

SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W TEORII I PRAKTYCE

dr Adriana Paliwoda-Matiolańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych

Wprowadzenie

Współcześnie można zaobserwować systematyczną i spójną zmianę myślenia o znaczeniu środowiska naturalnego i społecznego dla współczesnego człowieka, a także o wielostronnym rozumieniu zdrowia, dobrostanu i jakości życia jednostki ludzkiej. Zmiana ta naturalnie rozwinęła dyskurs na temat miejsca i roli biznesu w społeczeństwie i współczesnych źródeł przewagi konkurencyjnej, jak i uwarunkowań gospodarczych. Zauważalna jest konieczność odejścia od traktowania aspektów ekologicznych i społecznych, jako bariery rozwoju na rzecz uznania ich za instrumenty sprzyjające efektywnemu funkcjonowaniu gospodarki. Ponadto wzrasta znaczenie niematerialnych czynników w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, a także wzrost świadomości społecznej. Pozwala to na identyfikację trzech sił nacisku na podmioty gospodarcze w celu zwiększonego zaangażowania o charakterze społecznym:

1. Wartość przedsiębiorstwa w dużym stopniu będzie zależeć od kontekstu społecznego, w jakim jest tworzona.
2. Społeczeństwo będzie się domagać większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych, kładąc nacisk na obywatelską postawę przedsiębiorstwa.
3. Narastające problemy społeczne i ekologiczne będą domagały się rozwiązania poprzez efektywnie i skutecznie działające podmioty gospodarcze.

Aktywność gospodarcza wytwarza w społeczności poczucie wspólnych celów i przekonanie oparte na założeniu, że pomyślność każdego człowieka zależy od pomyślności pozostałych. Refleksja teoretyczna i praktyka wykazują, że efektywna polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oparta jest na wspólnym tworzeniu wartości społecznej i ekonomicznej. Skupia się ona na poszukiwaniu ekonomicznych rezultatów zaangażowania społecznego, jak i partnerów pozwalających na operacjonalizację działań społecznych w celu realizacji zamierzonych celów. Spowodowało to zainteresowanie partnerstwem międzysektorowym jako formą efektywnej implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z jej integracją w procesy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem oraz przedstawienie partnerstwa międzysektorowego, jako podstawą praktycznego zaangażowania przedsiębiorstwa w sferę społeczną i ekologiczną.

Ewolucja pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest dynamicznie rozwijającą się doktryną w świecie ekonomicznym. Rozwój ten przypada w szczególności na ostatnie 50 lat XX wieku, aczkolwiek pierwsze wzmianki pojawiły się wcześniej. Można rozróżnić dwa rodzaje odpowiedzialności: (1) odpowiedzialność formalną, czyli odpowiadanie za swoje czyny i (2) odpowiedzialność o charakterze treściowym, czyli odpowiedzialność za określone przedmioty, która angażuje osobę do określonych czynów względem tych przedmiotów¹.

Właśnie to drugie rozumienie nabiera szczególnego znaczenia w obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej oraz czasach ponowoczesnych, kiedy obok odpowiedzialności naturalnej, to znaczy nieodwołalnej, immanentnej, wpisanej w „powinność bycia”, występuje odpowiedzialność kontraktowa, czyli uwarunkowana przez konkretne relacje zewnętrzne pomiędzy podmiotami stosunków społeczno - ekonomicznych². Przeniesienie nacisku z „odpowiedzialności moralnej” jednostek na odpowiedzialność organizacji jako całości, koncentruje się na stosunkach społecznych a nie międzyludzkich, którymi zajmuje się doktryna społecznej odpowiedzialności biznesu.

Doktryna społecznej odpowiedzialności ma szerokie zaplecze, a jej zasadność jest różnorodnie uzasadniana. Z tej różnorodności wykształciły się następujące podejścia: (1) Efektywnościowe - oparte na definicji Friedmana; (2) Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR1 Corporate Social Responsibility; (3) Społeczne odpowiadanie biznesu – CSR2 Corporate Social Responsiveness; (4) Społeczne działanie (wkład) biznesu – CSP Corporate Social Performance; (5) Teoria interesariuszy – Stakeholders Theory. Pozwala to na wyodrębnienie następujących form objaśniania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa: (1) etyka biznesu, która stanowi wymiar indywidualny; (2) społeczna odpowiedzialność biznesu, która koncentruje się na wyniku; (3) społeczne odpowiadanie, jako proces społecznego działania; (4) teoria interesariuszy, jako baza dla oceny organizacyjnej odpowiedzialności i wiarygodności w zakresie realizacji swoich podstawowych celów oraz oceny efektywności działalności organizacji gospodarczej z punktu widzenia rozrachunkowego.

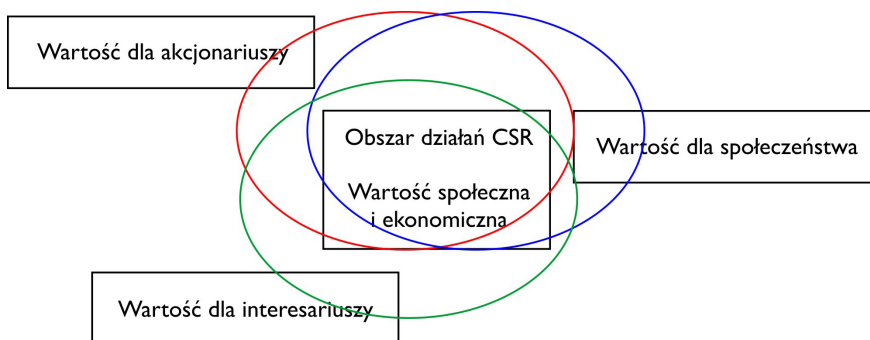
Społeczna odpowiedzialność biznesu wychodzi z założenia, że przedsiębiorstwo winno wspierać dobrobyt i rozwój społeczeństwa poprzez: (1) dążenie do wspólnego dobra w oparciu o poszanowanie praw jednostki; (2) uwzględnianie aspektów społecznych i ekologicznych w systemach zarządzania przedsiębiorstwem; (3) i wynika z przyjęcia przez przedsiębiorstwo zobowiązań, wykraczających poza ramy prawne. Punktem wyjścia jest ekonomiczna skuteczność działania przedsiębiorstwa, jako podstawowego warunku jego istnienia. Organizacja gospodarcza, która nie działa na zasadzie ekonomiczności, nie realizuje głównej funkcji nałożonej przez społeczeństwo. Realizacja tej funkcji w naukach ekonomicznych i naukach o zarządzaniu utożsamiana jest z tworzeniem wartości dla właścicieli i akcjonariuszy i łączona jest głównie z finansowym wymiarem efektywności zarządzania firmą. Zwolennicy doktryny CSR wskazują także na inne zobowiązania społeczne przedsiębiorstwa, podkreślając istotność tworzenia innej wartości niż tylko ekonomicznej.

1 H. Jonas, *Teoria odpowiedzialności: pierwsze rozróżnienia*, „Znak” 1995, nr 10, s. 74 - 85.

2 *Ibidem*, s. 74 - 85.

Sens polityki społecznej odpowiedzialności to instytucjonalne spojrzenia na wartościującą i organizacyjną refleksję nad moralnym znaczeniem, osobistej i organizacyjnej, działalności w stosunku do identyfikowalnych interesariuszy organizacji w konkretnej sytuacji³. Pozwoliło to na ustalenie, przedstawionego na rysunku 1. obszaru działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i powiązania go z procesem zarządzania, rozumianym jako dążenie do uzyskania dynamicznej równowagi na styku trzech zmiennych: wartości dla akcjonariuszy (w tym właścicieli), wartości dla społeczeństwa, wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Definicja społecznej odpowiedzialności została umiejscowiona w kontekście procesów rozwojowych organizacji gospodarczej, jak i tworzenia wartości: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to proces zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa, który poprzez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania ich oczekiwania, przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną jak i ekonomiczną.

Rysunek 1. Obszar działań społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 76.

Współczesna interpretacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest też ściśle powiązana z koncepcją zrównoważonego i trwałego rozwoju. Koncepcja ta po raz pierwszy pojawiła się w 1972 roku podczas konferencji w Sztokholmie. Pierwsze wzmianki pochodzą jednak już z roku 1969, kiedy to w opublikowanym I Raportie Rzymskim zatytułowanym „Człowiek i jego środowisko” zwrócono uwagę na potrzebę stworzenia globalnej koncepcji ochrony środowiska. Jednak dopiero Deklaracja Sztokholmska identyfikuje kapitał ludzki i przyrodniczy oraz określa środowisko naturalne, jako niezbędny element, pozwalający człowiekowi żyć w godności i dobrobycie. Jedną z najbardziej znanych definicji została zaprezentowana w raporcie Komisji Brundtland, który definiuje zrównoważony i trwały rozwój, jako proces zmian, w którym eksploatacja zasobów umożliwia zaspokajanie aktualnych potrzeb i daje także możliwość

³ E.M. Epstein, *Business Ethics and Corporate Social Policy, Business and Society*, mar 1998, 37,1, s. 31.

przyszłym pokoleniom. Wielokrotnie zrównoważony i trwały rozwój interpretowany jest jako harmonizacja pomiędzy zasobami ekonomicznymi, przyrodniczymi i ludzkimi. Piąty program działania Wspólnoty Europejskiej w dziedzinie ochrony środowiska przedstawia zrównoważony rozwój jako odzwierciedlenie polityki i strategii ciągłego rozwoju gospodarczego bez szkody dla środowiska i zasobów naturalnych, podkreślając jego instytucjonalny charakter. Odchodzi się od wąskiego pojmowania rozwoju w kategoriach ekonomicznych do jego trójwymiarowego ujęcia (*triple bottom line*). Zasada trójwymiarowości zwana zasadą 3P od pierwszych liter angielskich słów: *planet*-planeta, *people*-ludzie, *profit*-zysk, rozszerza spektrum pomiaru sukcesu gospodarczego o wymiar społeczny i ekologiczny.

Koncepcja zrównoważonego i trwałego rozwoju jest ideą nieprzerwanego wzrostu gospodarczego, w którym poszanowanie zasobów naturalnych i zaspokojenie ludzkich potrzeb i aspiracji, jak i podnoszenie jakości życia to immanentne cechy działań gospodarczych. Celem jest osiągnięcie pożądanych efektów ekonomicznych, pomnażając wszystkie główne zasoby. Tworzą one bogactwo, które możemy zidentyfikować w postaci następujących aktywów: (1) zasoby naturalne: bogactwa naturalne oraz usługi, (2) kapitał społeczny; spójna społeczność, więzi międzyludzkie, (3) kapitał ludzki; sytuacja i status indywidualnych członków społeczności, (4) kapitał fizyczny; infrastruktura lokalna, (5) zasoby finansowe. Efektem takiego myślenia są produkty i usługi, które zaspokajają szeroko rozumiane potrzeby człowieka, jak i sposób produkcji, dystrybucji i promocji towarów przestrzegający zasady (*triple bottom line*) oraz funkcjonujący zgodnie z zrównoważonym i trwałym rozwojem.

Uwzględniając, obok celów ekonomicznych cele społeczne i ekologiczne, organizacja gospodarcza kształtuje jakość życia współczesnego społeczeństwa, przyczyniając się do zwiększania jego dobrobytu. Dobre społeczne relacje pomiędzy różnorodnymi podmiotami życia gospodarczego stanowią formę spoiwa do budowania ekonomicznego sukcesu narodów, regionów i samych przedsiębiorstw. Powstaje w ten sposób podwójna pętla, pozwalająca społeczeństwu współuczestniczyć w rozwoju ekonomicznym, a gospodarce daje szansę tworzenia dobrobytu i podnoszenia jakości życia społeczeństwa. Nie odbywa się to poprzez działania filantropijne, ale poprzez współdziałanie w zakresie realizacji wspólnej wartości. Dlatego CSR jest uznawane za instrument wspierający strategię zrównoważonego i trwałego rozwoju na poziomie europejskim.

Społeczna odpowiedzialność jako istotny element zarządzania przedsiębiorstwem

Przedsiębiorstwo jest zdolne do połączenia celów ekonomicznych i społecznych w taki sposób, aby osiągnąć długofalową korzyść ekonomiczną. Musi ono jednak zrewidować swoją politykę społeczną poprzez odpowiedni dobór działań tak, aby były one w większym stopniu połączone z jego strategią, a nie tylko zbiorem luźnych przedsięwzięć filantropijnych. Uwzględniając oczekiwania społeczne w procesie zarządzania przedsiębiorstwo wkracza na drogę zrównoważonego i trwałego rozwoju. Jest to przejście od statycznego podejścia, polegającego na usuwaniu skutków i przywracaniu stanu równowagi, do działania prewencyjnego, dynamicznego. S. Ghoshal, Ch. Barlett, P. Moran podkreślają, że nowa rola zarządzania nie może być budowana na wąskich założeniach ekonomicznych przeszłości, ale winna

uwzględnić następujące fakty⁴: (1) współczesne przedsiębiorstwa są głównymi aktorami ekonomicznymi tworzącymi wartość i wspierające rozwój ekonomiczny; (2) wzrost i rozwój firm jest zależny w głównej mierze od jakości zarządzania; (3) podstawą do działania współczesnego przedsiębiorstwa jest nowy „moralny kontrakt” pomiędzy nim a pracownikami i społeczeństwem. Oparty jest on na tworzeniu wartości a nie jej przechwytywaniu.

Przedsiębiorstwa przestały kwestionować zasadność samej idei społecznej odpowiedzialności, lecz zaczęły współuczestniczyć w jej kształtowaniu. Przykładem mogą być badania IBM, które przedstawiły krzywą zaangażowania społecznego, gdzie CSR w swojej najwyższej formie uznawane jest jako platforma dla wzrostu dla przedsiębiorstwa. Ponad połowa badanych firm zapoczątkowała działania w tym kierunku⁵. Również badania przeprowadzone wśród przedstawicieli polskiej kadry menadżerskiej potwierdzają podobny sposób postrzegania CSR, nie tylko jako dobroczynności i filantropii, ale powiązania społecznego zaangażowania z aspektami mogącymi wpływać na sukces przedsiębiorstwa w przyszłości. W wyniku badań ustalono, że naczelne kierownictwo polskich przedsiębiorstw identyfikuje społeczną odpowiedzialność w kontekście modelu zarządzania przedsiębiorstwem jako jeden z elementów przyczyniających się do uzyskiwania pożądanych wyników ekonomicznych, a niżej wartościuje dobrowolne i społeczne zaangażowanie o charakterze charytatywnym.

Zarządzanie interesariuszami przedsiębiorstwa stanowi tu fundament realizacji procesów na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Implementacja aspektów społecznych w realny proces zarządzania przedsiębiorstwem może prowadzić do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Powstaje ona w wyniku innowacyjności i rozwijania zasobów niematerialnych jak: kapitał społeczny, reputacja oraz tworzenie przedsiębiorczego środowiska dla funkcjonowania organizacji gospodarczych. Przedstawia to rysunek 2. Przedsiębiorstwo może w ten sposób opracować model działania w biznesie, który tworzyłby długoterminową, trwałą wartość w czasie i byłby również akceptowany przez otoczenie.

Efektem takiego działania jest tworzenie przez przedsiębiorstwa podstawowej dla niego wartości ekonomicznej, ale również społecznej i ekologicznej. Im większy jest stopień świadomości naczelnego kierownictwa polskich przedsiębiorstw ze znaczenia interesariuszy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym większym stopniu uwzględniają oni aspekty społeczne i ekologiczne w procesie podejmowania decyzji i identyfikują więcej korzyści z bycia społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem⁶. Jest to szczególnie istotne, gdyż istnienie niezależnych agend i instytucji egzekwujących spełnianie oczekiwań i wywiązywanie się ze zobowiązań sprzyja odpowiedzialności i rozwija kapitał społeczny. Ponadto instytucje rządowe i organizacje non-profit zaczynają być postrzegane jako potencjalni partnerzy do kooperacji.

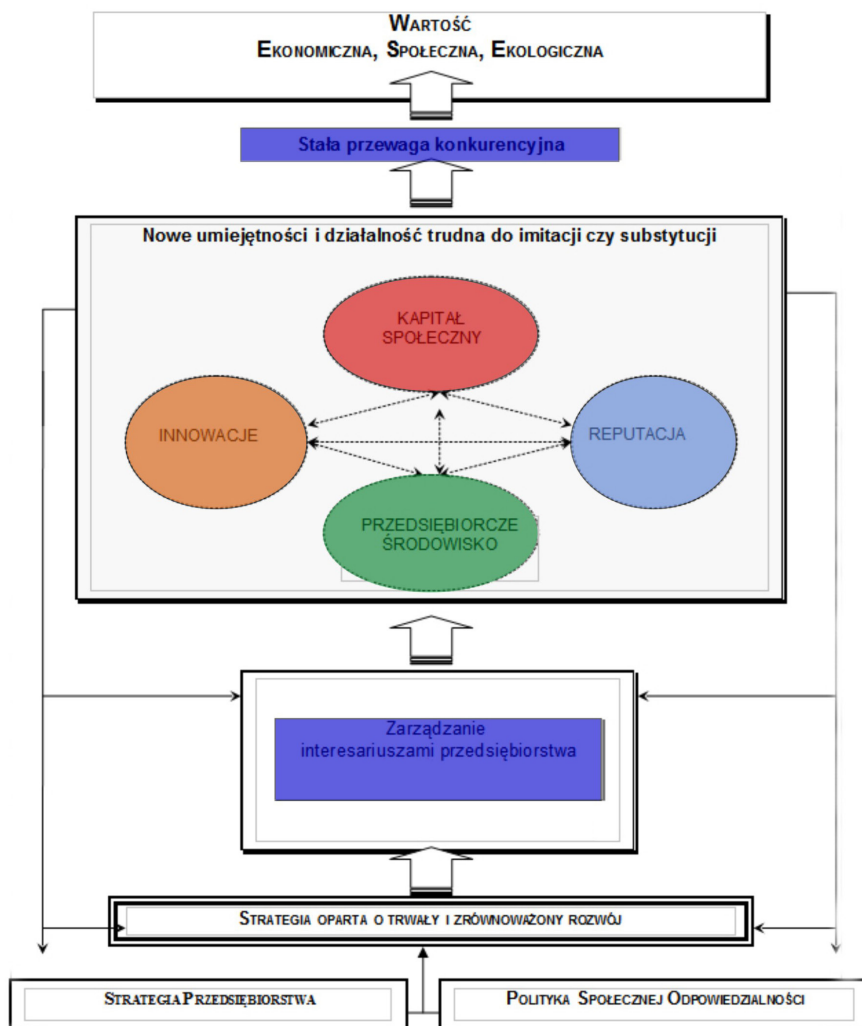
4 S. Ghoshal, Ch. Barlett, P. Moran, A New Manifesto for Management, Sloan Management Review, Spring 1999; 40, s. 10.

5 Attaining sustainable growth through corporate social responsibility, IBM Institute for Business Value, 2008.

6 Badania zrealizowano w 2006 roku. Zostały one poprzedzone badaniem pilotażowym we wrześniu 2005, które pozwoliło na sformułowanie ostatecznej treści ankiety. Pytania, zamieszczone w ankiecie, miały postać zamkniętą i dotyczyły zrozumienia idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i oceny działań a także decyzji, uwzględniających społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Gromadzenie danych odbyło się w czasie 10 spotkań z menadżerami w 10 regionach Polski. W wyniku opracowanego wcześniej programu analizy materiału empirycznego, po zebraniu 195 ankiet, rozpoczęto prace statystyczne.

Reputacja przedsiębiorstwa związana jest z oceną firmy⁷ opartą na porównaniu z innymi organizacjami działającymi na danym rynku lub do pewnego idealnego modelu, wzorca. Reputacja to spójny i pozytywny wizerunek firmy w oczach najważniejszych kibiców⁸. W świecie dynamicznych transakcji, krótkich cyklów życia produktów, sprawnych i efektywnych procesów zarządzania, wzrasta znaczenie i wartość reputacji.

Rysunek 2. Wpływ polityki społecznej odpowiedzialności na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

⁷ Ta cecha wartościująca odróżnia reputację od wizerunku, który ukazuje tylko, w jaki sposób firma jest postrzegana, jak jest opisywana, charakteryzowana.

⁸ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 226.

Reputacja jest więc zasobem, który może generować przyszłe zyski⁹, ponieważ stanowi ocenę wartości przedsiębiorstwa przez otoczenie zewnętrzne. Stanowi więc istotny czynnik wzmacniania lub osłabiania efektywności przedsiębiorstwa. Zasadniczo możemy wyróżnić dwa wymiary reputacji przedsiębiorstwa¹⁰: (1) rozpoznawalność, czyli stopień identyfikacji aktywności przedsiębiorstwa z nim samym; (2) wiarygodność, czyli jakość opinii o firmie wśród tych, którzy ją znają. Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa stało się jednym z podstawowych wyznaczników budowania strategii przedsiębiorstwa, stanowi ona bowiem narzędzie rozwoju i bezpieczeństwa ekonomicznego firmy oraz stanowi barierę ochronną w momentach kryzysowych.

Próba pogodzenia wymagań ekologicznych, czy społecznych, z ekonomicznymi, branie pod uwagę interesów wszystkich zainteresowanych grup zmusza do wysiłku, ale także kreuje twórczą myśl. Powstałe w ten sposób innowacje w znaczny sposób zwiększają konkurencyjność firmy. Innowacje zależą od działalności przedsiębiorstwa jako społecznej i ekonomicznej instytucji¹¹. Nowatorskie rozwiązania ekonomiczne zawsze wychodziły od identyfikacji i spełniania potrzeb konsumentów, potencjalnych klientów, odpowiadania na ich oczekiwania. Dlatego źródłem innowacyjności współczesnego przedsiębiorstwa może stać się odpowiadanie na krytyczne problemy dla sfery ekonomicznej, społecznej i ekologicznej zidentyfikowane na świecie¹².

Skuteczność działania w systemach społecznych oparta jest na współzależności. Współczesne przedsiębiorstwa starają się adaptować do zmieniających warunków, jak i tworzyć korzystne dla siebie ścieżki rozwoju. Źródłem takiej mobilizacji i kontroli zasobów jest kapitał społeczny. Powstaje on w wyniku budowania relacji, rzadko w wyniku transakcji. Centralnym założeniem idei kapitału społecznego jest sieć wzajemnych powiązań i relacji jako zasobu organizacji. Kapitał społeczny to życzliwość i chęć współdziałania ze strony innych, z których mogą korzystać i na które mogą liczyć jednostki i grupy. Przedsiębiorstwo poprzez odpowiednie działania uwzględniające oczekiwania interesariuszy, zarządzanie nimi, tworzy kapitał społeczny¹³. Skuteczność działania w systemach społecznych oparta jest na współzależności, na wzbogacających związkach, kształceniu i wspólnym tworzeniu.

Przestrzegając zasad uczciwej konkurencji, przejrzyste działania i wspieranie lokalnej społeczności przedsiębiorstwo wspiera rozwój regionów tworząc przedsiębiorcze środowisko. M. Porter identyfikuje cztery czynniki konkurencyjności, które wpływają na środowisko biznesowe. Należą do nich czynniki produkcji takie jak: zasoby ludzkie, zasoby naturalne, dostępność do kapitału, infrastruktura; siła nabywca

9 K. Weigelt, C. Camerer, *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, *Strategic Management Journal* 1998; 9, 5. s. 443.

10 T. J. Kosnik, *Corporate Positioning: How to assess - A company's Reputation*, *Harvard Business School*, February 1989, s. 2.

11 *Ibidem*, s. 15.

12 Jako przykład może posłużyć firma Tesco, która inwestuje w energooszczędne sklepy. W roku 2011 zbudowała pierwszy sklep o zerowej emisji CO₂ w Republice Czeskiej, w miejscowości Jaromer. Cztery podobne sklepy istnieją już w Wielkiej Brytanii. Są one tak zaprojektowane, aby zużywać mniej energii. Energooszczędny hipermarket w Ramsey (Wielka Brytania) zużywa o 66% energii mniej niż tradycyjny sklep o podobnych rozmiarach.

13 W. Baker definiuje kapitał społeczny, jako takie zasoby jak: informacje, idea i pomysły, przywództwo, szanse biznesowe, kapitał finansowy, władza, wsparcie emocjonalne, dobra wola i życzliwość, zaufanie oraz kooperacje.

regionu czy kraju oparta na wielkości rynku, standardach produktów i wymagań konsumentów; praktyki konkurencyjne, czyli prawne regulacje wspierające inwestycje, zapobieganie nieuczciwej konkurencji, jaką jest niewątpliwie praktyka monopolistyczna czy korupcja, itp.; a także dostępność podwykonawców i kooperantów lokalnych, i ich poziom działania¹⁴. Słabość, któregoś z nich może wpłynąć na spadek konkurencyjności regionu czy kraju. Dzięki wysoko wykwalifikowanej sile roboczej, odpowiedniej infrastrukturze zarówno fizycznej jak i naukowej czy też administracyjnej oraz dostępności naturalnych surowców zwiększa się produktywność i wydajność przedsiębiorstwa. Niski poziom korupcji na rynku lokalnym i przejrzysta konkurencja zachęca do inwestowania. Dobrzy kooperanci, dostawcy i podwykonawcy pozwalają na sprawne działanie i obniżenie kosztów działalności a wyższy poziom życia społeczności powiększa jego siłę nabywczą. Wszystkie wymienione obszary działalności mogą być wspierane przez działania przedsiębiorstwa, które realizując interesy społeczne buduje sobie lepsze warunki do swojego funkcjonowania.

Partnerstwo międzysektorowe jako podstawa budowania zaangażowania społecznego przedsiębiorstw

Widać wyraźnie, że relacje pomiędzy organizacją gospodarczą a społeczeństwem rozumianym jako podmioty je reprezentujące zaczyna ulegać przeobrażeniu. Wielu zwolenników i protagonistów idei społecznej odpowiedzialności biznesu twierdzi, że stanowi ona nowe spojrzenie na działalność gospodarczą. O ile jednak takie podejście można uznać za przesadne, to na pewno CSR przyczynił się do poszukiwania i rozwoju nowych modeli współpracy pomiędzy trzema sektorami: publicznym¹⁵, prywatnym, non-profit¹⁶ (organizacji pozarządowych nazywanych trzecim sektorem). Zmiana charakteru wzajemnych stosunków polega na przejściu od czystej filantropii do współdziałania. Profesjonalizacja zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa oznacza celowość działań i powiązania ich z głównym obszarem działalności firmy. Aktywność w sferze społecznej nie jest możliwa bez instytucji ją reprezentującej. Prowadzi to do poszukiwania przez przedsiębiorstwa partnerów społecznych, którzy będą skłonni i zdolni zbudować z nimi długotrwałą relację.

Poprzez inwestycję w długoterminową relację zwiększają się szanse na kreację niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa jak np. reputacja wraz z jednoczesną realizacją celów społecznych. Dlatego

14 M. Porter, M. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, *Harvard Business Review* December 2002, s. 62.

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

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

szczególnego znaczenia nabiera partnerstwo międzysektorowe, które pozwala na efektywniejsze i pełne odpowiadanie na problemy społeczne. Właśnie ono staje się w ostatnich latach główną siłą napędową w rozwiązywaniu problemów społecznych na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym czy globalnym.

Partnerstwo pomiędzy sektorami, jako takie nie jest czymś nowym, miało miejsce wcześniej. Zawsze jednak jeden sektor był dominujący a współdział pozostałych sektorów był podporządkowany interesom sektora dominującego w danej relacji.

Obecnie kooperacja międzysektorowa budowana jest na wspólnocie interesów i to zasadniczo zmienia jej charakter, jak i sposób zarządzania. Jak zauważa Googings i Rochlin¹⁷:

- Partnerstwo międzysektorowe pozwala na tworzenie znaczących, wzajemnie powiązanych ze sobą systemów zdolności i zasobów w celu realizacji zadań i dostarczenia rezultatów, które byłyby trudne do osiągnięcia samodzielnie przez każdy sektor z osobna;
- Partnerstwo międzysektorowe stanowi też odpowiedź i uzasadnienie dla wyrównania dysproporcji pomiędzy sektorami w zakresie podziału władzy. Tak rozumiane partnerstwo pozwoli na transformację różnic interesów w źródło innowacyjnych rozwiązań oraz wykazać wzajemne powiązania wszystkich sektorów, jak i efektywnego ich współdziałania.

Partnerstwo jest współpracą pomiędzy przedsiębiorstwem lub grupą przedsiębiorstw a organizacją lub organizacjami z sektora publicznego lub non-profit, które współpracują nad rozwiązaniem problemów dotyczących ich wszystkich (aczkolwiek problem może ich dotyczyć na różnych poziomach). Problemy te przekraczają tradycyjne granice sektorów a ich rozwiązanie jest korzystne dla wszystkich stron. Ponadto partnerzy muszą zaangażować wszystkie swoje zasoby, nie tylko te finansowe¹⁸. Istotne jest aby ta relacja – partnerstwo miało za zadanie osiągnięcie celu, który byłby niemożliwy do osiągnięcia przez podmioty tworzące relację samodzielnie¹⁹. Oparte jest więc na dążeniu do uzyskania efektu synergii i przewagi na niej opartej. J. Austin wyróżnia trzy poziomy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Szczegółowo poziomy zaangażowania opisuje tabela 1.

- Pierwszy to działania filantropijne, dobroczynne²⁰, które wynikają z tradycyjnego spojrzenia na proces współpracy pomiędzy stronami i jest oparty na poszukiwaniu oraz pozyskiwaniu darowizn przez organizacje non-profit na swoje funkcjonowanie.

Przykładem takiego zaangażowania mogą być laureaci konkursu dobroczyńcza roku²¹. W kategorii współpraca z organizacją pozarządową w roku 2010 zwycięzcami okazały się BP Europa SE,

17 B. K. Googings, S. A. Rochlin, *Creating the Partnership Society: Understanding the Rethoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships*, *Business and Society Review*, No 105:1, 2000, s. 128.

18 S. Waddock, *Building Successful Social Partnership*, *Sloan Management Review*, Summer 1998, s. 18.

19 A. Wilson, K. Charlton, *Making partnership work*, [za:] B.K. Googings, S. A. Rochlin, *Creating the ...*, op. cit., s. 131.

20 Inne stanowisko przedstawia Waddock, która w swoim rozumieniu partnerstwa odrzuca współpracę o charakterze filantropijnym opartą tylko na dotacji finansowej opartej o charakterze dobroczynnym. Szerzej [w:] S. Waddock, *Building Successful Social Partnership*, *Sloan Management Review*, Summer 1998, s. 18.

21 Konkurs o tytuł „Dobroczynca Roku” jest największym programem promującym dobroczynność i społeczne zaangażowanie firm w Polsce. W konkursie nagradzane są firmy, które skutecznie realizują działania społeczne we współpracy z organizacjami pozarządowymi, wspierają je merytorycznie, finansowo, rzeczowo oraz świadcząc usługi, a także firmy, które swojej aktywności społecznej nadały charakter strategiczny. [źródło: <http://www.dobroczyncaroku.pl/okoncursie.html>, data odczyt. 09.02.2011]

która otrzymała wyróżnienie za współpracę ze Stowarzyszeniem WIOSNA i Meblik Sp. z o.o. za wsparcie PAH (Polskiej Akcji Humanitarnej). Firma wsparła Kampanię Wodną Polskiej Akcji Humanitarnej, finansując budowę studni w Sudanie Południowym.

- Druga forma współdziałania ma charakter transakcyjny – to rodzaj porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją non-profit opartą na wymianie zasobów na potrzeby określonej działalności. Przykładem takiego działania są kampanie marketingu społecznie zaangażowanego²². Akcja „Podaruj Dzieciom Słońce” organizowana przez firmę Procter & Gamble oraz Fundację POLSAT jest jedną z pierwszych w Polsce i największą prowadzoną obecnie w naszym kraju inicjatywą tego typu. Konsumenci mogą wziąć udział w akcji, kupując produkty 14 znanych i lubianych marek firmy Procter & Gamble. Część zysku z zakupu tych produktów firma P&G przeznaczają na pomoc i realizację celów statutowych Fundacji POLSAT. Innym przykładem jest prowadzona od dwóch lat akcja „Woda dla Sudanu” prowadzona wspólnie przez Polską Akcję Humanitarną i producenta wody mineralnej Cisowianki (Nałęczów Zdrój Sp. z o.o.). Dzięki środkom zebranych poprzez sprzedaż specjalnej butelki Cisowianki 0,33 l. z czystej wody pitnej korzysta już 5 tysięcy mieszkańców Sudanu Południowego. Akcją Woda wspiera również Wodny Program Edukacyjny, który ma na celu zwiększenie świadomości na temat problemu wodnego.²³
- Ostatnim trzecim poziomem o najwyższym stopniu zaangażowania jest współpraca pomiędzy firmami i organizacjami non-profit, gdy misje partnerów są zintegrowane, a charakter działalności jest w znacznym stopniu oparty na działaniach zbiorowych niż ich indywidualnej aktywności²⁴. Sztandarowym przykładem jest tu rozpoczęta w roku 2003 przez Unilever i Oxfam współpraca mająca na celu minimalizację ubóstwa na świecie. Unilever postrzega kraje rozwijające się jako istotną część strategii firmy. Oparta jest ona na prognozie, że obywatele krajów rozwijających się i wschodzących będą stanowić 90% ludności świata w przyszłości. Firma od dawna obecna jest na wielu wschodzących rynkach, dlatego koncern uświadomił sobie, że jego przyszły rozwój będzie zależał od gotowości zajęcia się kwestią rozwoju społecznego i gospodarczego w krajach rozwijających się, w tym niwelowaniu problemu ubóstwa. Oxfam to jedna z najbardziej znanych organizacji pozarządowych (NGO), która skupiła swoje kampanie i inne działania na rzecz zmniejszenia ubóstwa.

Dlatego też, pomimo często antagonistycznych relacji pomiędzy korporacjami i organizacjami pozarządowymi, obie instytucje w oparciu o wspólne zainteresowania, stanowiące bazę dla ich współpracy, rozpoczęły badania nad rolą biznesu w zakresie ograniczania ubóstwa, w szczególności poprzez analizę działalności Unilever w Indonezji.

²² Marketing społecznie zaangażowany polega na budowaniu między przedsiębiorstwem a organizacją non-profit partnerstwa, które ma na celu przyniesienie obustronnych korzyści.

²³ http://www.cisowianka.pl/k/sudan_03 [data odczyt. 09.02.11]

²⁴ J. Austin, *The collaboration Challenge. Making The Most Of Alliances between Nonprofits & Corporations*, Harvard Business School Social Enterprise Series 6, 1999, s. 3.

Tabela 1. Formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją non-profit

Poziom zaangażowania	niski		wysoki
Natura relacji	filantropijna	transakcyjna	integrująca
Wielkość zaangażowanych zasobów	mała		duża
Zakres zaangażowania	wąski		szeroki
Znaczenie dla misji	peryferyjne		centralne
Poziom interakcji	rzadki		intensywny
Trudności w zarządzaniu	proste		złożone
Społeczna wartość	skromna		znaczna

Źródło: J. Austin, The collaboration Challenge. Making The Most Of Alliances between Nonprofits & Corporations, Harvard Business School Social Enterprise Series 6, 1999, s. 3.

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

- Skupienie uwagi na obszarze strategicznym dla firmy;
- Koncentracji na obszarach, które są istotne dla potencjalnych partnerów przedsiębiorstwa;
- Doborze odpowiednich partnerów społecznych (organizacji publicznych czy non-profit);
- Zaangażowaniu wszystkich zasobów firmy (rzeczowych, ludzkich, informacyjnych, finansowych).

Oparte na powyższych zasadach zaangażowanie społeczne prowadzić będzie do znaczących korzyści dla przedsiębiorstwa wychodzące ponad mecenat czy sponsoring a pozwalające na dostęp do ekspertyz, wiedzy strategicznej i zasobów niematerialnych. Organizacje rządowe i pozarządowe mogą być bowiem źródłem wiedzy opartej na badaniach trudnodostępnych czy kosztownych dla przedsiębiorstwa, czy też w pozytywny sposób wpłynąć na kulturę organizacyjną firmy zwiększając w niej ducha przedsiębiorczości jak i innowacyjności. Szczegółowe znaczenie partnerstwa międzysektorowego z punktu widzenia organizacji gospodarczych i non-profit przedstawia tabela 2. Najważniejszą jednak korzyścią z partnerstwa międzysektorowego jest jednoczenie sił w celu skutecznego rozwiązywania problemów społecznych (w tym ekologicznych), które zagrażają funkcjonowaniu sferze społecznej i gospodarczej.

Tabela 2. Szczegółowe znaczenie partnerstwa międzysektorowego z punktu widzenia organizacji gospodarczych, publicznych i non-profit

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

Źródło: Opracowanie własne.

W najbliższym czasie wzrośnie liczba kooperacji pomiędzy sektorem publicznym i non-profit a gospodarczym pozwalając na tworzenie efektów społecznych, jak i zwiększenie efektywności ekonomicznej organizacji gospodarczych. Dobór partnerów społecznych w istotny sposób wpływa na kształt i efektywność polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w dużym stopniu determinując odbiór społecznego zaangażowania zarówno pod względem społecznym, jak ekonomicznym.

Zakończenie

Społeczne i etyczne dylematy, z którymi boryka się świat biznesu nie ulegają zasadniczym zmianom, ale pojawiając się w szerszym kontekście, wskazują na nowe obszary ewentualnych napięć na styku biznes społeczeństwo – moralność. Problemy te rozszerzają znaczenie oraz rolę etycznego i społecznego wymiaru kierowania współczesnym przedsiębiorstwem. Przeniesienie nacisku z „odpowiedzialności moralnej” jednostek na odpowiedzialność organizacji, jako całości, koncentruje się nie tyle na stosunkach międzyludzkich, co stosunkach społecznych. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu czy przedsiębiorstwa podnosi moralny i społeczny charakter biznesu oraz nadaje specyficzne znaczenia ekonomii. Rola przedsiębiorstwa w społeczeństwie zaczyna stopniowo ewaluować w stronę poszukiwania równowagi pomiędzy działaniem mającym dążyć do maksymalizacji zysku, a działaniem polegającym na tworzeniu i maksymalizacji społecznego bogactwa. Współcześnie doktryna społecznej odpowiedzialności skupia się na zdolności przedsiębiorstwa do połączenia celów ekonomicznych i społecznych w taki sposób, aby osiągnąć długofalową korzyść ekonomiczną. W tym celu powinno ono jednak zrewidować swoją politykę społeczną, poprzez odpowiednie operacje swoich działań by były one w większym stopniu połączone z jej

strategią, a nie tylko zbiorem luźnych przedsięwzięć filantropijnych. Wymaga to od przedsiębiorstw odejścia od tradycyjnej formy biznesowej filantropii i dobroczynności na rzecz zintegrowanego partnerstwa międzysektorowego. Dobór partnerów społecznych w istotny sposób wpływa na kształt i efektywność polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w dużym stopniu determinując odbiór społecznego zaangażowania zarówno pod względem społecznym jak i ekonomicznym. Partnerstwo pozwala na zwiększenie skuteczności realizacji założonych celów zarówno przez organizacje publiczne i non-profit, jak i organizacje gospodarcze oraz jest praktycznym wymiarem implementacji idei CSR w procesy zarządzania.

Bibliografia

1. Austin J., The collaboration Challenge. Making The Most Of Alliances between Nonprofits & Corporations, Harvard Business School Social Enterprise Series 6, 1999,
2. Epstein E. M., Business Ethics and Corporate Social Policy, Business and Society, mar 1998, 37, 1,
3. Ghoshal S., Barlett Ch., Moran P., A New Manifesto for Management, Sloan Management Review, Spring 1999; 40,
4. Googings B. K., Rochlin S. A., Creating the Partnership Society: Understanding the Rethoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships, Business and Society Review, No 105:1, 2000,
5. Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts, Statistics Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York 2003,
6. Jonas H., Teoria odpowiedzialności: pierwsze rozróżnienia, „Znak” 1995, nr 10,
7. Kosnik J. T., Corporate Positioning: How to assess and build - A company's Reputation, Harvard Business School, February 1989,
8. Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1999,
9. Paliwoda-Matiolańska A., Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009,
10. Porter M., Kramer M., The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review December 2002,
11. Waddock S., Building Successful Social Partnership, Sloan Management Review, Summer 1998,
12. Weigelt K., Camerer C., Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, Strategic Management Journal 1998; 9, 5.

Strony internetowe

- <http://www.dobroczyncaroku.pl/okonkursie.html>,
- http://www.cisowianka.pl/k/sudan_03.