez organizacje czy świadczenie usług szkoleniowych. Respondenci pisali np.: „Zaopatrujemy sklepy w rozprowadzane przez nas towary w ramach działalności gospodarczej – współpraca handlowa”; „[przedsiębiorstwa] są naszymi klientami”; „biznes jest odbiorcą naszych usług szkoleniowych i doradczych (działalność gospodarcza)”.

W ankiecie pojawiło się także pytanie dające możliwość porównania stanu faktycznego z oczekiwaniami, jakie respondenci mają względem form zaangażowania przedsiębiorstw we współpracę z NGOs. Jak pokazują wyniki, oczekiwania są, w odniesieniu do niektórych form współpracy, dużo większe niż aktualne doświadczenia (rys. 2.)

Najbardziej oczekiwanymi formami współpracy (w porównaniu do już istniejących) są: wsparcie merytoryczne/doradztwo, realizacja wspólnych projektów, użyczanie sprzętu i urządzeń oraz organizowanie wolontariatu pracowniczego. Respondenci wskazali na te formy zaangażowania, które wymagają większego zaangażowania ze strony obu partnerów. Widoczne jest to zwłaszcza w przypadku realizacji wspólnych projektów oraz organizowania wolontariatu pracowniczego. Oczekiwania wobec bardziej aktywnego udziału partnerów społecznych mogą oznaczać chęć zacieśniania więzi między sektorami, większą wymianę wiedzy i doświadczeń czy wspólne uczenie się na rzecz bardziej skutecznego rozwiązywania pojawiających się problemów społecznych.

Organizacje dotychczas nie współpracujące z przedsiębiorstwami oczekują form współpracy zgodnych z tymi, które wskazywały organizacje już współpracujące z



Rys. 2. Oczekiwane i istniejące formy współpracy (oś x – respondenci współpracujący z przedsiębiorstwami w %)

Źródło: opracowanie własne.

biznesem, chociaż wskazania organizacji jeszcze nie współpracujących są nieznacznie niższe w każdej z kategorii. W odpowiedziach „inne” nie pojawiła się żadna nowa informacja, a podawane odpowiedzi precyzowały już tylko wymienione w ankiecie możliwości.

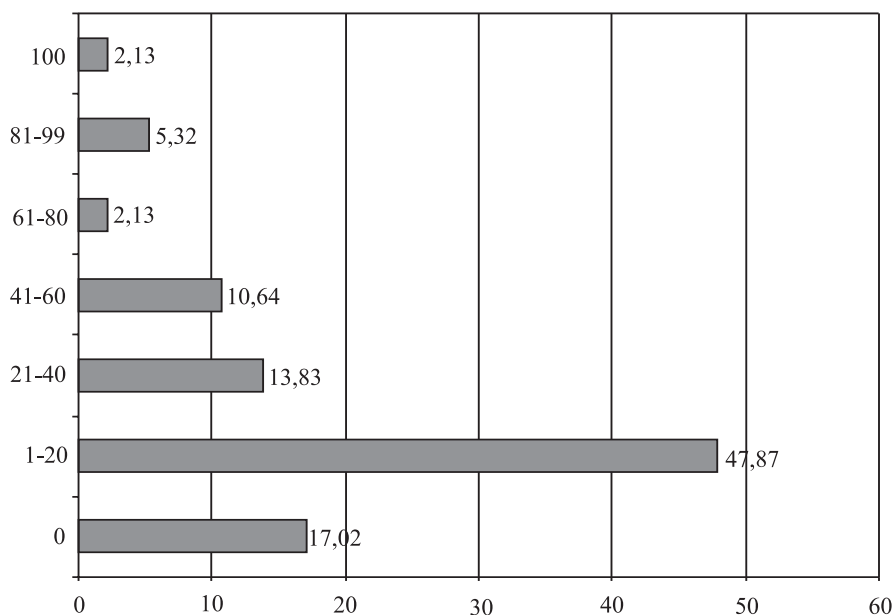
Założono (co wyniki potwierdziły), że przekazywanie środków finansowych będzie formą zaangażowania najczęściej wskazywaną przez respondentów, stąd część pytań poświęcono zagadnieniom związanym z finansowaniem organizacji pozarządowych.

Odpowiadając na pytanie o opinie dotyczące przekazywania środków finansowych, 28,72% respondentów wskazało na to, że są to ze strony przedsiębiorstw działania bezinteresowne. Większość odpowiedzi dotyczyła wykorzystania przekazanych środków na konkretny cel (54,26%) oraz jako działania reklamujące wizerunek przedsiębiorstwa (52,13%).

Wyniki badań pokazują, że tylko 15,96% przedsiębiorstw, przekazując środki finansowe, współuczestniczy w ich wykorzystaniu, a 22,34% monitoruje popraw-

ność ich wydatkowania. Zwłaszcza to ostatnie jest z punktu widzenia biznesowego mało racjonalne, jednak taka wydaje się rzeczywistość: przedsiębiorstwa ciągle jeszcze ofiarowują organizacjom pozarządowym środki finansowe, nie dbając o to, co się dalej z nimi dzieje. Trudno powiedzieć, jakie czynniki odgrywają tutaj dodatkowo rolę (np. pewien poziom zaufania między partnerami).

W ankiecie zapytano też o wielkość, jaką środki pochodzące od przedsiębiorstw stanowią w rocznym budżecie organizacji. Podane przedziały procentowe wielkości rocznego budżetu organizacji oraz rozkład odpowiedzi na to pytanie są przedstawione na rys. 3.



Rys. 3. Środki finansowe otrzymane od przedsiębiorstw jako część rocznego budżetu organizacji (oś x – liczba organizacji w %, oś y – procent rocznego budżetu)

Źródło: opracowanie własne.

W prawie 50% przypadków organizacje współpracujące z biznesem otrzymują od przedsiębiorstw środki finansowe stanowiące do 20% ich rocznego budżetu. niewiele organizacji otrzymuje środki finansowe od przedsiębiorstw w zakresie większym niż 60% swojego budżetu rocznego. Wśród respondentów znalazły się 2 organizacje, których roczny budżet w całości jest złożony z pieniędzy otrzymanych od przedsiębiorstw (są to fundacje).

Ważne są również motywy, dla których organizacje pozarządowe nie podejmują współpracy z przedsiębiorstwami lub jej zaprzestały. Odpowiedzi udzielane przez respondentów odnosiły się zarówno do warunków, w jakich operują organizacje pozarządowe, jak i do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Z jednej strony

wiele odpowiedzi wskazywało na brak dostatecznego doświadczenia organizacji pozarządowych do nawiązywania współpracy (spowodowane to było w głównej mierze młodym wiekiem organizacji) oraz brak odpowiedniej oferty dla przedsiębiorstw w zakresie wspólnego zaangażowania w działania społeczne. Ale wśród odpowiedzi można było znaleźć np. głosy, że organizacja „jest w trakcie przygotowywania konkretnej oferty dla biznesu w ramach konkretnego przedsięwzięcia”.

Z drugiej strony respondenci podkreślali, że biznes nie jest zainteresowany współpracą (reakcje odmowy, ignorowanie ofert przesłanych przez organizacje). Respondenci pisali np.: „podejmowane próby skutecznie nas zniechęciły” albo „po wysłaniu ok. 50 listów z propozycją współpracy otrzymaliśmy 3 odpowiedzi, wszystkie odmowne”. Może to sugerować, że organizacje pozarządowe nadal pozostają poza zasięgiem uwagi przedsiębiorstw, które skupiają się na innych grupach interesariuszy. W pojedynczych przypadkach respondenci wskazywali na brak możliwości nawiązania relacji ze względu na odrębną specyfikę obu sektorów, przedstawiciele organizacji wskazywali na prospołeczną orientację organizacji, co rodzi obawę, że współpraca z biznesem może być negatywnie odebrana.

4. Wnioski

Przeprowadzone badanie pozwoliło na poznanie aktualnej sytuacji organizacji pozarządowych jako partnerów przedsiębiorstw w działaniach na rzecz osiągnięcia celów społecznych.

Badania wykazały, że przedsiębiorstwa pełnią rolę „partnerów do wspólnych działań” oraz traktowane są przez organizacje pozarządowe jako źródło funduszy. Oznacza to, że organizacje pozarządowe upatrują w przedsiębiorstwach potencjalnych partnerów do współpracy na polu społecznym. Niestety, budując relacje z organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwa najczęściej stosują najbardziej pasywną formę zaangażowania, jaką jest przekazywanie środków finansowych i darów rzeczowych. Wynikać to może z tego, że przedsiębiorstwa ograniczają się tylko do tych form, które nie wymagają od nich rzeczywistego zaangażowania. Analizując zasoby potrzebne do zorganizowania wolontariatu pracowniczego czy realizacji wspólnego projektu, zdecydowanie prościej jest przekazać określone środki czy dary.

Mimo że prawie połowa respondentów zadeklarowała, że realizuje razem z przedsiębiorstwami wspólne projekty, konstrukcja badania nie pozwoliła na sprawdzenie, co kryje się faktycznie pod tą odpowiedzią.

Organizacje pozarządowe oczekują najbardziej takich form zaangażowania, jak: wsparcie merytoryczne/doradztwo, realizacja wspólnych projektów, użyczenie sprzętu i urządzeń oraz organizowanie wolontariatu pracowniczego. Oznacza to, że ze strony organizacji pozarządowych istnieje potrzeba zbliżenia się do sektora biznesowego. Większe zaangażowanie oznacza lepszą wymianę wiedzy i doświadczeń

oraz profesjonalizację podejmowanych działań. Oprócz efektu synergii związanego z połączeniem zasobów i środków wspólna realizacja projektów pozwala na budowanie relacji opartych na zaufaniu.

Zdaniem respondentów tylko część przedsiębiorstw przekazuje środki organizacjom pozarządowym bezinteresownie i bez żadnych oczekiwań; pozostałe oczekują, że pieniądze będą wykorzystane na konkretny cel i/lub będą reklamowały wizerunek przedsiębiorstwa. Stosunkowo mało przedsiębiorstw współuczestniczy w wykorzystaniu darowanych środków finansowych i monitoruje poprawność wydatkowania środków. Jest to kolejny sygnał, że przedsiębiorstwa bardziej zainteresowane są przekazaniem środków i zakończeniem „współpracy” niż faktyczną partycypacją w osiąganiu celów społecznych, na które zostały przeznaczone środki. A przecież profesjonalizacja zarządzania relacjami z interesariuszami przekłada się na konkretne korzyści dla przedsiębiorstwa.

Umiejętne prowadzenie dialogu i włączanie się w działania podejmowane przez organizacje pozarządowe może zapewnić przedsiębiorstwom wizerunek firmy wrażliwej społecznie, pozwolić przyciągnąć i utrzymać lojalnych klientów czy pomóc w bezkonfliktowym funkcjonowaniu w społeczności lokalnej.

Literatura

- Atkinson A.A., Waterhouse J.H., Wells R.B., *A stakeholder approach to strategic performance measurement*, „Sloan Management Review”, Spring 1997.
- Campbell D., Moore G., Metzger M., *Corporate philanthropy in the U.K. 1985-2000: Some empirical findings*, „Journal of Business Ethics” 2002, Vol. 39.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Frooman J., *Stakeholder influence strategies*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 2.
- Jawahar I.M., McLaughlin G.L., *Toward a descriptive Stakeholder Theory: An organizational Life Cycle Approach*, „The Academy of Management Review” 2001, Vol. 2, No. 3.
- Kozakiewicz M., Greszta M., *Indeks BI-NGO 2007. Komunikacja społecznego zaangażowania firm poprzez Internet*, Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych BI-NGO, Łódź 2007.
- Lepka J., Łukasiak P., Ptak A., Sawicka A., Schimanek T., Rzysko M., Torosiewicz A., *Współpraca firm z organizacjami pozarządowymi – formy prawne*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2006.
- Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes: wiedza, postawy, praktyka*, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.
- Reichel J., Rudnicka A., *Collaboration of NGOs and business in Poland*, „Social Enterprise Journal”, Emerald, 2009, Vol. 5, No. 2.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, No. 2.
- Sawicka A., Ptak A., Lepka J., *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.

Seitanidi M.M., Ryan A., *A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2007, Vol. 12.

Sisodia R.S., Wolfe D.B., Sheth J.N., *Firms of Endearment, How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Wharton School Publishing, New Jersey 2007.

CORPORATE COMMUNITY INVOLVEMENT IN CO-OPERATION WITH NGOS IN POLAND

Summary: Enterprises that want to manage relationships with different groups of stakeholders may use many forms of involvement. These forms differ because of the level of complexity and means that have to be engaged. NGOs, as one group of stakeholders, more often establish the collaboration with enterprises to act together for society. The range of possibilities how enterprises and NGOs may collaborate is very wide. However, existing forms of collaboration do not fully satisfy social partners who expect more sophisticated partnership.

The paper presents the results of own cross-country research on collaboration between NGOs and business organizations from the perspective of NGOs.