

Piotr Nieporowski

University of Zielona Góra, Education, Psychology and Sociology
e-mail: nieporowski@gmail.com

Współpraca pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi na przykładzie województwa lubuskiego

Cooperation Between Business and NGO's Supported by Examples from Lubusz Voivodeship

Non-governmental organisations in recent years have gained new possibilities to realise their initiatives, thanks to the strong need among corporations to maintain their socially-desired image, which translates into their greater openness towards possible cooperation with the third sector. Several representatives of NGOs, utilising the latest technological solutions, are improving both the extent of their influence and its effectiveness. As multiple examples from Lubusz Voivodeship illustrate, the strategy of cooperation between business and non-governmental organisations can take on many forms, not necessarily based on financial support. Currently, a bargaining chip in the case of both sides is their knowledge capital. Corporations striving to maintain a positive image in the surroundings they function within are more eager to support social initiatives, recognising in it a possible path to gaining a competitive edge. In my article, I intend to reflect the specificity of the business/NGO relation and its determinants on the basis of selected examples from Lubusz Voivodeship. By analysing case studies, I will try to indicate the most common mutual expectations and construct a vision of a “perfect partner”. The context of analysing the quality of relations between business and NGO's is social capital, which is an important value determining its shape. This arises from the belief that an organisation's social capital has a meaningful impact on its attractiveness in the eyes of a potential partner. In my paper I will also present the most recent data, depicting the level of trust among the local community.

Keywords: business, NGO, partnership, cooperation, non-governmental organisations

JEL Classification: H79, L31

1. Uwagi wstępne

Niniejszy tekst stanowi próbę określenia najbardziej aktualnych modeli oraz warunków do nawiązywania współpracy pomiędzy organizacjami o charakterze biznesowym a organizacjami pozarządowymi na przykładzie województwa lubuskiego. Punktem wyjścia do rozważań jest zdefiniowanie pojęć „biznes” oraz „organizacja pozarządowa” (NGO), określenie specyfiki współpracy pomiędzy drugim a trzecim sektorem oraz ogólnopolskich standardów w tym zakresie, jak również określenie cech charakterystycznych województwa lubuskiego, jako kontekstu do badania osobliwości opisywanej relacji. Kolejnym etapem jest przedstawienie wyników diagnoz działalności lubuskich organizacji pozarządowych oraz rekomendacji lokalnych przedsiębiorców dla potencjalnych partnerów.

2. Organizacje pozarządowe a biznesowe

Według Artykułu 3. Ustawy z dnia 24 kwietnia 2004 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, organizacjami pozarządowymi są podmioty *niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych oraz niedziałające w celu osiągnięcia zysku*¹. Najczęściej występującą ich formą są stowarzyszenia oraz fundacje, realizujące pewnego rodzaju cele społeczne. Przyjmuje się, że następujące terminy są równoznaczne z terminem organizacja pozarządowa, dlatego będą w niniejszym artykule stosowane zamiennie²:

- (1) **organizacja non-profit** – z uwagi na cele funkcjonowania nieukierunkowane na osiągnięcie zysku,
- (2) **organizacja wolontarystyczna (ochotnicza)** – z uwagi na funkcjonowanie w oparciu o pracę ochotników,
- (3) **organizacja społeczna (obywatelska)** – z uwagi na działalność dla dobra publicznego,
- (4) **trzeci sektor** – z uwagi na odróżnienie tej formy aktywności od administracji publicznej (I sektor) oraz sfery biznesu (II sektor),
- (5) **NGO** – skrót anglojęzycznego odpowiednika sformułowania „organizacja pozarządowa” (*non-governmental organization*).

Cytując Artykuł 2. Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej: *działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywa-*

¹ Departament Pożytku Publicznego, Tekst jednolity ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, <http://www.pozYTEK.gov.pl/Ustawa,o,dzialalnosci,pozytku,publiCznego,i,o,wolontariacie,405.html> (data dostępu: 27.04.2015).

² Departament Pożytku Publicznego, *Organizacje pozarządowe – Podstawowe pojęcia*, <http://www.pozYTEK.gov.pl/Podstawowe,pojECia,380.html> (data dostępu: 27.04.2015).

*nie kopalín ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły*³. W kontekście rozpatrywanego zagadnienia najważniejszym elementem tej definicji jest zarobkowy charakter działalności, a więc ukierunkowanie organizacji biznesowych na osiągnięcie zysków. Jest to podstawowa cecha, która odróżnia podmioty należące do drugiego i trzeciego sektora.

3. Dlaczego współpraca?

Przed rozpoczęciem rozważań należy określić, jak współcześnie rozumiemy współpracę pomiędzy organizacjami biznesowymi (nastawionymi przede wszystkim na zysk), a organizacjami pozarządowymi (których rola polega na realizacji swoich celów statutowych) oraz co jest w tej relacji specyficznego. Pozornie są to „dwa światy”, które funkcjonują w całkowicie odmienny sposób. Kierują się przy tym różnymi motywacjami, ale mimo to, jak pokazują liczne przykłady, są w stanie nawiązywać efektywne partnerstwa. Co jest tego powodem, jaka jest tego intencja oraz jakie niesie to za sobą skutki? Aby zwizualizować omawiane zagadnienie w sposób możliwie najbardziej zrozumiały, wyjdźmy od przedstawienia typologii współpracy pomiędzy sektorami biznesowym i społecznym oraz form, jakie współcześnie ta relacja przyjmuje najczęściej.

Jeden z typów relacji pomiędzy organizacjami drugiego i trzeciego sektora, określany jest mianem „współpracy transakcyjnej”. W tym przypadku to partner, który dostarcza potrzebne zasoby, podejmuje strategiczne decyzje oraz ustanawia zasady w relacji. Jest to współpraca w dużej mierze kształtowana jednostronnie, niepodlegająca negocjacom, określona sztywnymi ramami poprzez warunki umowy. Drugi typ to „partnerstwo kooperacyjne”, w którym obydwie strony dążą do osiągnięcia wzajemnej korzyści. Zarówno organizacja biznesowa, jak i pozarządowa biorą udział w procesie decyzyjnym, kształtując dzięki temu wspólne działania na zasadzie otwartego dialogu. Cechą odróżniającą od siebie te dwa typy współpracy jest ustosunkowanie się do dynamiki warunków zewnętrznych. W przypadku transakcyjnego typu współpracy, ustalone na początku tworzenia relacji warunki nie mogą zostać zmienione bez względu na czynniki zewnętrzne. Natomiast typ partnerstwa kooperacyjnego dopuszcza elastyczność w dostosowywaniu strategii działania do aktualnej sytuacji⁴.

Obecnie zidentyfikować można najczęściej występujące formy podejmowania współpracy pomiędzy biznesem a NGO. Najpopularniejszą z nich pozostaje *sponsoring*, a więc przyznawanie organizacji pozarządowej przez firmę środków finansowych na realizację działań, w zamian za promowanie wizerunku tej firmy. W od-

³ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z dnia 6 sierpnia 2004 r.), <http://www.abc.com.pl/du-akt/-/akt/dz-u-2004-173-1807> (data dostępu: 28.04.2015).

⁴ E. Wojsławowicz, *Czy jesteśmy sobie potrzebni? O współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi*, Konkordia, <http://konkordia.org.pl/czy-jestesmy-sobie-potrzebni-o-wspolpracy-biznesu-z-organizacjami-pozarządowymi/> (data dostępu: 22.04.2015).

różnieniu od działań filantropijnych, a więc przekazywania potrzebującym organizacjom (najczęściej jednorazowych) darowizn, jest to współpraca dwukierunkowa, ponieważ korzyść jest wyraźnie obopólna. Mimo to filantropia również stanowi częsty przejaw współpracy międzysektorowej. Jednakże z uwagi na niską trwałość takiej relacji, nie można tu mówić o wypracowanym, perspektywicznym partnerstwie. Na popularności zyskuje współcześnie tzw. *CRM*, czyli marketing społecznie zaangażowany (ang. *Cause Related Marketing*). Ta forma współpracy polega na przekazywaniu przez firmy procentu od dochodu z prowadzenia działalności gospodarczej na cele charytatywne realizowane poprzez działalność statutową partnerów NGO, którzy ten procent otrzymują. To działanie nosi znamiona filantropii, lecz z uwagi na nawiązywanie trwałego partnerstwa, jest to forma współpracy międzysektorowej. Jedną z popularniejszych form kooperacji podmiotów biznesowych z pozarządowymi jest wolontariat pracowniczy, czyli oddelegowanie przez firmę jej pracowników w celu pomocy organizacjom pozarządowym w realizacji ich celów statutowych. Istotnym kapitałem, poza włożoną pracą, jest w tym przypadku kapitał wiedzy i doświadczenia, jakim dysponują wolontariusze, co może przynieść dodatkowe korzyści realizowanym działaniom. Kolejnym przejawem, a jednocześnie jednym z najbardziej zaawansowanych, jest strategiczne partnerstwo. Jest to współpraca wielowymiarowa, ponieważ obydwie strony prowadzą w tym przypadku zakrojone na szeroką skalę działania, będące efektem przemyślanego procesu planowania, przy utrzymaniu obustronnego dialogu⁵. Zaawansowaną współpracę pomiędzy drugim a trzecim sektorem, jaką niewątpliwie stanowi strategiczne partnerstwo, można odnieść do Siedmiu Filarów Partnerstwa przedstawionych przez Johna Bennetta i Sarę Jayes. Są to kolejno⁶:

- (1) **Strategia** – wypracowanie wspólnych celów oraz sposobów, w jakie mogą być one wzajemnie realizowane,
- (2) **Członkostwo** (lub przynależność) – określenie wszystkich zasobów partnera i obustronny do nich dostęp,
- (3) **Równość** – zadbanie, aby obydwie strony odniosły korzyści adekwatne do włożonej pracy,
- (4) **Integracja** – ulepszanie sposobu, w jaki partnerzy współpracują, poprzez budowanie wzajemnego zaufania,
- (5) **Mierzenie** – ustalanie celów w taki sposób, aby możliwe było wprowadzanie do nich ulepszeń w przyszłości,
- (6) **Procesy projektowe** – ustalenie standardów i procedur, które umożliwią wykorzystywanie najlepszych możliwych rozwiązań,
- (7) **Sprzężenie zwrotne** – wykorzystywanie zdobytych doświadczeń i wyciąganie z nich wniosków.

⁵ Ibidem.

⁶ J. Bennett, S. Jayes, *The Seven Pillars of Partnering: A Guide to Second Generation Partnering*, Forum Partnering Task Force of Reading Construction Forum, London 1998, s. 4.

4. Karta Wskazań Efektywnego Partnerstwa

Wartą uwagi inicjatywą, ze względu na próbę sformalizowania zagadnienia współpracy biznesu z NGO w Polsce, było podpisanie przez przedstawicieli obydwu sektorów Karty Wskazań Efektywnego Partnerstwa. Intencją organizatorów było utworzenie pierwszego w Polsce standardu wzajemnej pomocy. Sygnatariuszami Karty były m.in.: Konfederacja Lewiatan, Sekretarz Stanu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Polska Akcja Humanitarna, Telewizja Polska, Federacja Polskich Banków Żywności, Fundacja Orange, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Stowarzyszenie Kongres Kobiet i INTEGRACJA⁷.

Cytując wypowiedź Jorge Gimeno, prezesa zarządu Fundacji Duende, która wraz z Konfederacją Lewiatan była organizatorem wydarzenia:

Tworząc Kartę chcieliśmy zwrócić szczególną uwagę na skuteczność i efektywność sojuszy biznesu z organizacjami pozarządowymi. To właśnie wysoki poziom skuteczności i efektywności jest podstawowym warunkiem publicznej przydatności przedsięwzięć prywatno-społecznych⁸.

Jak można zauważyć, akcent postawiony został na „publiczną przydatność” współpracy pomiędzy sektorami. Można więc stwierdzić, iż za istotny cel relacji biznesu z NGO uznano uwzględnianie interesów społecznych w swojej działalności oraz działanie na korzyść społeczeństwa. Nasuwa się zatem związek z koncepcją Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility, CSR*). Jednakże dopiero treść Karty pozwala na zidentyfikowanie kluczowych obszarów współpracy. Zawiera ona trzy wskazania strategiczne dla efektywnego partnerstwa oraz precyzuje jego dwanaście etapów.

Do wskazań należy m.in. przestrzeganie przez obydwie strony efektywności ich działań społecznych, co jest możliwe dzięki zbliżonemu podejściu do ich mierzenia:

Działania społeczne można i powinno się mierzyć w ten sam sposób, jak przedsięwzięcia w nowoczesnym biznesie, gdzie liczy się relacja pomiędzy nakładami i osiągniętym efektem, pomiędzy planem i jego wykonaniem, pomiędzy zakładanymi i faktycznymi konsekwencjami przeprowadzonej akcji⁹.

⁷ INTEGRACJA jednym z sygnatariuszy Karty Wskazań Efektywnego Partnerstwa Biznes – NGO, <http://www.integracja.org/wydarzenia/integracja-jednym-z-sygnatariuszy-karty-wskazan-efektywnego-partnerstwa-biznes-ngo/> (data dostępu: 27.04.2015).

⁸ Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o., *Biznes i NGO podpisały Kartę Wskazań Efektywnego Partnerstwa*, <http://www.strefa.gda.pl/pl/aktualnosci/biznes-i-ngo-podpisyaly-karte-wskazan-efektywnego-partnerstwa.html> (data dostępu: 27.04.2015).

⁹ *Karta Wskazań Efektywnego Partnerstwa Biznes-NGO*, konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2014/09/Karta_Wskazan.pdf (data dostępu: 25.04.2015).

Drugie wskazanie zakłada, że *zaangażowanie społeczne biznesu powinno mu sprzyjać oraz nie może być traktowane jak moda, która przychodzi z zewnątrz*. Trzecie wskazanie natomiast głosi, iż *biznes i III sektor powinny ściśle się uzupełniać*¹⁰.

*Obie strony partnerstwa muszą być do siebie jak najlepiej dopasowane, ponieważ są w istocie dwoma aspektami – biznesowym i społecznym – tego samego przedsięwzięcia. To dlatego profesjonalizująca swe działania, nastawiona na efektywność organizacja społeczna powinna zrozumieć potrzeby biznesu, a poszukująca nowego oblicza firma powinna docenić siłę aktywności społecznej*¹¹.

Zdefiniowane wskazania nakładają zatem na organizacje biznesowe pewnego rodzaju wymóg zaangażowania społecznego (charakterystycznego dla założeń społecznie odpowiedzialnego biznesu), które akcentowane jest jako warunek nawiązania współpracy pomiędzy sektorami.

Dwanaście etapów efektywnego partnerstwa to kolejno: wizja partnerstwa, zawarcie partnerstwa, wzmocnienie relacji między partnerami, plan dla partnerstwa, zarządzanie partnerstwem, monitorowanie zasobów partnerstwa, uruchomienie przedsięwzięcia, mierzenie efektów przedsięwzięcia, ewaluacja partnerstwa, rewizja założeń, instytucjonalizacja partnerstwa i zarządzanie przyszłością¹². Proces ten rozpoczyna się od wykreowania wspólnych dla potencjalnych partnerów celów oraz analizy wzajemnych korzyści z ich realizacji. Kolejnym etapem jest zbudowanie relacji pomiędzy partnerami, utworzenie planu wspólnego działania z uwzględnieniem perspektyw krótko-, średnio- i długofalowych oraz określenie strategii jego efektywnego wdrażania. Późniejsze etapy związane są z mierzeniem efektów wspólnego działania. Po fazie ewaluacji sugeruje się zinstytucjonalizowanie nawiązanej współpracy, a więc jej sformalizowanie w celu zbudowania trwałego partnerstwa. Sposób sformułowania procesu nawiązywania efektywnej współpracy pokazuje, jak silny akcent położony został na obustronny dialog na każdym z etapów oraz wzajemne zrozumienie i chęć do współdziałania, obecną od fazy wstępnej.

Na podstawie treści powyższych wytycznych możemy stwierdzić, iż skierowane są one przede wszystkim do przedsiębiorców, którzy działają w oparciu o koncepcję CSR. Idąc tropem rozumowania autorów Karty, efektywna współpraca pomiędzy drugim a trzecim sektorem nie jest możliwa bez obecności zasad społecznej odpowiedzialności w strategii funkcjonowania partnerów.

5. Współpraca biznes-NGO z perspektywy II sektora

Raport z badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu z 2011 roku*, przeprowadzonego na ogólnopolskiej próbie 870. przedstawicieli firm, dostarcza danych

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

na temat obszarów ich zaangażowania. Jedynie 14% badanych przedsiębiorców deklaruje chęć zwiększenia swojej aktywności w działaniach na rzecz społeczności lokalnych, a 7% w działaniach na rzecz praw człowieka¹³. Badając natomiast zagadnienie współpracy, jedynie 4% firm deklaruje nawiązywanie jej z organizacjami pozarządowymi. Dominuje współpraca z klientami (31%) oraz dostawcami (27%)¹⁴. Można zatem wnioskować, iż dla przedsiębiorstwa najważniejszym partnerem jest jego klient. Na pytanie o zaangażowanie *we współpracę w zakresie działań na rzecz społeczności lokalnej z innymi organizacjami, takimi jak: administracja rządowa, administracja samorządowa, organizacje pozarządowe*, 53% respondentów odpowiedziało, że z organizacjami pozarządowymi nie współpracuje w ogóle, 14% współpracuje w stopniu bardzo małym, 17% w stopniu małym, 9% w umiarkowanym, 2% w dużym, natomiast pozostałe 5% nie miało zdania¹⁵. Na podstawie tych danych możemy zatem założyć, iż mamy do czynienia z niedopasowaniem polskiego rynku do rekomendacji Karty Wskazań Efektywnego Partnerstwa, z uwagi na niski odsetek przedsiębiorców odczuwających potrzebę podejmowania współpracy z trzecim sektorem. Stosunkowo niewielka liczba firm realizuje także działania z zakresu CSR.

6. Województwo lubuskie jako kontekst rozważań

Województwo lubuskie to jedno z najmniej zaludnionych województw w kraju¹⁶. Raport *Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego* uznaje jego przygraniczne położenie za sprzyjające współpracy eksterytorialnej, która objawia się między innymi poprzez wymianę wiedzy, transfer technologii oraz wymianę handlową¹⁷. 76% przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie lubuskim funkcjonuje w sektorze usług. 20,5% natomiast to firmy reprezentujące sektor przemysłu i budownictwa. Raport ten definiuje także kluczowe dla rozwoju regionu lubuskiego czynniki gospodarcze. Są to: wysokie kwalifikacje kadr regionu i kompetencje ludzi oraz stosunkowo sprawnie przebiegający rozwój gospodarczy, wynikający ze wzrostu liczby firm i ich jakości, jak również innowacyjności podmiotów w regionie¹⁸. W roku 2013 liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w województwie lubuskim wyniosła około 110 tys. Pod tym względem jest to czternaste województwo w kraju. W zestawieniu z danymi z roku 2012 odnotowano 2-procentowy wzrost tej liczby. W porównaniu do pozostałych województw, struktura

¹³ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu – Raport*, Warszawa 2011, s. 199–200.

¹⁴ *Ibidem*, s. 106.

¹⁵ *Ibidem*, s. 191.

¹⁶ T. Kudłacz, A. Hołuj, P. Serafin, B. Zawilińska, *Raport regionalny – Województwo lubuskie*, Zielona Góra-Kraków 2011, s. 17.

¹⁷ K. Cheba, J. Hołub-Iwan, A. Świadek, *Raport „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego w Zielonej Górze*, Warszawa 2014, s. 13.

¹⁸ *Ibidem*, s. 24.

przedsiębiorstw pod względem ich wielkości jest zbliżona. Najwięcej zarejestrowanych jest mikroprzedsiębiorstw, czyli firm zatrudniających poniżej 10 pracowników. Cechą charakterystyczną województwa lubuskiego jest wyjątkowo mała liczba zarejestrowanych dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 250 pracowników). W skali kraju, jedynie w województwie opolskim liczba ta jest mniejsza¹⁹.

Danych obrazujących działalność trzeciego sektora w województwie lubuskim dostarcza Główny Urząd Statystyczny. W roku 2012 w regionie działało około 2500 podmiotów NGO. Ta liczba umiejscowiła województwo lubuskie na 13. miejscu w kraju. Nie należy jednak utożsamiać tej niskiej pozycji ze znikomym zaangażowaniem mieszkańców regionu w działalność trzeciego sektora, ponieważ niska, w porównaniu do innych województw, liczba mieszkańców wymusza zastosowanie innego, bardziej miarodajnego wskaźnika. Jest nim odsetek aktywnie działających podmiotów NGO na 10 tysięcy mieszkańców. W 2012 roku wyniósł on niespełna 25%. Wartość ta była wyższa jedynie w województwie mazowieckim²⁰. Województwo lubuskie można zatem uznać za obszar stosunkowo aktywny pod względem działalności organizacji pozarządowych. Należy jednak zaznaczyć, iż ogólnodostępne dane opisujące strukturę branżową trzeciego sektora w województwie lubuskim są niespójne. Według danych Diagnozy Społecznej z 2013 roku 20,4% respondentów z województwa lubuskiego to osoby deklarujące się jako członkowie organizacji pozarządowej. Pod tym względem region ten plasuje się na piątym miejscu w skali kraju (najwięcej respondentów należących do organizacji pozarządowej pochodzi z województwa opolskiego – 25%)²¹.

7. Kapitał społeczny w regionie

Z punktu widzenia współpracy międzysektorowej warto także wspomnieć o pojęciu kapitału społecznego. Jako że za jeden z jego podstawowych wyznaczników przyjmuje się poziom zaufania w społeczeństwie, stanowi on istotną rolę w procesie budowania relacji. Wynika to z faktu, iż efektywna współpraca nie jest możliwa bez wzajemnego zaufania. Naiwnym byłoby jednak stwierdzenie, iż pomiędzy organizacjami o tak odmiennych rolach, wysoki poziom zaufania stanowi główny warunek nawiązania współpracy. Należy to traktować przede wszystkim jako czynnik sprzyjający. Robert Putnam odnosi kapitał społeczny do *takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania*²². W ujęciu Bourdieu natomiast, kapitał społeczny, to:

¹⁹ T. Kudłacz, A. Hołuj, P. Serafin, B. Zawilińska, op. cit., s. 17.

²⁰ Stowarzyszenie Inicjatyw Samorządowych, *Organizacje pozarządowe w Polsce*, <http://www.lpps.pl/?organizacje-pozarządowe-w-polsce,109> (data dostępu: 01.02.2015).

²¹ *Diagnoza Społeczna: zintegrowana baza danych 2000-2013*, www.diagnoza.com (data dostępu: 27.11.2013).

²² R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu*, tłum. J. Szacki, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa-Kraków 1995, s. 285.

(...) *zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc – z członkostwem w grupie, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa*²³.

Kapitał społeczny mierzony tzw. zaufaniem uogólnionym może stanowić zatem istotny element, kształtujący efektywność funkcjonowania oraz decyzje o nawiązywaniu współpracy pomiędzy przedstawicielami organizacji o odmiennych motywacjach.

Rozpatrując zaufanie uogólnione jako najczęściej stosowany wskaźnik kapitału społecznego, dokonana została analiza deklaracji osób, które uczestniczyły w badaniu. 86,9% respondentów zamieszkujących województwo lubuskie na zadane pytanie: „czy można ufać większości ludzi?” odpowiedziało, że „ostrożności nigdy za wiele”. 1,6% odpowiedziało twierdząco, natomiast 11,5% nie miało zdania w tej kwestii. W skali kraju województwo lubuskie znajduje się na czwartym miejscu pod względem najmniejszego wskaźnika zaufania uogólnionego w społeczeństwie. Po zastosowaniu filtra i uwzględnieniu w analizie wyłącznie osób, będących członkami pewnego rodzaju organizacji pozarządowej (kolejnego istotnego wskaźnika poziomu kapitału społecznego), a więc najmocniej związanych z trzecim sektorem, okazało się, że 100% respondentów twierdzi, iż w relacjach z innymi ludźmi „ostrożności nigdy za wiele”²⁴. Dane pochodzące z Diagnozy Społecznej potwierdzają zatem fakt mówiący o bardzo niskim poziomie zaufania wśród mieszkańców województwa lubuskiego. Można więc uznać, iż wysoka nieufność w społeczeństwie może stanowić potencjalny czynnik utrudniający nawiązywanie relacji pomiędzy organizacjami w tym regionie.

8. Stosunek wobec współpracy z biznesem lubuskich przedstawicieli III sektora

Deklaracje respondentów, którzy wzięli udział w badaniu *Diagnoza stanu lubuskich organizacji pozarządowych* zrealizowanym w 2012 roku przez Fundację na rzecz Collegium Polonicum, dostarczają interesujących informacji odnośnie do gotowości przedstawicieli sektora NGO do nawiązania partnerstwa z biznesem.

Raport z badania zawiera bowiem istotne dane na temat funkcjonowania trzeciego sektora w województwie lubuskim, a także, co jest kluczowe z punktu widzenia analizowanej problematyki, poddaje analizie kwestie związane z partnerstwem z podmiotami gospodarczymi. Dowiadujemy się, że 59% przedstawicieli lubuskich NGO deklaruje współpracę z biznesem. Najczęściej oparta jest ona na bezpłatnej

²³ P. Bourdieu, *The forms of capital* [w:] *Handbook of theory and research for the sociology of education*, red. J. Richardson, New York 1986, s. 248–249.

²⁴ *Diagnoza Społeczna...*, op. cit.

wymianie usług oraz *sponsoringu*. W przypadku takich form pomocy, zaangażowanie ze strony biznesu sprowadza się do przekazania pewnych środków na realizację celów statutowych organizacji. Przedsiębiorstwo nie jest zatem włączane w realizację inicjatywy, tak jak zostało to uwzględnione w Karcie Wskazań Efektywnego Partnerstwa Biznes-NGO.

Przyjrzyjmy się jednak danym obrazującym stan lubuskiego sektora NGO i zastanówmy się, czy pogłębienie współpracy pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi jest w panujących warunkach możliwe. Niewielki odsetek organizacji pozarządowych w regionie prowadzi działalność gospodarczą (niespełna 5%), a blisko 7% z nich nie osiąga żadnego przychodu²⁵. Może to wynikać z braku wiedzy przedstawicieli NGO o możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez organizację *non-profit* lub niechęci do podjęcia działań w tym kierunku. Brak przedsiębiorczego podejścia w procesie realizacji celów statutowych organizacji widoczny w powyższych danych, może być jedną z głównych przeszkód w tworzeniu partnerskich relacji pomiędzy sektorami biznesu i społecznym. Pogłębia to fakt, iż współpraca z biznesem opiera się przede wszystkim na pozyskiwaniu środków finansowych od przedsiębiorców lub prywatnych sponsorów, mimo iż ponad połowa badanych organizacji nie potrafi wskazać żadnego podmiotu, który mógłby zaofiarować swoją pomoc²⁶. Najczęstszym źródłem finansowania lubuskich organizacji pozarządowych są jednostki samorządu terytorialnego (53%), a jednym z najmniej wykorzystywanych jest biznes (22%)²⁷. Biorąc jednak pod uwagę skuteczność prób pozyskania środków finansowych na realizację działań statutowych, w przypadku kontaktów z przedsiębiorcami jest to odsetek rzędu 79%, a więc niewiele mniejszy od najskuteczniejszego źródła, jakim są jednostki samorządu terytorialnego (85%)²⁸. Kolejnym czynnikiem utrudniającym nawiązywanie dialogu pomiędzy regionalnymi organizacjami trzeciego sektora z drugim sektorem jest stosunkowo niski poziom korzystania z nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Blisko 25% organizacji pozarządowych w województwie lubuskim w swojej działalności nie korzysta z Internetu²⁹. Tworzy to obecnie dosyć wyraźną barierę komunikacyjną i w pewnym sensie izoluje dużą liczbę przedstawicieli NGO od dostępu do istotnych informacji. Raport z badania SMG/KRC dostarcza dodatkowych danych, które mogą być istotne z punktu widzenia rozpatrywanego zagadnienia. 94% badanych organizacji pozarządowych w województwie lubuskim przygotowuje sprawozdania dotyczące działalności statutowej, lecz jedynie 40% takie informacje udostępnia publicznie. Jest to najniższa wartość w skali kraju³⁰. Podmioty sektora NGO, które nie publikują w ogólnodostępnych źródłach informacji na temat sposobów realizacji działań w swoim obszarze, zmniejszają przejrzystość swojego funkcjonowania. Może być to czynnik deklasujący je jako potencjalnych partnerów.

²⁵ K. Duer, K. Dreszer-Smalec, M. Wojciechowska, E. Wyszomirska, K. Gluth, *Diagnoza stanu lubuskich organizacji pozarządowych*, Fundacja na rzecz Collegium Polonicum, Ślubice 2012, s. 8.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ *Ibidem*, s. 51.

²⁸ *Ibidem*, s. 52.

²⁹ *Ibidem*, s. 9.

³⁰ T. Karoń, A. Hek, K. Tomczak, *Badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania” – Raport końcowy*, SMG/KRC Poland Media S.A., 2010, s. 241.

9. Stosunek wobec współpracy z NGO lubuskich przedstawicieli II sektora

W tym miejscu należy wyraźnie zaznaczyć, że nie zostały do tej pory przeprowadzone szeroko zakrojone badania wśród przedstawicieli organizacji *stricte* biznesowych, na temat uwarunkowań nawiązywania współpracy z przedstawicielami trzeciego sektora, które w opinii autora spełniałyby wymogi reprezentatywności. Wywiady z pojedynczymi lokalnymi przedsiębiorcami, które stanowią źródło informacji w tej kwestii, wskazują jedynie na pewne najczęściej pojawiające się „oczekiwania” wobec partnera, jakim dla reprezentowanej przez respondenta firmy mogłaby być organizacja pozarządowa. Na podstawie tych deklaracji można jednak wskazać na kilka istotnych, z punktu widzenia efektywnej współpracy pomiędzy organizacją biznesową a przedstawicielem trzeciego sektora, kwestii.

Studium przypadku jednej z firm, mających swój oddział na terenie województwa lubuskiego opracowane na podstawie wywiadu przeprowadzonego z pracownikiem tej firmy, dostarcza rekomendacji dla lokalnych organizacji pozarządowych, które rozważają wejście we współpracę z podmiotem biznesowym. Z uwagi na to, że bardzo często stosowaną formą relacji między II a III sektorem jest *sponsoring*, rekomendacje w dużej mierze odnoszą się do sposobów wnioskowania o uzyskanie takiej pomocy. Składane przez podmioty wnioski o dofinansowanie projektu powinny zawierać jasno zdefiniowany i precyzyjnie ujęty jego cel. Najważniejszą cechą dobrego wniosku jest jego przejrzystość oraz zwięzłość, a także uzasadniona użyteczność społeczna inicjatywy. Wbrew powszechnym przekonaniom, w przypadku firmy już rozpoznawalnej na rynku korzyść wizerunkowa wynikająca z zaangażowania firmy w dane przedsięwzięcie nie stanowi dla niej priorytetu. Podobnie jak stosowanie w uzasadnianiu wniosku języka biznesu (wyraźnego podkreślenia potencjalnych korzyści i strat)³¹. Pozostałe, nie mniej popularne formy współpracy z NGO stosowane przez firmę, to wolontariat pracowniczy oraz regularne, nieodpłatne udostępnianie przestrzeni w siedzibie firmy, przystosowanej do potrzeb lokalnych artystów, chcących zaprezentować swoją twórczość przed większą publicznością³².

Kolejne *case study* opracowane zostało na podstawie wywiadu z prezesem stowarzyszenia, którego struktura zawiera w sobie zarówno podmiot społeczny, jak i gospodarczy. Wskazuje on na pewne kwestie związane z zagadnieniem współpracy biznesu z NGO. Każda organizacja, która pragnie wejść w relację partnerską z biznesem, zdaniem rozmówcy, powinna zadbać o swój pozytywny wizerunek, zarówno w mediach, jak i wśród społeczności lokalnej. Zwiększa to prawdopodobieństwo pozyskania partnera biznesowego o silniejszej pozycji rynkowej. Dokonać tego może nie tylko swoim aktywnym zaangażowaniem w wypełnianie celów statutowych, ale także rzetelnością oraz profesjonalizmem przy ich realizacji. Organi-

³¹ Fundacja CSR Profit – PartnerstwaLokalne.pl, <http://partnerstwalokalne.pl/baza-wiedzy/model-wspol-pracy-biznes-ngo/3-case-studies/> (dostęp 15.04.2015).

³² Ibidem.

zacje pozarządowe mogą być dla biznesu atrakcyjnym partnerem, z uwagi na wysoki kapitał wiedzy oraz umiejętność działania w zmiennych warunkach. Partnerstwo międzysektorowe powinno być oparte na wzajemnym zaufaniu, stąd wysokie znaczenie kapitału społecznego organizacji. Skrupulatne zapoznanie podmiotów biznesowych z celami danego przedsięwzięcia przez jego organizatorów, bez względu na formę współpracy, pozwala dostrzec partnerowi znaczenie udzielonej przez niego pomocy, a więc sukcesu do którego się przyczynił³³.

Mimo, iż częstym motywem wspomagania prospołecznej działalności organizacji pozarządowej przez organizację biznesową jest jej chęć pomocy, należy mieć w świadomości to, że większość firm musi mieć jakiś interes ze współpracy z organizacją, bądź pomocy w realizacji jej celów. Jedną z najważniejszych kwestii, o jakiej każda organizacja powinna pamiętać, jest zadbanie o interesy swojego partnera³⁴.

Kolejne studium przypadku opisuje firmę, której klientem strategicznym są organizacje pozarządowe. Opracowuje ona narzędzia internetowe z myślą o podmiotach trzeciego sektora. Korzystanie z proponowanych rozwiązań technologicznych ma zapewnić organizacjom pozarządowym zwiększenie zasięgu ich działania poprzez usprawnienie ich funkcjonowania w Internecie³⁵.

Dodatkową korzyść dla firmy z nawiązania partnerstwa z organizacjami pozarządowymi stanowi jej dostęp do nowych pomysłów oraz poznanie wciąż rozwijających się potrzeb trzeciego sektora wobec organizacji biznesowych³⁶.

Jak możemy się przekonać na przykładzie województwa lubuskiego, mimo iż współpraca pomiędzy biznesem a NGO może przybierać różne formy, rekomendacje lokalnych przedsiębiorców potwierdzają wytyczne obecne w wypracowanych, ogólnopolskich standardach.

10. Podsumowanie

Województwo lubuskie cechuje wyjątkowo niska liczba dużych przedsiębiorstw, przy stosunkowo wysokiej aktywności sektora NGO. Społeczeństwo w tym regionie jest również bardzo nieufne, co może być jednym z czynników niewielu przejawów współpracy międzysektorowej, z uwagi na to, iż problem ten dotyczy przede wszystkim osób związanych z organizacjami pozarządowymi. Najczęstszą formą podejmowania współpracy w regionie jest *sponsoring*. Jest to forma partnerstwa najmniej złożona pod względem relacji pomiędzy stronami, przez co nie skutkuje

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Ibidem.

wytworzeniem trwałego, strategicznego partnerstwa, opartego na wspólnym zaangażowaniu w cele przedmiotu współpracy. Biznes jest jednym z najrzadziej wykorzystywanych źródeł finansowania lubuskich organizacji pozarządowych, mimo wysokiej skuteczności pozyskiwania środków z tego źródła. Jednakże z uwagi na fakt, iż bardzo niska liczba przedsiębiorców deklaruje chęć prospołecznego działania, ich potrzeba nawiązywania współpracy z trzecim sektorem pozostaje niewielka. Poziom przedsiębiorczości lubuskich organizacji pozarządowych jest niski, o czym świadczy niewielka liczba prób podejmowania przez nie działalności gospodarczej. Lubuskie NGO świadomie nakładają na siebie ograniczenia w podejmowaniu współpracy w realizacji ich działań, poprzez niepublikowanie informacji o swojej działalności. Analizując deklaracje lubuskich przedsiębiorców na temat istotnych kwestii związanych z zagadnieniem partnerstwa międzysektorowego, pokrywają się one zarówno z ogólnopolskimi standardami, określonymi w Karcie Wskazań Efektywnego Partnerstwa, jak i z perspektywą międzynarodową zagadnienia, a więc Siedmioma Filarami Partnerstwa. Zagadnienie współpracy pomiędzy sferą biznesu a NGO stanowi istotny temat do rozważań, z uwagi na obustronne korzyści, jakie współpraca ta może za sobą nieść. Wymagania efektywnego partnerstwa są jednak stosunkowo trudne do spełnienia i, jak mogliśmy się przekonać, wymagają równie silnego zaangażowania z obu stron.

Bibliografia

- Bennett J., S. Jayes, *The Seven Pillars of Partnering: A Guide to Second Generation Partnering*, Forum Partnering Task Force of Reading Construction Forum, London 1998.
- Bourdieu P., *The Forms of Capital [w:] Handbook of theory and research for the sociology of education*, red. J. Richardson, New York 1986, s. 248–249.
- Cheba K., J. Hołub-Iwan, A. Świadek, *Raport „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego w Zielonej Górze*, Warszawa 2014.
- Departament Pożytku Publicznego, *Organizacje pozarządowe – Podstawowe pojęcia*, http://www.pozYTEK.gov.pl/Podstawowe_pojecia,380.html.
- Departament Pożytku Publicznego, *Tekst jednolity ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, http://www.pozYTEK.gov.pl/Ustawa_o_dzialalnosci_pozYTEKU_publicznego_i_o_wolontariacie,405.html.
- Diagnoza Społeczna: zintegrowana baza danych 2000-2013*, www.diagnoza.com.
- Duer K., K. Dreszer-Smalec, M. Wojciechowska, E. Wyszomirska, K. Gluth, *Diagnoza stanu lubuskich organizacji pozarządowych*, Fundacja na rzecz Collegium Polonicum, Słubice 2012.
- Fundacja CSR Profit – PartnerstwaLokalne.pl, <http://partnerstalokalne.pl/baza-wiedzy/model-wspol-pracy-biznes-ngo/3-case-studies/>.
- INTEGRACJA jednym z sygnatariuszy Karty Wskazań Efektywnego Partnerstwa Biznes – NGO*, <http://www.integracja.org/wydarzenia/integracja-jednym-z-sygnatariuszy-karty-wskazan-efektywnego-partnerstwa-biznes-ngo/>.

- Karoń T., A. Hek, K. Tomczak, *Badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania” – Raport końcowy*, SMG/KRC Poland Media S.A., 2010.
- Karta Wskazań Efektywnego Partnerstwa Biznes-NGO*, konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2014/09/Karta_Wskazan.pdf.
- Kudłacz T., A. Hołuj, P. Serafin, B. Zawilińska, *Raport regionalny – Województwo lubuskie*, Zielona Góra-Kraków, 2011.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu – Raport*, Warszawa 2011, s. 199–200.
- Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o., *Biznes i NGO podpisały Kartę Wskazań Efektywnego Partnerstwa*, <http://www.strefa.gda.pl/pl/aktualnosci/biznes-i-ngo-podpisaly-karte-wskazan-efektywnego-partnerstwa.html>.
- Putnam R.D., *Demokracja w działaniu*, tłum. J. Szacki, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa-Kraków 1995.
- Stowarzyszenie Inicjatyw Samorządowych, *Organizacje pozarządowe w Polsce*, <http://www.lpps.pl/?organizacje-pozarządowe-w-polsce,109>.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z dnia 6 sierpnia 2004 r.)*, <http://www.abc.com.pl/du-akt/-/akt/dz-u-2004-173-1807>.
- Wojsławowicz E., *Czy jesteśmy sobie potrzebni? O współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi*, Konkordia, <http://konkordia.org.pl/czy-jestesmy-sobie-potrzebni-o-wspolpracy-biznesu-z-organizacjami-pozarządowymi/>.