



Janusz Reichel

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
jreichel@uni.lodz.pl

WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW Z ORGANIZACJAMI SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO – WNIOSKI Z WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie: Prezentowany artykuł omawia współpracę między polskimi przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi. Głównym celem jest przedstawienie wyników badań własnych przeprowadzonych w 2014 r. Dzięki badaniom zanalizowano istniejący zakres i rodzaje współpracy między firmami i organizacjami pozarządowymi oraz warunki, w jakich te więzi współpracy są nawiązywane. Wyniki badań prowadzą do wniosków istotnych dla przedsiębiorstw, które zamierzają włączyć do swoich strategii współpracę z organizacjami pozarządowymi.

Słowa kluczowe: Przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, współpraca międzysektorowa, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

Wprowadzenie

W ramach badań własnych przeprowadzonych w 2014 r., których przedmiotem była współpraca między organizacjami pozarządowymi (ang. *Non-Governmental Organizations*, NGOs) i przedsiębiorstwami, analizowano m.in. istniejący zakres i rodzaje współpracy między tymi organizacjami. Dzięki tej analizie sformułowano liczne wskazania dla tworzenia, utrzymywania i doskonalenia relacji między tymi podmiotami. Respondentami byli przedstawiciele organizacji pozarządowych i badano ich podejście do współpracy z przedsiębiorstwami, mimo to same wyniki dają także sposobność do formułowania wyżej wymienionych wskazań dla przedsiębiorstw w zakresie podejmowania współ-

pracy z partnerami społecznymi oraz możliwość lepszego zrozumienia mechanizmów współpracy i tworzenia partnerstw. Prezentowane badanie jest powtórzeniem badania z 2008 r., a zatem w pewnym zakresie istotna jest także ewentualna zmiana zaobserwowana w tym okresie. Wyniki poprzedniego badania prezentowano już w artykułach naukowych oraz na konferencjach zarówno w kraju, jak i za granicą [np.: Reichel i Rudnicka, 2009a, 2009b i in.]. Zaprezentowane tutaj wnioski z najnowszej edycji badania są w części zbieżne z wnioskami z badań poprzednich, które autor zaprezentował wcześniej w swoich artykułach [m.in. Reichel, 2010]. Wstępne wyniki obecnego badania były już częściowo dyskutowane w innym artykule autora [Reichel, 2015].

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi nawiązywana jest często w związku z realizacją przez te pierwsze ich strategii społecznej odpowiedzialności (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR). Firmy wspólnie ze stowarzyszeniami lub fundacjami podejmują się rozwiązywanie takich problemów społecznych jak np. bieda, wykluczenie społeczne czy zmiany klimatyczne. Z konieczności zawiera się wówczas sojusze z partnerami społecznymi. To właśnie partnerzy społeczni mają niezbędne kompetencje, wiedzę i umiejętności do rozwiązywania tych problemów społecznych. Brak takich kompetencji w przedsiębiorstwach jest często podawany w literaturze tematu jako argument przeciwko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [patrz np.: Griffin, 2004, s. 121-122]. „Krytycy dowodzą (...), że organizacjom brak doświadczenia niezbędnego do zrozumienia tego, jak oceniać wartościowe programy społeczne i jak podejmować dotyczące ich decyzje” [Griffin, 2004, s. 122]. „Zwraca się przy tym uwagę, że menedżerom i przedsiębiorcom często brakuje doświadczenia i umiejętności poruszania się w sferach społeczno-kulturowych” [Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 45]. Nic dziwnego więc, że naturalnym sojusznikiem w tym względzie będą działacze społeczni i ich zaplecze organizacyjne.

Przedstawione badania własne pozwalają na zaprezentowanie ogólnego nastawienia przedstawicieli organizacji pozarządowych do współpracy z biznesem. Poznanie takiej opinii partnera społecznego może być przydatne dla przedsiębiorstw, które już podjęły lub zamierzają podjąć współpracę z organizacjami pozarządowymi, pozwala lepiej ukierunkować wysiłki i działania podejmowane w ramach programów współpracy.

Zagadnienia będącego przedmiotem niniejszego artykułu nie sposób analizować bez odniesienia do różnych teoretycznych ujęć opisujących współpracę między organizacjami, koncepcji interesariuszy (ang. *stakeholders*), idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, koncepcji tworzenia wspólnej wartości (ang. *Shared Value Creation* oraz *Multiple Value Creation*), a także do

kontekstu, jaki dla kooperacji tworzy m.in. rozwój nowoczesnych technologii. Potencjalnie stwarzają one ramy dla rozwoju współpracy między sektorami. Mimo to w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z bardziej rozbudowanych odniesień do teorii (literatura w wyżej wymienionych zakresach jest bardzo bogata) na rzecz prezentacji wyników badań. Samą prezentację wyników poprzedzają jedynie uwagi dotyczące współpracy.

1. Współpraca między organizacjami

Współpracę można zdefiniować jako „współdziałanie polegające na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy” [Kozuch, 2007, s. 206]. Jej główne cechy charakterystyczne to poziome powiązania między współpracującymi podmiotami i porozumienia, które precyzują sposób realizacji wspólnych celów. Współpraca oznacza, że „w sposób sprawniejszy i bardziej ekonomiczny osiągnąć są przez organizację cele, których realizacja w pojedynkę byłaby niemożliwa lub trzeba by przeznaczyć znacznie więcej sił i środków” [Kozuch, 2007, s. 207]. Proces współpracy między organizacjami wynika zatem ze wspólnej odpowiedzi na problemy społeczne, które trudno byłoby rozwiązać w przypadku działania tylko na własną rękę. Dobrodziejstwem podejścia opartego na współpracy jest możliwość tworzenia innowacyjnych rozwiązań dla problemów społecznych [Heath, 2007, s. 145]. Przedsiębiorstwa zaczęły brać udział w wielu inicjatywach na rzecz społeczeństwa i wraz ze społeczeństwem [Boehm, 2005, s. 148], co oznacza m.in. nawiązywanie współpracy z przedstawicielami społeczeństwa działającymi w organizacjach pozarządowych.

Kwestia współpracy pojawia się w wielu pracach teoretycznych i dotyczy różnych kontekstów i spraw związanych z relacjami między organizacjami. Współpraca może być rozumiana jako alianse strategiczne między organizacjami działającymi dla zysku, relacje między organizacjami non-profit czy więzi między organizacjami różnych sektorów: biznesowego, pozarządowego i publicznego [Vangen i Huxham, 2003, s. 5-6; Butterfield, Reed i Lemak, 2004, s. 166].

Współpraca między organizacjami (w literaturze anglojęzycznej używany jest głównie termin *collaboration*) może być definiowana 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” [Ro-

dríguez i in., 2007, s. 153, tłum. własne]. Współpraca może być zatem postrzegana zarówno jako proces, jak i jako relacja.

Nawiązywanie więzi współpracy jest procesem dobrowolnym, choć, jak sugeruje Kożuch [2007, s. 209], sama współpraca jest w przypadku sektora non-profit koniecznością, a nawet, jak się wydaje, jego stałą cechą (patrz wyniki badań poniżej). Dobrowolność współpracy oznacza, że wszystkie strony, które nawiązały współpracę oczekują, iż będą odnosiły z tego tytułu korzyści. Współpraca bowiem to działania zorientowane na wzajemne korzyści – działania, które integrują cele różnych organizacji. Współpraca może mieć wiele odmian: od okazymnej i powierzchownej po bliskie i silne relacje i może występować w mniej lub bardziej złożonych formach.

Raisiene w swoim artykule [2009, s. 374-381] prezentuje krótki przegląd modeli, które zostały rozwinięte, aby lepiej rozumieć współpracę między organizacjami. Dokonała ona syntezy istniejących podejść i sposobów nawiązywania współpracy w różnych sektorach. Podzieliła istniejące modele na następujące kategorie: modele procesowe, modele kontekstowe, modele struktur organizacyjnych oraz modele mieszane lub łączone. Biorą one pod uwagę różne czynniki, które mają wpływ na więzi współpracy, sposoby nawiązywania współpracy lub jej strukturę. Najszerzy, siedmioetapowy model zawiera całe spektrum możliwych odcieni współpracy. Zawiera takie etapy jak: współistnienie (*coexistence*), komunikacja (*communications*), kooperacja (*cooperation*), koordynacja (*coordination*), koalicja (*coalition*), współpraca (*collaboration*) i połączenie (*coadunation*) [Frey i in., 2006, s. 385].

Teoria współpracy jest bogata w rozważania nad różnymi aspektami współpracy i czynnikami wpływającymi na zarządzanie współpracą. Podobnie jak w przypadku innych procesów zarządzania, przebieg współpracy wiąże się z licznymi barierami i trudnościami. Ich możliwy zbiór rozciąga się od procesów komunikacji pomiędzy partnerami, przez różnorodność kulturową organizacji, po zaufanie i przewidywalność (*accountability*) [Huxham i Vangen, 2000, s. 773].

Jeden z szerszych opisów procesu budowania partnerstwa to model zaprezentowany przez Tennyson [2003, s. 4]. Model ten obejmuje 12 etapów, w kolejności: ustalenie zakresu działania, identyfikacja, zawiązanie partnerstwa, planowanie, zarządzanie, zapewnienie potrzebnych zasobów, wdrożenie, monitoring, przegląd struktury, korekta, instytucjonalizacja oraz kontynuacja lub zakończenie współpracy. Jak sugeruje wspomniana autorka, przedstawiony model „stanowi tylko wskazówkę. Każde partnerstwo będzie rozwijało się zgodnie ze swoim własnym rytmem. Należy jednak zwrócić uwagę, że każdy z powyżej opisanych etapów jest ważnym elementem rozwoju zrównoważonego partnerstwa i nie powinien być pominięty” [Tennyson, 2003, s. 4].

Współpraca nie jest realizowana bez ryzyka. Przykładowo pozytywny wizerunek organizacji może zostać zniszczony przez nieoczekiwane i nieodpowiedzialne zachowania partnera. Dlatego proces budowania zaufania i zgody między partnerami jest kwestią kluczową. Ten proces może przebiegać z uwzględnieniem następujących zasad:

- wzajemnego zrozumienia i dobrej komunikacji,
- koncentracji na zaspokajaniu potrzeb partnera,
- poszukiwania nowych możliwości dzięki wspólnemu rozwiązywaniu problemów,
- osiągnięcia zgody, która dodaje wartości wszystkim partnerom [Warner i Sullivan, 2004, s.174].

Napotkane problemy mogą mieć charakter techniczny, a także psychologiczny – może nie być łatwo zbudować i podtrzymywać więzi współpracy między organizacjami, które działają w dwóch „różnych światach”.

2. Wyniki badań

2.1. Założenia badawcze

Prezentowane badanie przeprowadzono w 2014 r., opierając się na kwestionariuszu zamieszczonym on-line. Zaproszenie do udziału w badaniu zostało wysłane pocztą elektroniczną bezpośrednio do respondentów. W pierwszym badaniu z 2008 r. zaproszenie trafiło do 830 organizacji z całego kraju (adresy gromadzono, korzystając z publicznie dostępnych stron internetowych organizacji). Uzyskano wówczas odpowiedzi od ok. 21% organizacji. Badanie z 2014 r. rozpoczęto od próby dotarcia do tych samych organizacji. Ze względu na liczne już nieaktualne adresy zdecydowano się na poszerzenie wysyłki o kolejnych kilkaset organizacji, korzystając w tym celu z aktualnych wyników wyszukiwania organizacji. Łącznie zatem wysłano ponad 1100 e-maili i otrzymano poprawnie wypełnione odpowiedzi od 128 organizacji (poziom zwrotu rzędu ok. 11%).

Do 2008 r. w literaturze analizowano już pewien zakres współpracy i potrzeby w zakresie współpracy zgłaszane przez organizacje pozarządowe, ale głównie dotyczyły one współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami z sektora publicznego [np.: Gumkowska i Herbst, 2006, 2008]. Po 2008 r., po publikacji wyników poprzedniego badania, pojawiały się wyniki badań innych ośrodków, które jak dotąd potwierdzały niektóre rezultaty z pierwszych badań (w tych zakresach, w jakich pokrywały się one z tym badaniem) [np.

Karwacka, 2013]. Dla pełnego potwierdzenia zdecydowano się powtórzyć badanie w 2014 r., nie zmieniając jeszcze dotychczasowych celów badania.

Założono, że szczegółowym celem badania ankietowego będzie poznanie: obecnego stanu, zakresu i charakteru współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami, motywów do podejmowania współpracy, sposobu, w jaki współpraca z przedsiębiorstwami jest oceniana przez organizacje pozarządowe. Szczególną uwagę poświęcono formom współpracy, jakie są preferowane przez organizacje. Próbowano rozpoznać ewentualne bariery dla współpracy między sektorami. Ze względu na powtórzenie badania osobnym celem stało się dokonanie porównań pomiędzy badaniem z roku 2008 i 2014.

Do udziału w badaniu zachęcano zarówno organizacje, które podjęły współpracę z przedsiębiorstwami, jak i takie, które tej współpracy nie podjęły. Odpowiedzi otrzymano od obu grup respondentów. Niestety, populacja generalna organizacji, które prowadzą współpracę z przedsiębiorstwami, jest nieznana, co utrudnia zastosowanie metody bardziej reprezentatywnej (jedną z głównych barier jest nieznana liczba faktycznie aktywnych organizacji w stosunku do tych zarejestrowanych w KRS czy Regon oraz niejasny zakres pokrywania się tych rejestrów z bazami adresowymi organizacji pozarządowych, np. z bazą ngo.pl i in.). Pokonanie tych metodycznych trudności dotyczących reprezentatywności to ewentualny kolejny krok w dalszych badaniach. Tutaj warto zaznaczyć, iż zdecydowano się na przyjętą metodę zakładając, że przy niskim odsetku organizacji podejmujących współpracę przeprowadzenie badania na reprezentatywnej próbie organizacji pozarządowych mogłoby dać do analizy bardzo niską liczbę przypadków współpracy. Zatem, aby w badaniu pozyskać potencjalnie więcej przypadków współpracy, zdecydowano się tymczasowo na zgromadzenie jak największej liczby odpowiedzi kosztem zapewne reprezentatywności badań. Powoduje to, że wyniki badania można traktować jedynie poglądowo. Przy mniej rygorystycznych założeniach co do poziomu prawdopodobieństwa wielkość próby jest już satysfakcjonująca, zwłaszcza w pierwszym badaniu, jednak interpretacja wyników jest wtedy, co oczywiste, mniej pewna.

Badana próba jest zatem ograniczona do organizacji, które posiadają swoją stronę internetową i umieściły na niej adres e-mail do kontaktu. Organizacji o pewnych cechach jest w badanej próbie nadreprezentacja – dotyczy to np. liczby fundacji, a ponadto organizacji, które same prowadzą jakąś działalność gospodarczą, np. w formie odpłatnej działalności pożytku publicznego (statutowej) lub w formie zarejestrowanej działalności gospodarczej; jest ich w badanej próbie kilka razy więcej, niż wśród wszystkich stowarzyszeń i fundacji [Gumkowska i Herbst, 2008]. Ponadto organizacji współpracujących (np. z innymi or-

ganizacjami pozarządowymi) jest wśród nich niemal dwa razy więcej niż w próbie generalnej [*Podstawowe fakty o sektorze...*, 2009]. Każę to z jednej strony wyniki badań traktować z rezerwą w sensie możliwości ich generalizacji i przenoszenia wyników na populację generalną organizacji pozarządowych, a z drugiej strony uznać, że przyjęta strategia badawcza miała sens. Zgromadzenie stosunkowo dużej liczby przypadków współpracy daje unikalną szansę na dość dobre jej opisanie między przedmiotowymi organizacjami.

Wyniki badań przedstawione poniżej z konieczności zaprezentowane są w skrócie – objętość artykułu nie pozwala na pokazanie pełnego raportu.

Liczba stowarzyszeń i fundacji w próbie badawczej w badaniu z roku 2014 została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Forma prawna lub charakter organizacji (n = 128)

Odpowiedź	%	Liczba
Stowarzyszenie	65,63%	84
Fundacja	32,81%	42
Inne	1,56%	2

2.2. Analiza wyników prowadzonych badań

Organizacje pozarządowe mają ogólną tendencję do współpracy. Wynika to zapewne z samej specyfiki sektora. Potwierdzają to również badania ogólnopolskie z różnych lat – większość organizacji współpracuje np. z samorządami różnych szczebli (obecnie ponad 70%) czy z innymi organizacjami pozarządowymi (obecnie ponad 50%) [patrz m.in.: Gumkowska i Herbst, 2008; *Podstawowe fakty o sektorze...*, 2009 oraz *Podstawowe dane o wybranych...*, 2013, s. 10]. W badaniu z 2014 r. udało się zebrać informacje o przypadkach współpracy od nieco większej procentowo frakcji organizacji „współpracujących” z innymi podmiotami, w tym z przedsiębiorstwami, niż w poprzednim badaniu. Odpowiedzi respondentów (tabela 2) pokazują ten zakres współpracy.

Tabela 2. Współpraca z innymi organizacjami (n = 128)

Odpowiedź	%	Liczba
Z innymi organizacjami pozarządowymi	90,63%	116
Z biznesem	60,16%	77
Z samorządem lokalnym/regionalnym	77,34%	99
Z innymi organizacjami edukacyjnymi (szkoły, uczelnie...)	59,38%	76
Z innymi organizacjami sektora publicznego (szpitale, domy dziecka...)	33,59%	43
Nie podjęliśmy współpracy	1,56%	2

Niemal wszystkie badane organizacje współpracują z innymi podmiotami: z innymi organizacjami pozarządowymi, z samorządem lokalnym lub regionalnym, z innymi organizacjami edukacyjnymi, z biznesem oraz z innymi organizacjami sektora publicznego. Wśród badanych istnieje tylko bardzo wąski margines organizacji, które nie potrzebują lub nie chcą współpracować z biznesem.

Organizacje, które podjęły współpracę, można scharakteryzować jako zwykle starsze od organizacji niewspółpracujących, większe (w kontekście liczby zatrudnionych), o większym zasięgu działania (ogólnopolskim oraz międzynarodowym), same częściej prowadzące jakąś formę działalności gospodarczej, zwłaszcza w formie odpłatnej działalności pożytku publicznego (statutowej).

Tabela 3. Pana/Pani zdaniem przedsiębiorstwa to dla organizacji pozarządowej (n = 128)

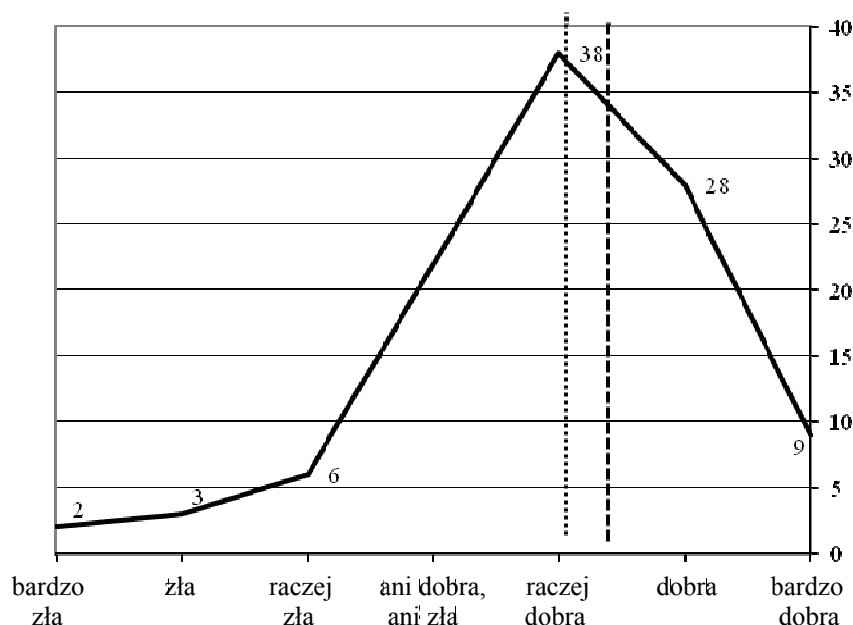
Odpowiedź	%	Liczba
Partnerzy do wspólnych działań	85,94%	110
Zródło funduszy	71,88%	92
Jednostki neutralne	6,25%	8
Konkurenci o te same zasoby i fundusze	7,03%	9
Przeciwnicy w konflikcie	3,13%	4

Organizacje pozarządowe zwykle dość dobrze postrzegają przedsiębiorstwa i sama współpraca z przedsiębiorstwami jest również oceniana na ogół pozytywnie. Wśród ocen współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami dominują (podobnie jak w badaniu z 2008 r.) oceny „raczej dobra”, a następnie „dobra” (tabela 4).

Tabela 4. Ocena współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami (n = 128)

Odpowiedź	%	Liczba
Bardzo dobra	7,03%	9
Dobra	21,88%	28
Raczej dobra	29,69%	38
Raczej zła	4,69%	6
Zła	2,34%	3
Bardzo zła	1,56%	2
Nie dotyczy	32,81%	42

W powyższym pytaniu chodziło o ocenę współpracy z przedsiębiorstwami. Potencjalnie zatem to pytanie odnosiło się do 77 respondentów, których organizacje współpracują z biznesem. Na to pytanie zarejestrowano odpowiedzi także od kilku pozostałych organizacji, które nie współpracują z przedsiębiorstwami – założono, że respondenci wypowiadali swoją generalną opinię o współpracy między organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami.



Objaśnienia: Oś Y – liczba organizacji – średnia z 2008 r. (linia kreskowana) = 1,44; średnia z 2014 r. (linia kropkowana) = 1,20; przy założeniu, że „raczej dobra” = 1 i „dobra” = 2.

Rys. 1. Ocena współpracy organizacji z przedsiębiorstwami w 2014 r.

Średnia ocen w 2008 r. wyniosła 1,44, a w 2014 r. nieco mniej (1,20). Badanie obecne potwierdza ogólną ocenę jako „raczej dobrą” i „dobrą”, a wykazane różnice w średniej z obu badań mogą okazać się statystycznie nieistotne.

Respondenci z badanych organizacji mają dobre zdanie o współpracy z biznesem (współpraca z przedsiębiorstwami jest korzystna dla organizacji pozarządowych, może być wskazywana jako dobra praktyka i przynosi obopólne korzyści). Ten obraz nie zmienił się pomiędzy pierwszym i drugim badaniem.

W literaturze przedmiotu wymieniane są różne formy współpracy. Skonstruowana na potrzeby badania lista odpowiedzi do wyboru dotycząca form współpracy opiera się na wymienionych niżej źródłach, które najczęściej podają dość podobny zestaw możliwych form współpracy [m.in. Lepka i in., 2006; Sawicka, Ptak i Lepka, 2003; *Menedżerowie 500...*, 2003]. Oczywiście możliwe jest i bywa korzystne podejmowanie działań, które łączą różne formy, stąd można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Istniejące formy współpracy z perspektywy organizacji pozarządowych wykazane w badaniu z 2014 r. i porównane do odpowiedzi z 2008 r. prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Częstość występowania obecnie określonych form współpracy w 2014 r. wraz z tendencją w grupie respondentów w stosunku do 2008 r. oraz oczekiwane formy współpracy

Odpowiedź	Obecnie (%)	Zmiana	Oczekiwane (%)
Biznes przekazuje nam środki pieniężne	62,79%	↘	67,97%
Biznes przekazuje nam pomoc rzeczową/dary	58,14%	-	46,88%
Realizujemy wspólne projekty	45,35%	-	78,13%
Przedsiębiorstwa użyczają nam sprzętu i urządzeń	32,56%	-	39,06%
Przedsiębiorstwa użyczają nam swoich pomieszczeń	32,56%	↗↗	32,03%
Otrzymujemy od biznesu wsparcie merytoryczne/doradztwo	30,23%	↗	43,75%
Pracownicy przedsiębiorstwa są u nas wolontariuszami	23,26%	↗↗	34,38%
Inne	22,09%	↗↗	4,69%

Objaśnienia: ↗ – wzrost; ↘ – spadek procentowy; liczba strzałek = siła spadku/wzrostu.

Jak widać, najczęściej stosowane formy współpracy mają charakter raczej bierny, polegający jedynie na przekazywaniu środków pieniężnych i pomocy rzeczowej (patrz tabela 5 – wyniki w procentach). Zatem dominuje wówczas dość jednostronna relacja między stronami, która nie wymaga dużego zaangażowania partnerów. Co ciekawe, niemal połowa respondentów deklaruje, że realizuje razem z przedsiębiorstwami wspólne projekty (przeprowadzone badania nie pozwalają na sprawdzenie, co faktycznie kryje się pod tą odpowiedzią i tę kwestię warto pogłębić w następnych badaniach).

Organizacje pozarządowe oczekują bardziej angażujących form współpracy, np. realizacji wspólnych projektów, udzielania wsparcia merytorycznego i doradztwa czy wsparcia przez wolontariuszy z przedsiębiorstw. Oznacza to oczywiście większe oczekiwania w stosunku do partnerów z biznesu, jednak można powiedzieć, że współgra to z równoległym rozwojem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, która w wielu swoich odmianach może być realizowana jedynie we współpracy z partnerami społecznymi. Zakres i formy współpracy mogą różnić się w zależności od roli, jaką biznes będzie pełnić w partnerstwie. Jeśli jego rolą jest jedynie wspieranie projektu realizowanego przez partnera społecznego, to adekwatną formą współpracy może być filantropia czy sponsoring społeczny. W przypadku projektów, które powstały w wyniku wspólnych uzgodnień, można spodziewać się bardziej zaawansowanych działań wszystkich stron partnerstwa. Porównanie wyników obu badań pokazuje, że repertuar form współpracy jest wykorzystywany coraz bardziej intensywnie przez współpracujące organizacje, z niewielkim spadkiem popularności przekazywania środków pieniężnych oraz dość dużym wzrostem popularności pozycji „przedsiębiorstwa użyczają nam swoich pomieszczeń”. W badaniach porównywano także stan fak-

tyczny ze stanem pożądanym przez organizację. Deklarowane oczekiwane formy współpracy przedstawia także tabela 5.

W 2014 r. w stosunku do poprzedniego badania nastąpiła zamiana pomiędzy pozycjami 1 i 2 oraz 6 i 7 (gdyby ułożyć wiersze tabeli 5 według wielkości wskazań w kolumnie „Oczekiwane”). Popularniejszym oczekiwaniem od „otrzymywania środków pieniężnych od firm” okazało się oczekiwanie, że realizować się będzie wspólne projekty, a popularniejszym od „użyczania pomieszczeń” okazało się oczekiwanie, że pracownicy firm będą wolontariuszami w organizacji. To dość ciekawa tendencja pokazująca w obu przypadkach wzrost oczekiwań dotyczących form współpracy, które bardziej angażują obie strony – zarówno wspólne projekty, jak i wolontariat pracowniczy to o wiele bardziej aktywne i wymagające formy współdziałania, niż jednostronne przekazywanie środków finansowych czy użyczenie zasobów lokalowych przez firmę. Pozostaje oczywiście kwestia, czy opisana zmiana to wynik zmian obserwowalnych między dwoma badaniami, czy jedynie zmiana w samej próbie respondentów (więcej respondentów z konkretnym rodzajem współpracy i oczekiwaniami). Jakakolwiek jest prawda, bezsprzeczne pozostaje podobieństwo obu wyników badań oraz ogólna hierarchia form współpracy i oczekiwań co do ich wyboru w przyszłości.

Podejmowanie współpracy wieloletniej dotyczy jednej organizacji na trzy (w 2008 r.: jednej organizacji na cztery). Dominuje współpraca „od czasu do czasu” (ponad 50% odpowiedzi). Natomiast tylko ok. 1/6 organizacji twierdzi, że nawiązana współpraca ma charakter jednorazowy. Oznacza to w porównaniu do 2008 r. nieznaczny wzrost w wielkości frakcji przypadków współpracy wieloletniej i jednorazowej, oczywiście z ciągłą dominantą współpracy „od czasu do czasu”.

Nadal inicjatorem współpracy okazują się najczęściej same organizacje (prawie w 50% przypadków – to spadek w stosunku do 2008 r. o 20 pkt. proc.). Bardzo rzadko inicjatorem współpracy okazuje się przedsiębiorstwo (ok. 10% – co i tak pokazuje dwukrotny wzrost w liczbie punktów procentowych). Około 1/3 odpowiadających miało w tym zakresie różne doświadczenia. Przeczyłoby to być może założeniu, że rozwój idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sprzyja nawiązywaniu współpracy – może jednak tak jest i jednak sprzyja, tyle że nie czyni z przedsiębiorców tej najbardziej aktywnej strony w inicjowaniu wzajemnych więzi z organizacjami sektora społecznego, aczkolwiek widać w tym zakresie poprawę między poszczególnymi badaniami.

W większości przypadków (prawie 60%) współpraca była nawiązywana dzięki osobistym znajomościom z osobami z przedsiębiorstwa.

Nadal wiele przedsiębiorstw nie posiada jasnych procedur nawiązywania i prowadzenia współpracy. Stosunkowo mało przedsiębiorstw współuczestniczy

przy wykorzystaniu darowanych środków finansowych i monitoruje poprawność wydatkowania środków. To ostatnie jest z punktu widzenia biznesowego mało racjonalne, jednak taka wydaje się rzeczywistość: spora grupa przedsiębiorstw ciągle jeszcze ofiarowuje organizacjom pozarządowym środki finansowe, nie dbając o to, co się dalej z nimi dzieje – zdaniem respondentów jasne procedury współpracy posiada najprawdopodobniej mniej niż połowa przedsiębiorstw.

Ciągle też organizacjom pozarządowym lepiej współpracuje się z przedsiębiorstwami prywatnymi niż państwowymi.

Przykładowe powody niepodejmowania współpracy sygnalizowane przez organizacje prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Wybrane przykładowe powody niepodejmowania współpracy między organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami (pisownia oryginalna)

„Nie podjęliśmy współpracy z biznesem” lub „Organizacja współpracowała z biznesem, ale już nie współpracuje”, ponieważ:
tlumaczenia przedsiębiorców to: wysokie podatki, duża ilość organizacji wyciągających ręce po pomoc, kiepska kondycja firmy, pomoc kierujemy dla organizacji zajmujących się dziećmi.
Jesteśmy młodą fundacją (1 rok działalności) przez co nie jesteśmy jeszcze wiarygodnym partnerem dla biznesu
Nie podjęliśmy współpracy z biznesem, ponieważ organizacja nasza zajmuje się sferą sportu wśród dzieci i młodzież. Produkt ten nie jest medialnym w sensie wypromowania biznesu.
nie mamy pomysłu jak zaangażować biznes we wspólne działania
Nie chcemy być wykorzystywani jako narzędzie do zarabiania pieniędzy. Ponieważ przedsiębiorstwa chciałyby wyłącznie wykorzystywać tą współpracę do odnoszenia własnych korzyści.
Biznes uważa, że organizacje pozarządowe zwracają się do nich wyłącznie po wsparcie finansowe. (...)
W wielu środowiskach, byznes, odbierany jest negatywnie. (...)
Nie było takiej potrzeby. Poziom organizacyjny i zaangażowanie non-profit udowadnia, że można dokonywać cudów bez udziału finansów. Stawiamy na wzajemne relacje międzyludzkie i wnoszony wkład pracy oraz zaangażowania
Inni partnerzy są łatwiejsi do pozyskania.
(...) Pozyskanie do współpracy nie jest proste – biznes jest zamknięty na nieznanie sobie NGO i trudno nawiązać kontakt (jesteśmy ignorowani)
Nie mamy przedsiębiorstw na naszym terenie, gmina jest typowo rolnicza.
brak wspólnych celów
nie udało się nawiązać takiej współpracy z powodu nikłego zainteresowania ze strony „biznesu
Nie znaleźliśmy przedsiębiorców chętnych do współpracy.
W naszym małym miasteczku jest bardzo mało firm, które chciałyby współpracować z organizacją o naszym profilu działalności (...)
Nie podjęliśmy współpracy z biznesem, gdyż wynika to z naszych zasad.
podjęliśmy działania w celu nawiązania współpracy z kilkoma przedsiębiorcami prywatnymi, ale jak do tej pory brak konkretnych działań z ich strony

Wynika z tego, że powodów niepodjęcia współpracy może być wiele. Niektóre odpowiedzi zdają się negować możliwość współpracy („organizacja jest młoda, więc jeszcze nie zdążyła przygotować się do takiej współpracy” albo „na naszym terenie brak odpowiednich przedsiębiorstw”). Daje się zauważyć także pewien wyraz bezradności („nie wiemy, czy mamy coś do zaoferowania” albo „nasze działania są nieatrakcyjne dla biznesu”). Są też takie, które wskazują na bariery, w tym mentalnościowe, po obu stronach, w tym bariery interesów nie do przezwyciężenia w niektórych przypadkach.

Najczęściej więzi współpracy obejmują organizację oraz jedno lub kilka przedsiębiorstw i bardzo często współpracującymi przedsiębiorstwami są przedsiębiorstwa z grupy mikroprzedsiębiorstw, co może świadczyć o tym, iż organizacje poszukujące dodatkowych funduszy od biznesu odwiedzają w ich poszukiwaniu wiele lokalnych firm oraz że partnerstwa mają najczęściej lokalny charakter.

Odpowiedzi na pytania o opinie respondentów na temat motywów podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa wskazują zarówno na motyw o charakterze osobistym/etycznym, jak i biznesowym (budowanie wizerunku przedsiębiorstwa).

3. Główne wnioski dla przedsiębiorstw

Z przedstawionych wyników badań wynikają liczne wnioski dla przedsiębiorstw współpracujących lub zamierzających podjąć współpracę z organizacjami pozarządowymi:

- 1) Organizacje pozarządowe są z natury nastawione na współpracę, a zatem mogą one być naturalnym sojusznikiem przedsiębiorstw, które rozwijają strategię zaangażowania społecznego.
- 2) Te organizacje, które nie współpracują z przedsiębiorstwami, rozważają podjęcie takiej współpracy. Klimat do współpracy międzysektorowej będzie zatem coraz lepszy i będzie łatwiej o partnerów do wspólnych działań.
- 3) Organizacje starsze, większe i same prowadzące działalność gospodarczą częściej współpracują z przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa mogą poszukiwać partnerów właśnie wśród takich organizacji.
- 4) Prawdopodobnie stowarzyszenia wchodzą w trochę inne relacje współpracy niż fundacje. Warto o tym pamiętać, jednak określenie, co to konkretnie oznacza, wymagać będzie dalszych badań.
- 5) Doświadczenia organizacji albo niekorzystny wizerunek biznesu powstrzymują niektóre organizacje od nawiązania współpracy. Przedsiębiorstwa mogą starać się zmienić przekonania części społeczeństwa na swój temat.

- 6) Najczęściej inicjatorem współpracy są organizacje pozarządowe. Przedsiębiorstwa mogą wziąć z nich przykład.
- 7) W nawiązywaniu współpracy kluczową rolę odgrywają osobiste relacje pomiędzy osobami z organizacji i z przedsiębiorstwa. Należy tworzyć sieć kontaktów, dobrze jest osobiście udzielać się społecznie, uczestniczyć w różnych gremiach, dawać poznać się we własnej społeczności lokalnej, kontaktować z osobami z organizacji z różnych sektorów itp.
- 8) Organizacje miewają po kilku partnerów z sektora biznesu. Często są to mikroprzedsiębiorstwa, co może świadczyć o lokalnym charakterze wielu partnerstw. Należy się zastanowić, czy wpisywać się w ten nurt, czy tworzyć również partnerstwa o ponadlokalnym zasięgu działania. Zapewne zależy to będzie od specyfiki strategii społecznego zaangażowania danego przedsiębiorstwa.
- 9) Wciąż dominuje współpraca wykraczająca poza działania jednorazowe, ale to raczej współpraca „od czasu do czasu” niż współpraca wieloletnia. Budowanie trwałych partnerstw wydaje się naturalnym kierunkiem działania.
- 10) Zdaniem organizacji wiele przedsiębiorstw nie posiada żadnych procedur regulujących współpracę. Jest to przykład działania nieracjonalnego, szczególnie z punktu widzenia biznesowego. Współpraca powinna opierać się na jasnych i jawnych zasadach. Przymierzając się do rozpoczęcia współpracy, warto w swoim przedsiębiorstwie takie zasady i procedury wypracować.
- 11) Organizacje pozarządowe rozumieją, że motywem działań biznesu mogą również być pobudki szlachetne i osobiste sentymenty przedsiębiorców. Otwiera to możliwość zrozumiałej komunikacji między uczestnikami współpracy.
- 12) Organizacjom pozarządowym, które podjęły współpracę z przedsiębiorstwami, lepiej współpracuje się z innymi organizacjami pozarządowymi, a dopiero w drugiej kolejności z biznesem. Można rozważyć powołanie fundacji korporacyjnej, która w imieniu przedsiębiorstwa będzie prowadziła działania społeczne.

Podsumowanie

Dzięki prezentowanym wynikom badań można odtworzyć ogólny obraz współpracy i nastawienia do niej organizacji pozarządowych. Równocześnie wynika z nich wiele potencjalnych wskazań dla doskonalenia podejścia organizacji do kwestii współpracy. Dotyczy to samych organizacji pozarządowych, jak i przedsiębiorstw, które chciałyby taką współpracę z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego nawiązać.

Badania z 2014 r. pokazują obraz dość podobny do tego uzyskanego niemal 6 lat wcześniej. Naturalną cechą organizacji pozarządowych jest współpraca. Istnieje grupa organizacji, która w celu realizacji swoich celów szuka sojuszników także wśród przedsiębiorstw i najczęściej jest z tej współpracy zadowolona. Uzyskane wyniki sugerują, że dominują partnerstwa o charakterze lokalnym. Wyzwania globalne czy potrzeby ponadlokalne będą zapewne w przyszłości dyktować poszukiwanie takich partnerstw, które w tym zakresie będą potrafiły wnieść wartość dodaną.

Dość podobny obraz uzyskany w powtórzonym badaniu nie oznacza, że nic się nie zmieniło. Zgromadzone opisy przypadków współpracy z 2014 r. sugerują, że rozmaite formy współpracy są wykorzystywane coraz intensywniej. Wyniki badań zdają się też sugerować, iż coraz popularniejsze stają się formy współpracy, które czynią obu partnerów bardziej aktywnymi stronami nawiązanej relacji (wspólne projekty czy wolontariat pracowniczy).

Choć ogólny wydźwięk wyników badań wydaje się optymistyczny, to jednak istnieją także bariery w możliwości nawiązywania współpracy. Niektóre z nich, takie jak np. brak wiary we własne umiejętności i możliwości, stosunkowo łatwo jest przezwyciężyć. Ale istnieją też takie, które można by nazwać systemowymi czy światopoglądowymi, gdzie bez zmiany paradygmatu myślenia o roli sektora społecznego i biznesowego nie ma szans na zmianę podejścia do współpracy tych dwóch sektorów. Olbrzymia rola przypada samemu biznesowi, który wciąż musi pracować nad zmianą swojego wizerunku w społeczeństwie – zły odbiór biznesu współcześnie coraz trudniej tłumaczyć jest wyłącznie dziedzictwem poprzedniego systemu, a coraz łatwiej zrzucić na karb tego, jak obecne działania przedsiębiorstw są postrzegane przez obywateli.

Literatura

- Boehm A. (2005), *The Participation of Businesses in Community Decision Making*, „Business & Society”, Vol. 44, No. 2.
- 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.
- Frey B.B., Lohmeier J.H., Lee S.W., Tollefson N. (2006), *Measuring Collaboration among Grant Partners*, „American Journal of Evaluation”, September, Vol. 27, No. 3.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa.
- Gumkowska M., Herbst J. (2006), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006*, Warszawa.

- Gumkowska M., Herbst J. (2008), *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/publikacje/badania2008_pomar.pdf.
- Heath R.G. (2007), *Community Collaboration through a Dialogic Lens: Creativity, Democracy, and Diversity in Community Organizing Rethinking*, „Management Communication Quarterly”, November, Vol. 21, No. 2.
- Huxham C., Vangen S. (2000), *Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration*, „Human Relations”, Vol. 53(6).
- Karwacka M. (2013), *Postrzeżenie współpracy z organizacjami pozarządowymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Raport z badania*, Toruń, <http://www.crnavigator.com/materialy/bazadok/339.pdf>.
- Kozuch B. (2007), *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Lepka J., Łukasiak P. i in. (2006), *Współpraca firm z organizacjami pozarządowymi – formy prawne*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes, wiedza, postawy, praktyka* (2003), Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Podstawowe dane o wybranych organizacjach trzeciego sektora w 2010 r.* (2013), Departament Pożytku Publicznego MPiPS, Warszawa.
- Podstawowe fakty o sektorze pozarządowym* (2008), <http://civicpedia.ngo.pl/x/327345> (dostęp: 18.08.2009).
- Raisiene A.G. (2009), *Conceptual Model of Collaboration among Organizations Working in Different Sectors* [w:] S. Banaszak, K. Doktor, *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, WSKiZ, Poznań.
- Reichel J. (2010), *Realizacja strategii CSR w oparciu o współpracę z organizacjami pozarządowymi* [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.
- Reichel J. (2015), *Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań* [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 378.
- Reichel J., Rudnicka A. (2009a), *Collaboration of NGOs and Business in Poland*, „Social Enterprise Journal”, Vol. 5, No. 2.
- Reichel J., Rudnicka A. (2009b), *Współpraca organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Raport z badań* [w:] G. Makowski, M. Koziarek (red.), *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna, organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

- Rodríguez C., Langley A., Béland F., Denis J.L. (2007), *Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network*, „Administration & Society”, April, Vol. 39, No. 2.
- Sawicka A., Ptak A., Lepka J. (2003), *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa.
- Tennyson R. (2003), *Poradnik partnerstwa*, The International Business Leaders Forum and the Global Alliance for Improved Nutrition, http://www.partnerstwa.eko.org.pl/pliki/P_poradnik_partnerstwa.pdf (dostęp: 13.08.2015).
- Vangen V., Huxham C. (2003), *Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, March, Vol. 39, No. 1.
- Warner M., Sullivan R. (2004), *Putting Partnerships to Work*, Greanleaf Publishing, Sheffield, UK.

COOPERATION OF COMPANIES WITH CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS – RESEARCH RESULTS

Summary: The article discusses a cooperation between Polish companies and non-governmental organisations. The main objective is to present results of the research carried out in 2014. Thanks to the research existing range and types of cooperation between companies and non-governmental organizations were analysed. The conditions in which these bonds of cooperation are established were also a subject of interest. The results of the study lead to important conclusions for companies that wish to introduce into their strategies cooperation with non-governmental organizations.

Keywords: companies, civil society organizations, non-governmental organizations, cross-sectoral cooperation, social responsibility.