

Monografia CSR Impact

**Jak
przygotować
program współpracy
organizacji pozarządowej
z przedsiębiorstwami?**

**Agata Rudnicka
Janusz Reichel**



**Centrum Strategii i Rozwoju Impact
Łódź 2011**

Monografia CSR Impact

Informacje o publikacji

Tytuł:

Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?

Autorzy:

Agata Rudnicka
Janusz Reichel

Wydawca:

Centrum Strategii i Rozwoju Impact

ul. Zielona 27, 90-602 Łódź

Tel.: (+48) 666344233

Strona internetowa: <http://www.csri.org.pl>

E-mail: biuro@csri.org.pl

Publikacja jest udostępniona na licencji:



Creative Commons Uznanie Autorstwa 3.0 Polska.

Pełny tekst licencji: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/legalcode>

Wersję elektroniczną publikacji znajdziesz na stronie: <http://www.csri.org.pl>

ISBN: 978-83-932160-1-7

Miejsce i rok wydania: Łódź 2011

**PUBLIKACJA DOFINANSOWANA ZE ŚRODKÓW PROGRAMU
GRANTOWEGO LIGI ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU**



LIGA
ODPOWIEDZIALNEGO
BIZNESU

Agata Rudnicka
Janusz Reichel

**Jak przygotować
program współpracy
organizacji
pozarządowej
z przedsiębiorstwami?**

Centrum Strategii i Rozwoju Impact
Łódź 2011

SPIS TREŚCI

05 Wstęp

06 Współpraca i jej znaczenie dla sektora pozarządowego

09 Rola NGOów jako interesariuszy przedsiębiorstwa.

10 Formy współpracy między NGO i przedsiębiorstwami.

17 Klimat dla współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami.

20 Jak przygotować program współpracy?

30 Zakończenie

Wstęp

Organizacje sektora pozarządowego i biznesowego przedstawiane są często jako odrębne byty, które w bezpiecznym oddaleniu od siebie prowadzą swoje działania. Jednak, jak pokazują liczne przykłady, przedsiębiorstwa i organizacje społeczne coraz częściej spotykają się, aby działać razem dla wspólnego dobra. Mimo iż na styku tych dwóch sektorów zdarzają się także konflikty, co jest naturalnym wyrazem złożonego charakteru rzeczywistości społeczno-ekonomicznej, to jednak ścieranie się odmiennych poglądów, stanowisk czy misji nie powinno hamować woli i chęci do współpracy.

Zmieniają się wzorce zachowań. Organizacje pozarządowe chcą coraz lepiej wypełniać swoją misję społeczną. Firmy dostrzegają potrzebę uzupełniania celów biznesowych celami społecznymi, co okazuje się dobrym bodźcem do budowania trwałych i obustronnie korzystnych relacji. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i umacnianie zaufania społecznego to kolejne czynniki ułatwiające współpracę tych sektorów. Istotną rolę w łączeniu partnerów społecznych z biznesowymi odegrała koncepcja społecznej odpowiedzialności (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Dlatego też w niniejszej publikacji pojawia się tematyka społecznej odpowiedzialności w kontekście budowania relacji z organizacjami pozarządowymi.

Celem niniejszego poradnika jest przede wszystkim pomoc przedstawicielom organizacji pozarządowych w budowaniu skutecznego programu współpracy z przedsiębiorstwami. Rosnący w siłę sektor pozarządowy czasem napotyka na problem braku odpowiedniego partnera do realizacji swoich celów społecznych. Inną barierą, jaka uniemożliwia rozwój potencjału społecznego sektora jest nieświadomość własnego potencjału, który dobrze zainwestowany np. we współpracę z firmami może zaowocować wieloma wartościowymi projektami.

Publikacja nakreśla główne wątki związane ze współpracą międzysektorową i jej znaczeniem dla powodzenia obu omawianych typów organizacji na rynku. Pokazuje nastawienie organizacji społeczeństwa obywatelskiego do nawiązywania współpracy z biznesem, potencjalne bariery i korzyści oraz formy, jakie może ona przybierać. Autorzy dokonali starań, aby obok części teoretycznej pojawiły się przykłady z praktyki ilustrujące faktyczne możliwości angażowania się partnerów. Przykłady pochodzą z różnych publikacji oraz stron internetowych – nie weryfikowano czy opisane programy są nadal kontynuowane i czy zakończyły się sukcesem. Ponadto autorzy przytaczają wyniki przeprowadzonych przez siebie ogólnopolskich badań dotyczących współpracy organizacji pozarządowych z biznesem. Oddając w ręce czytelnika poniższe opracowanie autorzy wyrażają nadzieję, że dzięki wskazówkom w nim zawartym organizacje pozarządowe odnajdą drogę do rozpoczęcia owocnej współpracy

z przedsiębiorstwami i stworzą trwałą i satysfakcjonującą obie strony relację.

Współpraca i jej znaczenie dla sektora pozarządowego.

Nawiązanie i utrzymanie współpracy to proces wymagający rzetelnego przygotowania i właściwego zaplanowania poszczególnych etapów. Jednak, aby podjęte wysiłki nie poszły na marne warto wiedzieć czym tak naprawdę jest współpraca i jak ją nawiązywać.

Współpracę można zdefiniować jako *współdziałanie polegające na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy*.¹ Współpraca między organizacjami może być rozumiana również jako *proces zachodzący między dwoma współzależnymi aktorami, którzy negocjują odpowiedzi na wspólne problemy lub jako międzyorganizacyjne relacje kooperacji, które nie polegają ani na rynku ani na hierarchicznych mechanizmach kontroli*.² Współpraca może być rozumiana jako alianse strategiczne między organizacjami jednego sektora (np. działającymi dla zysku czy między organizacjami non-profit) lub jako więzy między organizacjami różnych sektorów: biznesowego, pozarządowego i publicznego.³ W niniejszej pracy szczególna uwaga poświęcona zostanie współpracy między sektorem pozarządowym i biznesowym.

Partnerstwo to współpraca międzysektorowa, w której organizacje współpracują ze sobą w sposób przejrzysty, sprawiedliwy i wzajemnie korzystny dążąc do osiągnięcia celów rozwoju zrównoważonego. Partnerzy zgadzają się angażować zasoby i dzielić się zarówno ryzykiem jak i korzyściami płynącymi z partnerstwa.

(definicja za www.thepartneringinitiative.org.pl).

Współpraca to zarówno relacja tworząca się między partnerami jak i proces, który dzieje się w określonych warunkach i czasie. Wśród możliwych etapów współpracy wymienić można zgodnie ze stopniem nasilenia: współistnienie, komunikację, kooperację, koordynację, koalicję, współpracę i połączenie.⁴

Aby współpraca przynosiła satysfakcję obu stronom warto, aby opierała się na trzech zasadach: sprawiedliwego udziału, przejrzystości i wzajemnych korzyściach.⁵

¹ Kożuch B., 2007, s.206.

² Rodríguez C. i inni, 2007, s.153.

³ Vangen V., Huxham C., 2003, s.5-6; Butterfield K.D., Reed R., Lemak D.J., 2004, s.166.

⁴ Frey B.B. i inni, 2006, s.385.

⁵ Strona internetowa The Partnering Initiative www.thepartneringinitiative.org

SPRAWIEDLIWY UDZIAŁ czyli równe dla wszystkich partnerów prawo do reprezentacji oraz uznanie wkładu, który nie da się wprost wyrazić w pieniądzu lub opisać w kategoriach znaczenia publicznego.

PRZEJRZYSTOŚĆ czyli otwartość i szczerowość w relacjach oraz tworzenie warunków do rozwoju zaufania.

WZAJEMNE KORZYŚCI czyli partnerstwo, którego zamierzeniem jest osiągnięcie wspólnych celów dających obu stronom satysfakcjonujące wyniki.

Relacje, jakie tworzą się między stronami mogą mieć charakter transakcyjny lub transformacyjny. W początkowej fazie współpracy międzysektorowej nawiązana współpraca ma najczęściej postać transakcyjną. Dopiero wzajemne poznanie się partnerów i wypracowanie mechanizmów współdziałania powoduje zmianę w kierunku partnerstwa transformacyjnego. Współpraca może mieć wiele odmian: od okazyjnej i powierzchownej po bliskie i silne relacje i może występować w mniej lub bardziej złożonych formach.


Budując model dojrzałego współdziałania warto zwrócić uwagę na takie elementy jak:

- wzajemne zrozumienie i dobrą komunikację,
- koncentrację na zaspokajaniu potrzeb partnera,
- poszukiwanie nowych możliwości dzięki wspólnemu rozwiązywaniu problemów,
- osiąganie zgody, która dodaje wartości dla wszystkich partnerów.⁶

Impulsem dla powstania więzi, które dobrze pielęgnowane przeradzają się w regularną współpracę może być chęć rozwiązania problemu, z którym łatwiej poradzić sobie działając razem. Przedsiębiorstwa angażując się w partnerstwo traktują je niekiedy jako wypełnienie zobowiązań wobec społeczeństwa. Tak rozumiana relacja przyczynić się może do umocnienia pozycji konkurencyjnej partnera biznesowego. Firmy mogą postrzegać organizacje pozarządowe jako ważnych partnerów, którzy są w stanie pomóc biznesowi budować więzi ze społeczeństwem. Wartość dodana, jaka płynie z realizacji wspólnych projektów również jest dobrą zachętą. Niekiedy motywem do rozpoczęcia współpracy może być próba poprawy nadszarpniętego wizerunku przedsiębiorstwa. Wiarygodność i wzrost poziomu zaufania społecznego to kolejne argumenty dla partnerów.

⁶ Warner M., Sullivan R., 2004, s.174.

Tab.1. Partnerstwo transakcyjne i transformacyjne – cechy.

Partnerstwo transakcyjne		Partnerstwo transformacyjne
decyzje podejmuje jedna strona		w procesie podejmowania decyzji uczestniczą obie strony
zasoby pochodzą od jednego partnera		obie strony inwestują posiadane zasoby
ryzyko i korzyści to indywidualna sprawa każdego z partnerów		ryzyko i korzyści dzielone między partnerów
transparencja działań nie jest wymagana		transparencja działań jest ważnym elementem partnerstwa
ściśle trzymanie się „warunków kontraktu”		dostosowanie się do zmieniających się warunków lub nieprzewidzianych wydarzeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bobenrieth M. E., Stibbe D., 2010, s.16.

Starcie się misji społecznej z biznesową sprawia, że niektóre organizacje podchodzą z nieufnością do ewentualnego zawarcia paktu z przedsiębiorstwem. Jednak są i takie organizacje, które w działalności społecznej firm widzą chęć bezinteresownej pomocy.

Dlaczego przedsiębiorstwa nawiązują współpracę?

(według opinii przedstawicieli organizacji pozarządowych)⁷

- robią to dla reklamy, szukają promocji, chcą poprawić sobie lub budują pozytywny wizerunek na rynku – 66,4%;
- wynika to z osobistych doświadczeń i sentymentów właścicieli - 57,95%;
- z pobudek szlachetnych (np. poparcie dla dobrej inicjatywy, mecenat sztuki itp.), chcą pomagać, chcą w ten sposób mieć poczucie, że robią coś dobrego, chcą pokazać, że są etyczni - 48,30%;
- upatrują w tym obopólną korzyść (wspólnie można więcej osiągnąć) – 43,18%;
- upatrują w tym korzyść dla rozwoju własnej firmy – 40,34%.

Nawiązanie współpracy między organizacją pozarządową i przedsiębiorstwem to proces wymagający od obu stron zrozumienia oraz akceptacji. Stąd w pierwszej fazie zbliżenia się dwóch sektorów do siebie następuje odkrycie konieczności ich współistnienia. Zetknięcie się przedsiębiorstwa z organizacją pozarządową prowadzi

⁷ Wyniki badań autorów. Odpowiedzi udzielały zarówno organizacje współpracujące jak i nie współpracujące z biznesem.

do odkrycia obszarów zbieżności interesów i pola do ewentualnej współpracy. Dla niektórych firm oznacza to np. zainicjowanie wspólnych z NGO projektów z zakresu społecznej odpowiedzialności. Na kolejnym etapie następuje zbliżenie międzysektorowe. Partnerzy zaczynają uczyć się wzajemnie od siebie. Dojrzałość partnerska charakteryzuje się tworzeniem modelu, w którym biznes i organizacja społeczna stają się dla siebie źródłem wartości.⁸

Korzyści ze współpracy dla organizacji pozarządowej

- zdobywanie funduszy na działania społeczne
- profesjonalizacja i doskonalenie działań
- generowanie innowacyjnych rozwiązań
- skuteczniejsze rozwiązywanie problemów społecznych
- większa skala oddziaływania dzięki projektom o szerokim zasięgu
- zdobywanie nowych kompetencji i umiejętności

Rola NGOów jako interesariuszy przedsiębiorstwa.

Na rozwój współpracy między sektorem biznesu i organizacji pozarządowych wpływa fenomen społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). W koncepcji CSR duży nacisk kładzie się na relacje z różnymi grupami tzw. interesariuszy. Jedną z coraz częściej docenianych przez przedsiębiorstwa stron zainteresowanych są właśnie organizacje pozarządowe. Społeczna odpowiedzialność to bowiem filozofia działania, w której organizacje biznesowe angażują się w działania społeczne i środowiskowe dążąc do zaspokojenia potrzeb swoich pracowników, lokalnej społeczności, dostawców, klientów, organizacji pozarządowych i innych interesariuszy, którzy mają wpływ na powodzenie rynkowe przedsiębiorstw.

Dlaczego organizacje pozarządowe są ważnym interesariuszem przedsiębiorstw?

- posiadają wiedzę o lokalnej społeczności
- są kluczowym elementem społeczeństwa obywatelskiego i demokracji
- mają doświadczenie w realizacji przedsięwzięć niekomercyjnych
- znają problemy społeczne, w rozwiązywaniu których chce uczestniczyć biznes
- wpływają na postrzeganie przedsiębiorstw przez klientów
- znają faktyczne potrzeby beneficjentów, do których chce dotrzeć firma
- kreują opinię o firmie
- są „głosem społeczeństwa” w ważnych sprawach

⁸ Brugmann J., Prahalad C. K., 2007.

Tradycja społecznej odpowiedzialności w Polsce po okresie transformacji nie jest długa. Pierwsze działania na rzecz wzmocnienia pozaekonomicznej aktywności firm widoczne były już w latach 90-tych XX wieku jednak dopiero ostatnich kilka lat przyniosło wiele oznak faktycznego rozwoju CSR. Historia rozwoju tej koncepcji w Polsce ma nieco odmienny charakter od jej zachodniego rodowodu. W gospodarkach krajów zachodnich impulsem do włączenia kwestii społecznych i środowiskowych do strategii działania firm były m.in. protesty społeczne powodowane rosnącą korupcją, nieuczciwymi praktykami, wyzyskiem pracowników czy degradacją środowiska. Współczesnych początków polskiego rozwoju CSR upatruje się w transponowaniu na grunt polski zachodnich wzorców zarządzania. Dzięki transferowi wiedzy i narzędzi do realizacji społecznej odpowiedzialności kolejne firmy poszukują optymalnego dla siebie sposobu działania. CSR może też okazać się pomocny w zmianie postrzegania przedsiębiorstw jako instytucji nakierowanych na zysk za wszelką cenę i nieuczciwych wobec swoich klientów.

Podejmowane projekty badawcze, działalność szkoleniowa i konsultingowa oraz kursy podnoszące wiedzę z tego zakresu zaowocowały wieloma pozytywnymi sygnałami ze strony biznesu, który coraz bardziej dojrzałe realizuje cele społeczne.

Bodźcem do wdrożenia działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie może być zarówno chęć poprawy wizerunku, umacnianie zaufania do firmy czy marki jak i poczucie moralności. Wysiłek podjęty przez podmioty gospodarcze procentuje. Zyskują nie tylko same firmy ale również inni interesariusze. Dla organizacji pozarządowych dużą wartością dodaną jest nie tylko dostęp do środków finansowych czy rzeczowych ale także wsparcie merytoryczne, jakie otrzymują one od przedsiębiorstw stosujących w swojej praktyce zasady społecznej odpowiedzialności.

Realizacja koncepcji CSR nie byłaby możliwa bez wsparcia i udziału organizacji pozarządowych, które skutecznie pomagają w przedsięwzięciach społecznych sfery biznesowej, które realizowane są w różnych formach.

Formy współpracy między NGO i przedsiębiorstwami.

Realizacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw możliwa jest w postaci tzw. zaangażowania społecznego biznesu (ang. *Corporate Community Involvement* – CCI), w ramach którego biznes decyduje się m.in. na współpracę międzysektorową. Taki rodzaj zaangażowania dotyczy budowania relacji z interesariuszami i skupia się na udziale firm w życiu społeczeństwa, w tym na pomocy w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Zaangażowanie może przybrać formę np. wolontariatu pracowniczego, programów społecznych, marketingu zaangażowanego społecznie lub inną. Organizacje pozarządowe mogą być adresatem działań społecznie odpowiedzialnych, otrzymując wsparcie rzeczowe, finansowe czy wsparcie w postaci kapitału ludzkiego, dzięki któremu pełniej wypełniają swoją misję. Współpraca polegać może również na pośrednictwie w dotarciu do beneficjentów ostatecznych, którzy dzięki partnerom społecznym otrzymują potrzebną im pomoc. Niekiedy przedsiębiorstwa przekazują koordynację projektu społecznego organizacjom pozarządowym, które w ich imieniu rozporządzają powierzonym im kapitałem czy środkami rzeczowymi. Formy współpracy mogą się różnić w zależności od tego, na jakim polu działają partnerzy społeczni, jaka jest skala projektów czy zgłaszane przez nich potrzeby.

Warto jeszcze raz podkreślić, że współpraca to coś więcej niż tylko bierny i jednostronny akt donacji. Jednak dla porządku poniżej podane są różne możliwe formy zaangażowania w tym również te o mniej złożonym charakterze.

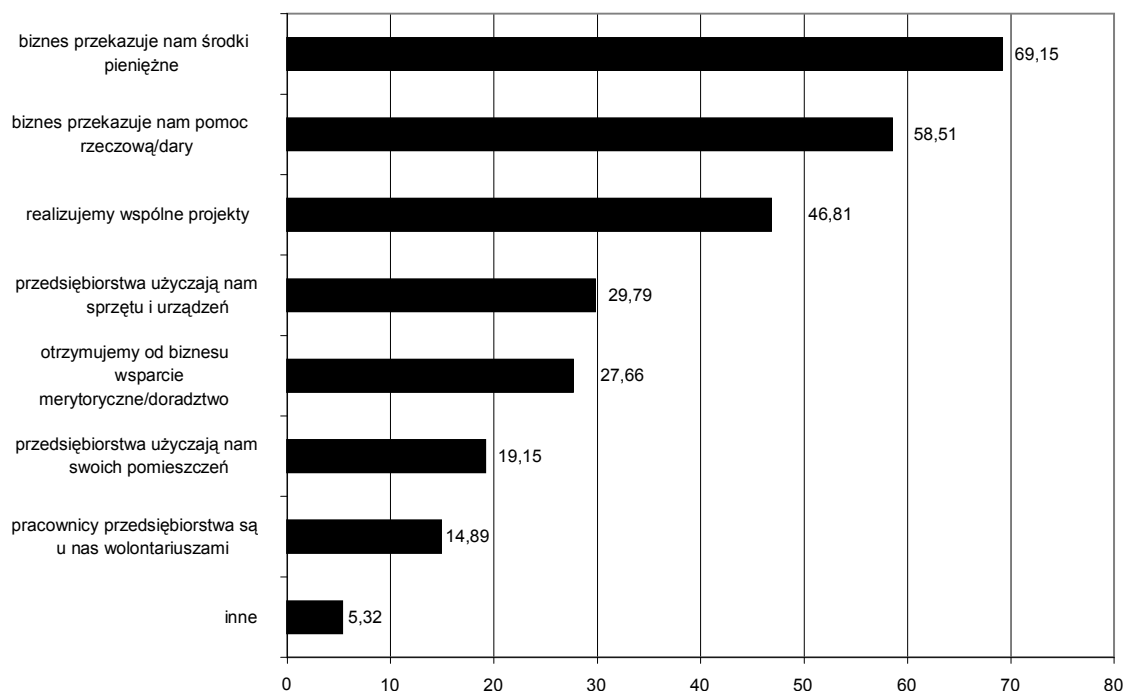
Biznes angażuje się w działalność społeczną w tym współpracę z organizacjami pozarządowymi m.in. za pośrednictwem:

- filantropii,
- sponsoringu,
- udostępniania usług, sprzętu i lokali,
- wolontariatu pracowniczego,
- marketingu zaangażowanego społecznie,
- programu społecznego,
- aliansu strategicznego.

Na podstawie *Menedżerowie 500...*, 2003 oraz Sawicka A. i inni, 2003.

Spośród wymienionych form stosunkowo najmniej angażujące są sponsoring i filantropia. Sponsoring to najczęściej pomoc finansowa udzielana przez przedsiębiorstwo organizacjom społecznym w zamian za umieszczenie logo w materiałach promujących dane wydarzenie. Mimo swojej prostoty ta forma wsparcia dla organizacji pozarządowych może budzić wątpliwości. Organizacje mogą czuć się uzależnione od sponsora. Istotna jest również kwestia wizerunku. Wchodząc w relacje sponsoringową partnerzy społeczni powinni świadomie dobrać firmy do współpracy po to, aby uniknąć sytuacji, w której np. kampanie przeciwnikotynową sponsoruje firma tytoniowa a kampanię ekologiczną podmiot mający reputację truciciela środowiska.

Niekiedy podmioty gospodarcze decydują się na udzielenie wsparcia w postaci mecenatu kultury i sztuki lub rzadziej mecenatu nad konkretną osobą np. twórcy.



Jak pokazują badania autorów publikacji najczęściej stosowaną przez biznes formą współpracy jest przekazywanie środków pieniężnych i pomoc rzeczowa (patrz wykres powyżej – wyniki w procentach). Tymczasem, co też pokazały wyniki, partnerzy społeczni oczekują bardziej angażujących form współpracy. Od biznesu oczekuje się, że współpraca, jaka nawiązuje się z sektorem pozarządowym dotyczyć będzie realizacji wspólnych projektów, udzielania wsparcia merytorycznego i doradztwa czy świadczenia pracy przez wolontariuszy z przedsiębiorstw.

Filantropia to nieodpłatne przekazanie przez darczyńcę środków organizacji społecznej. Tutaj w odróżnieniu od sponsoringu nie oczekuje się promocji firmy czy marki. Filantropia obejmować może zarówno wsparcie finansowe jak np. granty, dotacje czy stypendia jak i donacje niepieniężne np. przekazywanie sprzętu komputerowego, mebli, materiałów biurowych czy produktów żywnościowych. Czasami przedsiębiorstwa decydują się na nieodpłatne użyczenie sprzętu czy pomieszczeń oraz usług dzięki czemu organizacje społeczne nie posiadając odpowiedniej infrastruktury mogą mimo to organizować działalność szkoleniową czy prowadzić biuro.

Fundacja Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową wspólnie z Akademią Wychowania Fizycznego we Wrocławiu i Akademią Medyczną we Wrocławiu dzięki wsparciu finansowemu oraz zaangażowaniu firmy Elektrotim zorganizowały III Dolnośląskie Onkoigrzyska dla małych pacjentów borykających się z chorobą nowotworową (Źródło: Strona internetowa www.elektrotim.pl).

Będąc odbiorcami działań filantropijnych NGOsy powinny zadbać o to, aby przyjmowane środki finansowe czy dary rzeczowe miały swój z góry zaplanowany cel. Warto pamiętać także o poinformowaniu darczyńcy o sposobie ich wykorzystania i rezultatach, jakie mogły zostać osiągnięte dzięki jego aktywności społecznej. W ten sposób buduje się więź zaufania między stronami relacji, co w przyszłości procentować może kolejnymi wspólnymi przedsięwzięciami.

Tab.2. Korzyści z partnerstwa międzysektorowego

Forma współpracy	Główne korzyści dla partnera społecznego	Główne korzyści dla przedsiębiorstwa
filantropia	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa sytuacji organizacji (posiadanie środków finansowych i rzeczowych na cele społeczne i bieżącą działalność) - przyciąganie kolejnych fundatorów 	<ul style="list-style-type: none"> - satysfakcja z poprawy sytuacji obdarowanych beneficjentów - udział w procesach społecznych - budowanie zaufania społecznego - budowanie relacji z interesariuszami - poprawa wizerunku
sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> - posiadanie środków finansowych na bieżącą działalność 	<ul style="list-style-type: none"> - promocja firmy/marki/produktu - pomoc w realizacji projektów społecznych
marketing zaangażowany społecznie	<ul style="list-style-type: none"> - nagłośnienie problemu społecznego - pomoc finansowa 	<ul style="list-style-type: none"> - bycie dobrym obywatelem - budowanie zaufania społecznego - poprawa wizerunku - osiągnięcie celu biznesowego
wolontariat pracowniczy	<ul style="list-style-type: none"> - wsparcie merytoryczne, kadrowe i rzeczowe - wymiana doświadczeń - większe możliwości pomocy 	<ul style="list-style-type: none"> - integracja zespołu - działanie dla dobra innych - poczucie spełnienia wśród pracowników - skuteczniejsze dotarcie do potrzebujących pomocy
partnerstwo (alians)	<ul style="list-style-type: none"> - wsparcie merytoryczne, kadrowe i rzeczowe - wymiana doświadczeń - udział w procesach decyzyjnych - tworzenie wartości społecznej 	<ul style="list-style-type: none"> - synergia działań - generowanie innowacyjnych rozwiązań - budowanie zaufania społecznego - skuteczne dotarcie do beneficjentów działań - tworzenie wartości społecznej

Źródło: Opracowanie własne

Działania filantropijne i sponsoringowe mają nadal raczej charakter jednostronnego zaangażowania bez konieczności aktywnego udziału trzeciego sektora. Jednak jak pokazuje praktyka partnerzy społeczni

coraz częściej oczekują od biznesu bardziej złożonych form współpracy niż tylko otrzymywanie darowizn.⁹

Firma B.M. Polska jest inicjatorem programu społecznego „Malujemy uśmiechy”. Akcja polega na przekazaniu najbardziej potrzebującym podmiotom farb i innych materiałów malarskich potrzebnych do przeprowadzenia prac remontowych. Instytucjami partnerskimi są podmioty zajmujące się niesieniem pomocy najmłodszym. Jednym z beneficjentów projektu była Fundacja Dzieci Żywiące Inaczej działająca przy Oddziale Żywienia Centrum Zdrowia Dziecka w Warszawie. W ramach podjętej współpracy B.M. Polska przekazała fundacji farby potrzebne do kompleksowego odnowienia części Oddziału Żywienia Centrum Zdrowia Dziecka. (Źródło: Strona Internetowa firmy B.M. Polska, www.bmpolska.com/aktualnosci/b-m-polska-maluje-usmiechy.html).

Interesującą formą współpracy łączącą cele ekonomiczne z aktywnością pozabiznesową jest marketing zaangażowany społecznie (ang. *Cause Related Marketing* - CRM). Polega on na przekazaniu części zysków pochodzących ze sprzedaży wybranych produktów na działalność dobroczynną a tym samym pozwala na włączenie się firm w rozwiązywanie określonych problemów. Taka forma zaangażowania zakłada udział organizacji pozarządowych jako partnerów, którzy będą koordynować działania związane z dystrybucją środków do beneficjentów.

Przykładem marketingu zaangażowanego społecznie jest prowadzona wspólnie przez Cisowiankę i Polską Akcję Humanitarną zbiórka funduszy na budowę studni w Sudanie. Firma promując swój produkt w mediach zobowiązuje się do przekazywania części środków ze sprzedaży na rzecz poprawy jakości życia ludności w Sudanie. PAH jako partner społeczny znający problem i posiadający doświadczenie w organizowaniu międzynarodowej pomocy humanitarnej zarządza zebranymi środkami koordynując budowę studni. Inny projekt marketingu zaangażowanego społecznie prowadzi producent wody Żywiec Zdrój, który we współpracy z Fundacją Nasza Ziemia sadi drzewa zwracając uwagę na problem zmiany klimatu.

Marketing zaangażowany społecznie pozwala znaleźć wspólny dla obu sektorów cel społeczny, który można osiągnąć wykorzystując posiadane przez każdego z partnerów umiejętności, wiedzę czy kapitał. Udział organizacji społecznej jest dodatkowo gwarantem na właściwe wykorzystanie zebranych od klientów środków a sama organizacja zdobywa wsparcie na konkretny cel. Przy tej formie współpracy warto zwrócić uwagę na proporcje zaangażowania obu partnerów, aby wyeliminować możliwe podejrzenie o chęć wykorzystania wizerunku organizacji pozarządowej wyłącznie do promowania przez firmę własnej marki.¹⁰

Wolontariat pracowniczy to trudniejsza w realizacji forma zaangażowania społecznego. Pozwala na integrację środowiska

⁹ Reichel J., Rudnicka A., 2009.

¹⁰ Baghi I., Rubaltelli E., Tedeschi M., 2009, s. 15 oraz s. 26.

biznesowego i pozarządowego za pośrednictwem osób związanych z przedsiębiorstwem, którzy chcą realizować się na polu aktywności społecznej. Polega on na angażowaniu się pracowników – wolontariuszy, którzy świadczą różnego rodzaju prace na rzecz swoich beneficjentów. Firma wspiera zatrudnionych poprzez udzielanie pomocy rzeczowej dla podopiecznych wolontariuszy, organizowanie wsparcia logistycznego i finansowego.¹¹ Spektrum działań realizowane w ramach zaangażowania wolontariackiego jest bardzo duże i polegać może na udzielaniu korepetycji, organizowaniu zajęć pozalekcyjnych, działalności artystycznej i kulturalnej, remoncie placówki, itp. Wolontariusze mogą pracować w organizacjach społecznych lub za ich pośrednictwem być delegowani do pomocy konkretnym osobom.

Fundacja korporacyjna – to kolejna forma, z której pomocą przedsiębiorstwo może realizować swoje zaangażowanie społeczne. Fundacje korporacyjne to *odrębne podmioty ustanowione przez firmę i przez nią finansowane, których celem jest realizacja działań społecznie użytecznych. Fundacja taka nie posiada odrębnej formy prawnej, sposób organizacji i zarządzania wyznacza ustawa o fundacjach z 1984 roku.* Tak powołana organizacja staje się odrębnym od firmy podmiotem jednak często zwłaszcza w pierwszych latach funkcjonowania jest finansowana przez fundatora czyli przedsiębiorstwo. W Polsce funkcjonuje już co najmniej kilkadziesiąt tego typu fundacji (w 2007 roku było ich 50). Spektrum ich aktywności odzwierciedlać może sferę aktywności gospodarczej powołujących je firm np. edukacją ekonomiczną zajmuje się fundacja powołana przez bank, ochroną zdrowia fundacja korporacyjna koncernu farmaceutycznego, szkoleniami informatycznymi przedsiębiorstwo produkujące komputery. Jest to specyficzna forma współpracy między sektorami, w której biznes jest inicjatorem powstania organizacji pozarządowej.

Działania fundacji korporacyjnych są adresowane do różnych podmiotów: instytucji publicznych (76%), osób indywidualnych (65%) w tym także do organizacji pozarządowych (62%) (*Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań, 2008*).

Fundacja Kronenberga to organizacja pozarządowa założona przez bank Citi Handlowy. Fundacja wspiera przedsiębiorstwo w realizacji misji społecznej. Misją Fundacji jest wspieranie prac na rzecz dobra publicznego w zakresie edukacji, kultury i sztuki, ochrony zdrowia i opieki socjalnej.

Innym przykładem fundacji korporacyjnej jest Fundacja Dobroczynności Atlas zajmująca się pomocą osobom, które na skutek zawirowań życiowych sami nie dają sobie rady.

Fundacja im. Ignacego Łukasiewicza założona przez Grupę PGNiG oraz Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności współpracują przy projekcie „Wolontariat studencki”. Inicjatorem projektu prowadzonego od 2003 roku jest PAFW. Fundacja im. Ignacego Łukasiewicza dołączyła w 2009. Wynikiem nawiązanej współpracy jest program autorski Energia Nauki łączący wolontariat studencki z nauką przedmiotów ścisłych. Energia Nauki ma za zadanie przełamywać stereotypy wśród uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych odnośnie nauki przedmiotów ścisłych i technicznych (Źródło: www.projektyedukacyjne.pl/index.php/2009/pgnig-wspiera-akcje-energia-nauki).

¹¹ Strona internetowa o wolontariacie pracowniczym: <http://www.wolontariat.biz.pl>

Pożądaną przez organizacje pozarządowe formą współpracy jest partnerstwo w realizacji projektów, które przyczyniają się do poprawy sytuacji beneficjentów, rozwiązują lub zmniejszają określony problem społeczny, promują wzorce zachowań bądź zwracają uwagę na negatywne zjawiska społeczne czy gospodarcze. Idea przyświecająca partnerstwu to połączenie sił i środków w celu osiągnięcia synergii, bez której pojedynczy podmiot nie byłby w stanie samodzielnie osiągnąć pożądanego efektu.¹² W niektórych sytuacjach partnerstwo może przybierać postać aliansu strategicznego.

Firma Polkomtel we współpracy z Fundacją Dzieci Niczyje uruchomiła w 2008 bezpłatny telefon Zaufania dla Dzieci i Młodzieży. Telefon zaufania ma służyć dzieciom i młodzieży, która znalazła się w trudnej sytuacji i potrzebuje wsparcia. Dzwoniący mogą porozmawiać ze specjalistami. O wadze wspólnej inicjatywy świadczą statystyki. Od 6 listopada 2008 roku do 6 lipca 2010 roku konsultanci Telefonu Zaufania dla Dzieci i Młodzieży odebrali blisko 160 000 telefonów (Źródło: materiały informacyjne na stronie www.polkomtel.com.pl).

Ciekawym przypadkiem są tzw. zielone alianse (ang. *green alliances*) czyli partnerstwa między ekologicznymi organizacjami pozarządowymi i biznesem, zadaniem których jest dążenie do osiągnięcia - satysfakcjonującego obie strony - celu środowiskowego. Partnerzy poszukują rozwiązań, które pozwolą osiągnąć konkretne korzyści środowiskowe jak np. niższy poziom zużycia surowców naturalnych czy wprowadzanie proekologicznych technologii i produktów.¹³

Wybierając partnera do współpracy należy kierować się nie tylko potrzebami, jakie będziemy zgłaszać, ale przede wszystkim profilem działalności organizacji. Istotne jest, aby dopasować swoje oczekiwania do rzeczywistych możliwości przedsiębiorstwa. Warto zadbać o to, aby strona relacji, z którą zamierzamy zrealizować wspólny projekt np. z tematyki edukacji ekonomicznej posiadała odpowiednie kompetencje i wiedzę z określonego zakresu.

Dzięki takiemu podejściu osiągniemy większą synergię działań i lepsze wykorzystanie potencjału. Dopasowanie potrzeb organizacji pozarządowej do tego, co może zaoferować biznes pozwoli również na bardziej złożone od działalności filantropijnej formy współpracy. W momencie starania się o środki finansowe problem dopasowania profili organizacji jest mniejszy, każda firma chcąc zaangażować się społecznie, bez względu na wielkość czy branżę może udzielić wsparcia.

Charakter współpracy sektora biznesowego z pozarządowym ulega ciągłym zmianom w kierunku bardziej dojrzałego i strategicznego działania na rzecz społeczeństwa i środowiska. Wydaje się, że obie

¹² Heath R. G., 2007, s. 145.

¹³ Stafford E. R., Polonsky M. J., Hartman C. L., 2000, ss. 122-135.

strony dostrzegają korzyści, jakie może przynieść nawiązanie relacji z partnerem gotowym zainwestować posiadane zasoby.

Co organizacje pozarządowe mogą zaoferować partnerowi z biznesu?

- przeprowadzanie szkoleń dla pracowników
- wspólne akcje informacyjno-edukacyjne
- pomoc w tworzeniu polityki środowiskowej
- miejsce do realizacji wolontariatu pracowniczego
- pomoc w dotarciu do beneficjentów
- pomoc w upowszechnianiu informacji o projektach
- wsparcie merytoryczne
- dostarczanie usług i produktów
- koordynacja działań społecznych
- analiza potrzeb społecznych
- koordynacja imprez muzycznych i kulturalnych
- pomoc w kojarzeniu mecenasów z twórcami kultury
- organizowanie eventów outdoorowych i indoorowych
- współorganizowanie wystaw, koncertów.

Jednak nie jest tak zawsze. Z przytaczanych już badań przeprowadzonych przez autorów wynika, iż czasem organizacje pozarządowe trochę bezradnie spoglądają na swoją działalność próbując sobie wyobrazić, co takiego mogłyby zaoferować biznesowi. Oto niektóre wypowiedzi:

Nasza organizacja związana jest z działaniami na rzecz edukacji, do tej pory nie widzieliśmy takich możliwości współpracy z biznesem.

Nie znaleźliśmy firmy, która mogłaby i chciałaby podjąć się współpracy, ze swojej strony możemy zaproponować jedynie reklamę (umieszczanie logo firmy na plakatach reklamowych) [...] nasza oferta nie jest po prostu atrakcyjna dla firm, a nic prócz reklamy nie możemy zagwarantować [...].

Nie mamy jeszcze oferty dotyczącej takiej współpracy.

Brak nam kontaktów oraz projektów, którymi moglibyśmy zainteresować biznes.

Nasza działalność nie jest atrakcyjna dla biznesu.

Nie wiemy, czy byłoby naszą organizacją JAKIEKOLWIEK ZAINTERESOWANIE BIZNESU.

Klimat dla współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami.

Korzyści ze współpracy stają się punktem odniesienia dla kolejnych organizacji społecznych, które rozważają kontakt z biznesem. Przedsiębiorstwa postrzegane są przez NGOsy przede wszystkim jako: *partnerzy do wspólnych działań* (87,50%) oraz jako *źródło funduszy* (81,25%). Natomiast tylko 6,82% badanych widzi w przedsiębiorstwach *konkurentów o te same zasoby i fundusze*

a jedynie 1,70% *przeciwników w konflikcie*.¹⁴ Obraz jaki wyłania się z tego krótkiego opisu nastraja dość optymistycznie. Oznacza bowiem, że organizacje pozarządowe widzą możliwości współdziałania z sektorem prywatnym. Co więcej te z nich, które już zawiązały relacje z przedsiębiorstwami oceniają dotychczasową współpracę dość pozytywnie (średnia ocen niemal w połowie pomiędzy ocenami *raczej dobra* i *dobra*).

Ważny jest również klimat instytucjonalny, prawny i kulturowy, w jakim przychodzi nam działać. Z punktu widzenia organizacji pozarządowych klimat do współpracy jest umiarkowany. Takie nastawienie związane jest ze świadomością barier prawnych i ludzkich, jakie mogą ograniczać bezproblemowy rozwój partnerstwa międzysektorowego. Wiele zależy od otwartości i podejścia obu stron, ale równie istotne mogą okazać się uwarunkowania instytucjonalne. Ucząc się współpracy partnerzy powinni być świadomi wzajemnych ograniczeń i tak rozdzielać kompetencje i odpowiedzialności aby uniknąć sytuacji, które zaważą na powodzeniu przedsięwzięcia. Jak się jednak wydaje wola do realizacji misji społecznych tak po stronie społeczników jak i przedsiębiorców jest duża.

Bariery we współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami:

- brak zaufania do biznesu
- brak znajomości narzędzi i mechanizmów nawiązywania współpracy
- brak wiedzy na temat oczekiwań i potrzeb sektora biznesowego
- nieumiejętność tworzenia oferty współpracy przez organizacje społeczne
- brak spójnego programu działania, działanie „od projektu do projektu” bez z góry założonych celów
- brak regulacji prawnych sprzyjających nawiązywaniu współpracy
- brak doświadczenia w sferze współpracy z sektorem biznesowym
- brak know-how i praktyk benchmarkowych
- traktowanie przedsiębiorstw jedynie jako źródła funduszy, brak podejścia strategicznego do współpracy

Organizacje pozarządowe są z natury nastawione na współpracę.¹⁵ Można spodziewać się, że klimat do współpracy międzysektorowej będzie coraz lepszy i będzie łatwiej o partnerów do wspólnych działań. Przedsiębiorstwa określają swoją wrażliwość społeczną już na etapie tworzenia misji. Odwoływanie się do wartości bliskich NGOsom, które z kolei są szczególnie wyczulone na zgodność prowadzonych aktywności z własną misją, dodatkowo ułatwi współdziałanie. Ta kwestia jest tym ważniejsza im bardziej organizacja ma charakter misyjny, im mocniej przywiązana jest do promowanych przez siebie wartości lub im bardziej kojarzona jest przez opinię publiczną

¹⁴ Na podstawie wyników badań własnych autorów publikacji.

¹⁵ M. Gumkowska, J. Herbst, 2008, s.16.

z konkretnym profilem moralnym (dotyczy to na przykład organizacji ekologicznych).

Stowarzyszenie Klub Gaja zajmujące się szeroko pojętą ochroną środowiska i ochroną przyrody współpracowała z siecią sklepów Tesco przy ochronie kumaków górskich (rzadki płaz objęty w Polsce ochroną gatunkową) podczas budowy jednego z hipermarketów. Dzięki zaangażowaniu obu stron udało się w sposób bezpieczny dla przyrody dokończyć budowę i ochronić zagrożony gatunek. W dalszych pracach budowlanych kierowano się uwagami przedstawicieli organizacji społecznej (Źródło: Strona internetowa sieci sklepów Tesco).

Sektor biznesowy oczekuje od organizacji społecznych profesjonalizmu. **Idealny partner**¹⁶ to taki który:

1. wnosi konkretną wartość,
2. jest otwarty na współpracę z innymi,
3. potrafi się komunikować,
4. tworzy synergę,
5. jest "przejrzysty",
6. działa strategicznie,
7. posiada wiedzę,
8. jest proaktywny,
9. posiada własny wizerunek oraz sieć powiązań,
10. jest elastyczny.

Idealny partner

Dobra współpraca powinna opierać się na wzajemnej znajomości organizacji i sektora, w którym działa partner. Organizacja pozarządowa powinna znać specyfikę prowadzenia działalności gospodarczej i rozumieć cele biznesowe partnera oraz język biznesu. Ponadto wyniki dotychczasowej współpracy np. z innymi organizacjami pozarządowymi mogą być sygnałem, że potrafi ona realizować działania wspólnie. Trzeba umieć się dobrze komunikować oraz szukać rozwiązań, przy których obie strony zyskują. Działania muszą być przejrzyste – opinia publiczna ma prawo wiedzieć jak wygląda gospodarka finansowa organizacji (jak wydawane są środki i jakie efekty przynoszą realizowane działania). Do nawiązania i prowadzenia współpracy potrzebne są wiedza, doświadczenie i czas. Organizacja powinna także sama nawiązywać relacje oraz wychodzić z propozycją partnerstwa. Potrzebna jest długoterminowa perspektywa prowadzonych działań, tak aby partner czuł się komfortowo myśląc o podejmowaniu wspólnych akcji. Do tego potrzebny jest dobry wizerunek organizacji jako partnera godnego

¹⁶ Badania zostały przeprowadzone na przedstawicielach biznesu. Bobenrieth M. E., Stibbe D., 2010, ss.11-12.

zaufania. Sieć relacji, w której funkcjonuje organizacja także świadczy o tym co może ona wnieść do partnerstwa.

Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?

Wśród organizacji pozarządowych, podobnie jak na rynku przedsiębiorstw, również panuje konkurencja. Konkurencja jest obecna np. tam gdzie organizacje ubiegają się o środki finansowe. Podobnie jest gdy staramy się pozyskać partnera do naszych działań w tym partnera z sektora przedsiębiorstw. Oznacza to, że poszukując podmiotu do współpracy należy przedstawić mu bardziej atrakcyjną ofertę od tej, jaką zaproponowały inne organizacje. **Zadaniem partnera społecznego będzie przekonanie przedstawiciela przedsiębiorstwa, że to właśnie z tym, a nie innym podmiotem, warto podjąć współpracę** gdyż ... I tu właśnie zaczyna się rola organizacji, ponieważ wiele zależy od pracowitości, profesjonalizmu i kreatywności jej uczestników.

Oferta współpracy powinna z jednej strony spełniać pewne standardy jakości a z drugiej wykraczać poza standardy, innymi słowy: powinna być wyjątkowa! Może jednak nie przesadzajmy – często pewnie wystarczy jak będzie po prostu dobra.

Zanim jednak organizacja stworzy konkretną ofertę warto, aby dokonała analizy własnego potencjału po to, aby w sposób świadomy i odpowiedzialny, znając własne mocne i słabe strony, mogła nawiązać partnerstwo.

Co warto przeanalizować przed podjęciem współpracy z biznesem?

Jaka jest motywacja organizacji do podjęcia współpracy:

- czy podjęcie współpracy jest zgodne z misją społeczną organizacji?
- jakie są słabe i mocne strony organizacji?

Co możemy zaoferować partnerowi z biznesu?

Jak organizacja dba o wizerunek?

Jak komunikować się z otoczeniem zewnętrznym i członkami organizacji?

Motywacja

Nawiązując partnerstwo z biznesem członkowie organizacji powinni wiedzieć dlaczego to robią. Zwykle decydują się na prowadzenie NGO ponieważ czują taką potrzebę i chcą się realizować społecznie. Dlatego warto, aby chęć współdziałania z przedsiębiorstwami była kwestią

przedyskutowaną i zrozumiałą dla wszystkich członków i współpracowników.

Należy wziąć pod uwagę to czy działania potencjalnego partnera nie stoją w sprzeczności z naszą misją czy wartościami. Trudno wyobrazić sobie na przykład, aby członkowie organizacji walczącej o ochronę zagrożonych gatunków współpracowali z przedsiębiorstwem budowlanym, które permanentnie przy kolejnych inwestycjach nie uwzględnia wymogów ochrony roślin i zwierząt. Chyba, że współpraca będzie dotyczyć akurat możliwości rozwiązania tego problemu.

Istotne jest zrozumienie faktycznych potrzeb, jakie może zaspokoić znaleziony do współpracy partner. Równie ważny jest rodzaj współpracy, jakiego oczekujemy. Im bardziej złożona forma tym większe zaangażowanie z obu stron. Dla początkujących organizacji łatwiejsze może okazać się współdziałanie w prostych formach jak np. przyjęcie pomocy rzeczowej czy finansowej. Nie oznacza to, że inne formy nie są polecane jednak przy ich wyborze należy zachować szczególną ostrożność – musimy bowiem móc podołać wymogom takiej współpracy.

Analiza potencjału własnej organizacji to istotny element przygotowania planu współpracy. W procesie analizy powinni uczestniczyć wszyscy jej członkowie, dzięki czemu zetną się różne stanowiska i opinie. Wśród dostępnych narzędzi oceny wykorzystać można np. analizę SWOT.

Analiza SWOT może posłużyć jako narzędzie oceny środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Polega na uporządkowaniu dostępnych informacji w czterech kategoriach:

- S – (ang. *strengths*) silne strony organizacji,
- W – (ang. *weaknesses*) słabe strony organizacji,
- O – (ang. *opportunities*) szanse płynące z otoczenia,
- T – (ang. *threats*) zagrożenia płynące z otoczenia.

Analiza SWOT ma charakter diagnostyczny ale też po części polega na opracowaniu możliwych kierunków dalszego rozwoju czyli pomaga w opracowaniu strategii. Przygotowując plany na dalsze działania można dzięki tej analizie skoncentrować się na najistotniejszych czyli strategicznych czynnikach warunkujących rozwój organizacji w czterech obszarach: mocne i słabe strony organizacji oraz szanse i zagrożenia tkwiące w otoczeniu. Analiza taka pozwala na uporządkowanie swojej wiedzy o otoczeniu i potencjale organizacji w stosunkowo elastycznej i kompleksowej formule. Elastyczność tej metody polega na tym, że jej zakres i szczegółowość może zostać dość dowolnie określona przez tych, którzy ją stosują stosownie do ich potrzeb.

Oferta

Konstruując ofertę partnerzy społeczni powinni pokazać, co atrakcyjnego mogą zaoferować biznesowi. Ważny jest ciekawy

pomysł, który zainteresuje adresatów oferty. Szczególnie cenione mogą być idee innowacyjne, pokazujące nowe podejście do - wydawać by się mogło - znanych problemów.

Gdy organizacja pozna swoje atuty, możliwości i ograniczenia będzie wiedziała, co ma do zaoferowania innym, w tym potencjalnym partnerom z sektora przedsiębiorstw. To pozwoli na zawężenie puli potencjalnych partnerów, do których zechce skierować swoją ofertę. Precyzyjne kierowanie oferty pozwoli na oszczędność czasu i zasobów.

Pytania pomocnicze, na które warto sobie odpowiedzieć przed podjęciem działań zmierzających do znalezienia partnera z biznesu

Co chcemy osiągnąć? Po co to robimy?

Odpowiadając sobie na te pytania warto odnieść się do misji organizacji lub/i innych dokumentów strategicznych po to, aby sprawdzić czy planowane działania są zgodne z głównym kierunkiem funkcjonowania naszego podmiotu.

Jakie są argumenty na rzecz nawiązania partnerstwa? Dlaczego chcemy nawiązać partnerstwo?

Przed podjęciem współpracy dobrze jest rozpisać sobie wszystkie plusy i minusy sytuacji, w jakiej znajdzie się organizacja. Warto pamiętać nie tylko o takich kwestiach jak możliwość pozyskania zasobów, ale również np. o wpływie na wizerunek, posiadanym doświadczeniu w realizacji podobnych przedsięwzięć itp.

Jakie korzyści osiągniemy z partnerstwa?

Tutaj należy rozważyć takie kwestie jak: wsparcie osobowe, korzyści finansowe, korzyści rzeczowe, zdobycie wiedzy, nabycie nowych umiejętności, wymiana dobrych praktyk, synergia efektów, skuteczniejsze informowanie społeczeństwa itp.

Jakie ryzyko niesie ze sobą nawiązanie partnerstwa?

Ryzyko związane może być np. z możliwym wycofaniem się partnera ze współpracy, utratą wizerunku lub/i zaufania społecznego, uzależnieniem od partnera biznesowego, nadmierną *komercjalizacją* działalności społecznej, itp.

Jakie zasoby może wnieść każdy z partnerów?

Organizacja powinna rozważyć, jakie zasoby są niezbędne do realizacji planowanego przedsięwzięcia np. zasoby osobowe – ile osób, jakie kwalifikacje i doświadczenie powinny te osoby posiadać, rzeczowe – czy posiadamy odpowiedni sprzęt (np. komputery, drukarkę, ksero itp.) i materiały (np. papier, flamastry, flipchart, klej itp.), finansowe – należy opracować szczegółowy kosztorys uwzględniający wszystkie wydatki, jakie muszą zostać poniesione w celu realizacji zadania.

Jakie formy współpracy chcemy wykorzystać do osiągnięcia celów?

Biorąc pod uwagę różnorodność form współpracy należy zastanowić się nad tym, która z nich najlepiej odda charakter projektu. Ważne jest również, aby wybór formy partnerstwa był dopasowany do faktycznych możliwości obu stron i pozwalał na ich faktyczne zaangażowanie.

Patrząc na ofertę potencjalny partner powinien ujrzeć bardzo starannie opracowany atrakcyjny pomysł na wzajemną współpracę, przedstawiający w sposób klarowny to co jest do zrobienia oraz wzajemne obowiązki i korzyści partnerów. Im więcej potencjalnych

korzyści będzie można wymienić tym większe szanse, że oferta okaże się atrakcyjna. Kluczowe jest jednak to, aby nie zapominać o uczciwym i rzetelnym przedstawieniu informacji. Zawarte w ofercie informacje, muszą być zgodne z prawdą. Nie należy przejawiać faktów czy zawyżać wyników.

Projekt współpracy powinien być dostosowany do partnera czyli dopasowany do jego działalności, uwzględniający jego potrzeby i możliwości zaangażowania się w partnerstwo. W tym celu należy poznać partnera – można to zrobić np. w oparciu o publicznie dostępne informacje (strona internetowa, biuletyny, opracowania, wywiady, itp.).

Szanse na partnerstwo wzrastają gdy np.: posługujemy się językiem biznesowym, posiadamy poparcie znanych postaci biznesu lub gdy w radzie organizacji zasiadają szefowie przedsiębiorstw.¹⁷

Warto pamiętać, że niektórzy potencjalni partnerzy biznesowi realizują swoje cele społeczne za pośrednictwem **fundacji korporacyjnych**. Wówczas najlepiej swoje kroki skierować wprost do niej. Fundacja korporacyjna to też trzeci sektor a więc być może łatwiej będzie nam się komunikować i lepiej będziemy rozumieć swoje cele. Należy pamiętać, że tego typu podmioty często formalizują swoje zaangażowanie społeczne i oferty do nich należy składać na specjalnych formularzach i/lub w określony sposób. Zwykle wszystkie potrzebne informacje znajdują się na stronie internetowej takiej fundacji.

Przykładowe elementy wniosku o dotację

Informacje o wnioskodawcy

- adres siedziby, telefon, adres e-mail
- numer rachunku bankowego
- NIP/KRS
- informacje o osobach upoważnionych do reprezentowania organizacji
- opis działalności organizacji
- doświadczenie organizacji w prowadzeniu projektów (krótki opis zrealizowanych projektów np. w ciągu 2-3 ostatnich lat wraz z podaniem wartości każdego z nich)
- dane koordynatora projektu

Informacje o projekcie

- tytuł projektu
- cele projektu
- adresaci projektu
- szczegółowa charakterystyka projektu
- harmonogram
- budżet
- sposób promocji projektu
- oczekiwane efekty

¹⁷ Głazewska D., Schimanek T., Tokarz B., 2005, s.88.

Wizerunek

Dla trzeciego sektora szczególną rolę odgrywać powinien wizerunek. Tylko pozytywne postrzeganie organizacji społecznej pozwoli jej na realizację przyjętej przez siebie misji. Organizacje pozarządowe chcąc działać skutecznie mają trudne zadanie przekonania do siebie opinii publicznej oraz innych interesariuszy, którzy w sposób bezpośredni lub pośredni mogą przyczynić się do powodzenia zaplanowanych przedsięwzięć. Wizerunek jest wizytówką, niesie ze sobą informacje o tym, co dla organizacji jest najważniejsze, z jakimi wartościami się utożsamia, jakie przekonania prezentuje i jacy ludzie w niej pracują. Dbanie o wizerunek to jeden z ważniejszych elementów budowania zaufania społecznego, które zapoczątkować może łatwiejszym pozyskaniem partnera do współpracy.

Jak dbać o wizerunek organizacji?

- wyróżniaj się od innych
- określ wartości organizacyjne
- wyraż swoją misję społeczną i kieruj się nią w codziennych działaniach
- wyznacz cele, do jakich dążyć będzie organizacja
- dbaj o komunikację z otoczeniem
- zapoznaj zespół z zasadami *savoir vivre*
- bądź przejrzysty

*Misją Instytutu Spraw Obywatelskich jest: **rozwijać, kształtować i promować postawy obywatelskie**. Naszym marzeniem jest społeczeństwo, w którym obywatele są zaangażowani w życie publiczne, dbają o dobro wspólne, mają świadomość swoich praw i obowiązków, potrafią ze sobą współpracować* (Strona internetowa Instytutu Spraw Obywatelskich).

*Misja Stowarzyszenia Obywatele Obywatelom to wezwanie: **Dla Dobra wspólnego**. Celem, do którego dążymy, jest państwo, społeczeństwo i kultura zorganizowane wokół idei dobra wspólnego* (Strona internetowa Stowarzyszenia Obywatele Obywatelom).

Na wizerunek składa się codzienna praktyka, zwyczaje i zachowania panujące w organizacji. Równie istotny jest efekt *pierwszego wrażenia* w kontakcie z partnerem biznesowym. Takie drobnostki jak oferta napisana na papierze firmowym, posługiwanie się służbową wizytówką, odpowiednio sformułowany temat w mailu, podpis pod korespondencją, strój dobrany do miejsca i sytuacji czy kartka świąteczna wysłana do firmy, z którą współpracujemy lub współpracowaliśmy, w świetle nawiązanych relacji stają się kluczem do sukcesu. Jeśli podmiot dopiero zaczyna swoją działalność członkowie powinni podjąć decyzję o przyjęciu unikalnego logo lub

pomyśleć o innym symbolu, który wyróżni organizację spośród wielu o podobnym profilu.

W czasach wirtualnej rzeczywistości posiadane bieżąco aktualizowanej strony internetowej wydaje się koniecznością. Internet daje wiele możliwości wypromowania organizacji np. poprzez media społecznościowe jak *Facebook* czy *Twitter*. Realizując projekty organizacje powinny dodatkowo zadbać o to, aby informacja o nich dotarła do jak najszerszego grona odbiorców. Zauważona i zrozumiana przez społeczeństwo aktywność społeczna to nie tylko nagroda dla organizacji, ale także umocnienie jej pozycji na rynku.

Nic tak nie ułatwia kontaktów jak wiarygodność i szacunek do partnera. NGOsy w sposób szczególny powinny zadbać również o szczerą i otwartość, tak potrzebne do pełnienia misji społecznej. Inną istotną wartością jest niezależność. Budowanie wizerunku to proces, który trwa latami. Czasem, choć wydawać by się mogło, że wydarzenie sprzed wielu lat nie ma już żadnego znaczenia, to rzeczywistość jest o wiele bardziej złożona. Niezależność w przypadku organizacji non-profit oznacza brak związków z określoną grupą interesów czy powiązań, które ograniczałyby swobodę działania. Pozytywny wizerunek i dobra reputacja to również szybsze przenikanie do społeczeństwa wzorców zachowań i postaw kreowanych przez organizację.

Komunikacja

Nie chcąc narażać się na utratę wizerunku organizacje pozarządowe powinny prowadzić jawną i przejrzystą komunikację ze swoim otoczeniem. Komunikacja to nieodłączny element prawidłowego funkcjonowania każdego podmiotu bez względu na sektor, w jakim prowadzi on swoją działalność. Chodzi tu nie tyle o wymianę informacji, ale również o uzyskiwanie informacji zwrotnych od adresatów swoich działań. Komunikowanie zachodzi na różnych poziomach jak np. kierownictwo-współpracownicy, współpracownicy-współpracownicy, współpracownicy-otoczenie zewnętrzne i dotykać może różnorodnych kwestii jak np. komunikowanie o celach i zadaniach czy codzienna komunikacja między członkami organizacji. Z punktu widzenia współpracy międzysektorowej znaczenia nabiera komunikowanie otoczeniu zewnętrznemu oraz partnerom zaangażowanym we wspólny projekt.

Przejrzystość działania organizacji pozarządowych jest ważnym aspektem budowania zaufania społecznego. Informacja o wartości środków finansowych czy rodzaju wsparcia pozafinansowego udzielanego przez różne podmioty trzeciemu sektorowi powinna być publicznie dostępna. Prowadząc wspólny projekt należy zadbać o to,

aby stosowna informacja pojawiła się na stronie internetowej organizacji otrzymującej wsparcie a także była dostępna w siedzibie partnera społecznego dla wszystkich, którzy są zainteresowani jej poznaniem. Już na etapie tworzenia oferty powinno się przygotować plan komunikacji obejmujący przygotowanie i wysyłkę notek prasowych, harmonogram umieszczania komunikatów na stronach internetowych związanych z obszarem funkcjonowania organizacji pozarządowej, sposób komunikowania z beneficjentami projektu i pozostałymi partnerami.

Wymiana informacji z partnerem biznesowym powinna być regularna i dotyczyć elementów bezpośrednio związanych z kolejnymi etapami projektu jak np. wyniki rekrutacji, poziom osiągnięcia zakładanych rezultatów, sposób wydatkowania przekazanych środków, sposób wykorzystania środków pozafinansowych czy wyniki ewaluacji pomocy udzielonej beneficjentom. Otwartość i szczerłość w komunikacji między partnerami umocni nawiązaną relację i ułatwi realizację kolejnych przedsięwzięć w przyszłości.

Co powinna zawierać umowa współpracy?

- datę i miejsce zawarcia
- dane organizacji społecznej
- dane przedsiębiorstwa
- przedmiot umowy (czego dotyczy umowa)
- zobowiązania organizacji społecznej
- zobowiązania przedsiębiorstwa
- zasady współpracy
- informacje o warunkach, w jakich może dojść do odstąpienia od wykonania zadania
- oświadczenie o umocowaniu do zawarcia i wykonania umowy
- inne postanowienia

Tworzenie planu działania

1. Znajdywanie potencjalnego partnera

I. Poszukiwanie przedsiębiorstw, które w swojej misji/wizji lub poprzez dotychczasowe działania pokazali zbieżność swoich celów społecznych z celami organizacji pozarządowej.

II. Poznanie partnera (zbieranie informacji prasowych, zapoznanie się z folderami korporacyjnymi i stroną internetową, poznanie opinii innych organizacji współpracujących itp.).

III. Przed podjęciem współpracy warto zapoznać się z kryteriami wyboru oferentów. Na stronach internetowych firm społecznie

zaangażowanych coraz częściej znajdują się informacje o tym, kto i na jakich zasadach może ubiegać się o wsparcie. Do ściągnięcia są też formularze, na których organizacja społeczna powinna formułować swoją ofertę. Jeśli przedsiębiorstwo nie udostępnia takich informacji publicznie przez złożeniem oferty warto skontaktować się z osobą odpowiedzialną za kwestie społeczne przedstawiciela biznesu i zapytać o sprawy formalne mające znaczenie przy dalszej współpracy.

2. Składanie oferty

W ofercie oprócz atrakcyjnego pomysłu należy zawrzeć również inne elementy świadczące o tym, że projekt jest przemyślany a realizujące go osoby mają odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje. Konstruując ofertę warto odpowiedzieć sobie na kilka prostych pytań.

Co? Czyli co tak naprawdę chcemy zrobić, na czym będzie polegał nasz projekt, jaką formę przybierze i jakie cele chcemy dzięki niemu osiągnąć?

Po co? Czyli dlaczego warto realizować ten projekt, jakim istotnym problemem będziemy się zajmować?

Kto? Czyli kto ma być zaangażowany w realizację projektu, jakie organizacje społeczne i jacy partnerzy biznesowi?

Dlaczego? Czyli dlaczego takie partnerstwo pozwoli na realizację zakładanych celów, jakie zasoby będą angażowane i jaka będzie odpowiedzialność każdego z partnerów za realizację poszczególnych działań?

Jak? Czyli jak dokładnie ma wyglądać projekt, jakie będą jego poszczególne części, jak będzie wyglądał harmonogram prac?

Kiedy? Czyli kiedy projekt ma być realizowany, jakie będą ramy czasowe dla przedsięwzięcia?

Ile? Czyli ile to będzie kosztować?

Tab.3. Przykładowa struktura budżetu

Lp.	Rodzaj kosztu	Jednostka	Liczba jednostek	Koszt jednostkowy	Koszt całkowity	Struktura finansowania
	np. osobowy/ administracyjny/ związany z realizacją zadania					np. wkład własny finansowy/ wkład własny pozafinansowy/ dotacja od partnera itp.

Tab.4. Przykładowa struktura harmonogramu

		Czas realizacji											
		Miesiąc											
		01		02		03		04		05			
		Tydzień											
		1-4				5-8				
Osoba odpowiedzialna	Zadania do wykonania												
Przykład											
A.R.	redakcja tekstów prasowych	■	■										
K.K.	wysyłka informacji prasowych			■	■	■	■						

3. Gdy już znajdziemy partnera i zaczniemy z nim współpracę

Pamiętaj! Twoja organizacja jest tylko powiernikiem powierzonych jej zasobów - gospodaruj nimi racjonalnie!

Stale doskonal swoje podejście i działanie organizacji – nawyk profesjonalnego działania zostanie doceniony zarówno przez beneficjentów jak i przez partnerów!

Komunikuj o tym co się dzieje – komunikacja buduje zaufanie!

Stwórz plan monitoringu i ewaluacji! Sprawdzaj czy twoje działania są zgodne z planem i czy przynoszą oczekiwany pożytek! Unikniesz rozczarowania, które może przynieść odkrycie, że przeszedłeś daleką drogę tyle tylko, że w niewłaściwym kierunku!

Ewaluacja. Powyżej zaprezentowane zostały działania polegające na wyznaczeniu celów i sposobów ich osiągnięcia a następnie na ich wdrożeniu. Tymczasem warto pamiętać, że stale należy sprawdzać czy podjęte działania zmierzają do osiągnięcia założonych celów oraz czy osiągnięte cele pokrywają się z tym co uprzednio założono. Informacje te potrzebne są menedżerom w trakcie realizacji projektu do podjęcia ewentualnych działań korygujących oraz są dowodem na zrealizowanie działań zgodnie z planem po jego zakończeniu. Są one potem przekazywane w postaci sprawozdań np. grantodawcom, interesariuszom czy właśnie naszym partnerom.

W tym celu potrzebny jest system zbierania danych o prowadzonym działaniu, obróbki tych danych i ich prezentacji. Dość łatwo jest gromadzić dane o charakterze operacyjnym np.: liczba beneficjentów, którym udało nam się udzielić pomocy, liczba osób przeszkolonych, liczba wydrukowanych broszur, odbytych spotkań itp. Trudniej jest z wynikami o charakterze miękkim, które udowadniają powodzenie i skuteczność przedsięwzięcia i odpowiadają na pytania o wartość prowadzonych działań np.: co tak naprawdę organizacja dała swoim beneficjentom. Ocena tego jakie znaczenie i wartość mają prowadzone działania nazywana jest ewaluacją.

Odpowiedni sposób ewaluacji realizowanych projektów organizacja powinna zaplanować jeszcze przed rozpoczęciem działań a następnie podczas realizacji projektu i po jego zakończeniu powinna prowadzić zbieranie danych. Monitoring prowadzonych działań i ich późniejsza ewaluacja mogą być prowadzone przez samą organizację lub przez niezależny podmiot (inną organizację), który zapewni bezstronność obserwacji i pomiaru. Czasem nasz partner może zaproponować jakiś system sprawdzania w jaki sposób prowadzone są działania w ramach partnerstwa, zwłaszcza wtedy, gdy realizujemy działania społeczne niejako w jego imieniu i z wykorzystaniem powierzonych nam zasobów partnera.

Zakończenie

Współpraca to proces wymagający obustronnego zaangażowania. Chcąc osiągnąć zaplanowane efekty partnerzy muszą zainwestować swój czas, ludzi i/lub zasoby finansowe.

Okazji do nawiązania kooperacji jak i form, za pośrednictwem których możemy ją prowadzić jest wiele. Wzrastające znaczenie trzeciego sektora i coraz bardziej widoczna wrażliwość społeczna przedstawicieli biznesu dają podwaliny pod długotrwałe i skuteczne współdziałanie. Satysfakcjonująca obie strony współpraca to taka, w której wszyscy zaangażowani świadomi są nie tylko możliwych korzyści ale i ryzyka. Partnerzy biznesowi są często bardzo wymagający. Organizacje pozarządowe decydujące się na nawiązanie relacji z przedsiębiorstwami powinny pamiętać o profesjonalnym przygotowaniu i racjonalnym działaniu. Ułatwi to z pewnością przełamanie pierwszych lodów i pozwoli na zdobycie wzajemnego zaufania tak niezbędnego przy tego typu przedsięwzięciach. Pamiętajmy: cały czas chodzi o dobro beneficjentów naszych działań!

Literatura

1. Baghi I., Rubaltelli E., Tedeschi M., A Strategy to Communicate Corporate Social Responsibility: Cause Related Marketing and its Dark Side, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2009, Vol. 16.
2. Bobenrieth M. E., Stibbe D., Changing trends in business-NGO partnerships A Netherlands perspective, The Partnering Initiative&SOS Kinderdorp, July 2010, dokument elektroniczny: The Partnering Initiative, www.thepartneringinitiative.org.
3. Brugmann J., Prahalad C. K., Cocreating Business's New Social Compact, Harvard Business Review, 2007.
4. Butterfield K.D., Reed R., Lemak D.J., 2004, An Inductive Model of Collaboration From the Stakeholder's Perspectives, Business & Society, Vol. 43 No. 2, June 2004.
5. Frey B.B., Lohmeier J.H., Lee S.W., Tollefson N., 2006, Measuring Collaboration Among Grant Partners, American Journal of Evaluation, Vol. 27 No. 3, September 2006.
6. *Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań*, 2008, Warszawa: Forum Darczyńców.
7. Głazewska D., Schimanek T., Tokarz B. - Fundraising to sztuka, Akademia rozwoju filantropii w Polsce, Warszawa 2005.
8. Gumkowska M., Herbst J., Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008. Dokument elektroniczny: http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008_pomar.pdf, 2008).
9. Heath R. G., Community Collaboration Through a Dialogic Lens: Creativity, Democracy, and Diversity in Community Organizing Rethinking, Management Communication Quarterly, November 2007, Vol. 21, No. 2.
10. Kożuch B., Kożuch B., Nauka o organizacji. CeDeWu, Warszawa, 2007.
11. *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes wiedza, postawy, praktyka*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2003.
12. Reichel J., Rudnicka A., 2009, Collaboration of NGOs and Business in Poland (w:) Social Enterprise Journal, Vol.5, No.2, 2009.
13. Rodríguez C., Langley A., Béland F., Denis J-L., 2007, Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network, Administration & Society, Volume 39 Number 2, April 2007.
14. Sawicka A., Ptak A., Lepka J., *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*. Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa, 2003.
15. Stafford E. R., Polonsky M. J., Hartman C. L., Environmental NGO-Business Collaboration And Strategic Bridging: A Case Analysis of The Greenpeace-Foron Alliance, Business Strategy and the Environment, Vol. 9, 2000.
16. Strona internetowa firmy B.M. Polska, www.bmpolska.com.
17. Strona internetowa Instytutu Spraw Obywatelskich.
18. Strona internetowa o wolontariacie pracowniczym: www.wolontariat.biz.pl.
19. Strona internetowa sieci sklepów Tesco.
20. Strona internetowa Stowarzyszenia Obywatele Obywatelom.
21. Strona internetowa The Partnering Initiative www.thepartneringinitiative.org.
22. Strona internetowa www.elektrotim.pl.
23. Strona internetowa www.polkomtel.com.pl.
24. Strona internetowa www.projektyedukacyjne.pl.
25. Vangen V., Huxham C., 2003, Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 39 No. 1, March 2003.
26. Warner M., Sullivan R., 2004, Putting Partnerships to Work, Sheffield UK: Greanleaf Publishing.

Centrum Strategii i Rozwoju Impact
ul. Zielona 27, 90-602 Łódź
Nr. tel.: (+48) 666344233
Strona internetowa: <http://www.csri.org.pl>
E-mail: biuro@csri.org.pl



O Fundacji CSR Impact

Fundacja Centrum Strategii i Rozwoju IMPACT powstała w 2010. Celem działania fundacji CSR Impact jest wspieranie innowacji społecznych i promowanie społecznej odpowiedzialności oraz rozwoju zrównoważonego. Interesuje nas podnoszenie poziomu etyki życia społecznego i gospodarczego, rozwój społeczeństwa obywatelskiego i ekonomii społecznej. W tych obszarach pomagamy planować, wdrażać i doskonalić procesy zarządzania. Doradzamy i szkolimy kadry i organizacje z sektora biznesowego, pozarządowego i publicznego. Realizujemy projekty. Wspieramy działalność naukową i badawczą. Prowadzimy współpracę międzynarodową. Więcej: [**www.csri.org.pl**](http://www.csri.org.pl)

ISBN: 978-83-932160-1-7