

# NGO i biznes

Podstawy dobrej współpracy



LEWIATAN



NGO i biznes  
NGO i biznes  
**NGO i biznes**  
Podstawy dobrej współpracy  
NGO i biznes  
NGO i biznes  
NGO i biznes  
NGO i biznes

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



# NGO i biznes

Podstawy dobrej współpracy

NGO i biznes  
NGO i biznes  
NGO i biznes  
NGO i biznes

## Spis treści

O projekcie	3
Wprowadzenie	5
Badanie ankietowe na temat współpracy firm i NGO	6
Warsztat z udziałem NGO, administracji i firm	9
Giełdy współpracy firm i NGO	12
Platforma internetowa	15
Podsumowanie	16

## O projekcie

Od 1 maja 2011 r. Konfederacja Lewiatan wraz z firmą doradczą Deloitte Advisory Sp. z o.o. realizuje projekt *Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR*. Jest on współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. To kontynuacja realizowanego wcześniej przedsięwzięcia „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach”.

Głównym celem obecnie prowadzonego projektu jest promocja wśród przedsiębiorców różnych form świadomego pomnażania kapitału społecznego w firmie, w tym sposobów planowania i prowadzenia dialogu z interesariuszami jako warunku właściwej realizacji działań społecznie odpowiedzialnych.

W projekcie zidentyfikowaliśmy m.in. najczęściej występujące w tym procesie bariery oraz wypracowaliśmy i udostępniliśmy narzędzie on-line do mapowania interesariuszy przedsiębiorstwa. Jednym z zagadnień, któremu poświęciliśmy szczególną uwagę, jest współpraca pomiędzy sektorem prywatnym a organizacjami pozarządowymi. Uważamy, że dzięki niej praktyki CSR wdrażane przez firmy mogą w dużym stopniu przyspieszyć wzrost kapitału społecznego w naszym kraju. Tej właśnie części naszego projektu została poświęcona niniejsza publikacja. ■



## Wprowadzenie

Czynnikiem, któremu przypisuje się dużą wagę w procesie kreowania kapitału społecznego, jest współpraca między biznesem a trzecim sektorem. NGO pełnią ważną funkcję reprezentanta szeroko rozumianej społeczności, umożliwiając innym podmiotom łatwiejsze nawiązanie kontaktu z różnymi grupami społecznymi. Rozwiązują także liczne problemy społeczne, poprzez takie działania jak:

- Edukacja i mobilizacja określonych grup społecznych.
- Bezpośrednia pomoc materialna dla jednostek i grup potrzebujących lub finansowanie projektów, które umożliwią poprawę jakości życia społeczności.
- Reprezentowanie interesów członków i podopiecznych organizacji.
- Organizowanie debat, seminariów i konferencji na tematy ważne dla organizacji etc.

W związku z tym we współpracy firm i NGO upatruje się zwiększenia szans na wykreowanie nowatorskich rozwiązań, które biznes może kierować do otoczenia zewnętrznego i pracowników.

W ramach projektu *Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CR* jednym z zadań realizowanych przez zespół projektowy jest wypracowanie form współpracy między sektorem prywatnym a NGO, ukierunkowanej na obszary odpowiedzialnego funkcjonowania firm i budowy kapitału społecznego.

Aby ten cel osiągnąć, przewidziano serię kroków rozłożonych na dwuletni okres realizacji projektu. Zdobyć niezbędną wiedzę na temat obecnego stanu współpracy biznesu i NGO służyć miało przeprowadzone na początku projektu badanie ankietowe adresowane do przedstawicieli NGO i firm. Kolejnym krokiem było zorganizowanie warsztatu z udziałem przedstawicieli trzeciego sektora, administracji i firm. Stał się on polem do wymiany doświadczeń, które pozwoliło na zidentyfikowanie głównych sfer problemowych, a także wypracowanie formy dialogu, które mają stać się odpowiedzią na nie. Aby pogłębić wymianę doświadczeń trzeciego sektora i biznesu, zobowiązano się także do organizacji trzech giełd współpracy wraz z konferencjami tematycznymi. Również stworzona specjalna platforma internetowa ma służyć nawiązywaniu kontaktów między NGO i firmami.

Wnioski, do jakich w czasie realizacji tych działań udało się dojść, przedstawiono w niniejszej publikacji. Jest ona swoistą syntezą niemal dwuletnich starań zmierzających do budowania kapitału społecznego poprzez promowanie współpracy NGO i biznesu. Przede wszystkim jednak jest to źródło informacji na temat obecnego stanu współpracy na osi NGO – biznes i rekomendacji dotyczących możliwych usprawnień, które mogą ten stan poprawić. Publikacja jest jedynie podsumowaniem licznych badań, warsztatów, opracowań, które w znacznie szerszym stopniu poruszają dane kwestie. Zachęcamy więc do zagłębienia się w poszczególne tematy i sięgnięcia do materiałów źródłowych, do których odnośniki znajdują Państwo w odpowiednich częściach tego opracowania. █



# Badanie ankietowe na temat współpracy firm i NGO

## Koncepcja badania

Wychodząc z założenia, że wypracowanie adekwatnych działań wnoszących realną korzyść dla zacieśniania współpracy firm i NGO wymaga zdiagnozowania stanu wiedzy grup docelowych w zakresie obecnie odbywającej się współpracy, poziomu jej zaawansowania, poznania wzajemnych oczekiwań oraz obszarów, na których potencjalnie współpraca mogłaby się odbywać, przeprowadzono badanie skupiające się wokół tej właśnie tematyki.

Badanie podzielono na dwa etapy:

- **Etap I (luty-marzec 2012 r.)** – diagnoza wiedzy i stosunków między firmami i organizacjami pozarządowymi na początku realizacji projektu.
- **Etap II (luty-kwiecień 2014)** – ocena zmiany jakości współpracy, świadomości oraz postaw grupy docelowej w wyniku działań prowadzonych w projekcie.

Przeprowadzenie badania po raz kolejny na koniec projektu pozwoli zbadać skuteczność podjętych inicjatyw oraz stopień, w jakim udało się doprowadzić do zacieśnienia współpracy z udziałem NGO i biznesu.

## Metodyka badania

Za wykonanie badania odpowiedzialne było Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego. Jako podstawę do przeprowadzenia badania przyjęto pięć obszarów tematycznych, wokół których skupiły się pytania skierowane do podmiotów zaangażowanych w jego przeprowadzenie:

- **Obszar I:** Miejsce społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności firm.
- **Obszar II:** Analiza dotychczasowych doświadczeń biznesu i NGO związanych ze wzajemną współpracą.
- **Obszar III:** Analiza postaw biznesu i NGO wobec wzajemnej współpracy.
- **Obszar IV:** Identyfikacja preferowanych obszarów współpracy oraz wzajemnych oczekiwań biznesu i NGO.
- **Obszar V:** Identyfikacja barier utrudniających biznesowi i NGO współpracę.

Aby uzyskać jak najbardziej miarodajne wyniki, w badaniu zastosowano kombinację uzupełniających się wzajemnie metod, które zapewniły szeroki obraz funkcjonowania wskazanych obszarów, w tym:

- **Analiza danych zastanych**, która nakreśliła obraz współpracy między biznesem a NGO w świetle dostępnej literatury, danych statystycznych, opracowań branżowych.

- Wywiady telefoniczne wśród przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy brali udział w warsztatach konsultacyjnych organizowanych w ramach projektu (próbna 64 badanych), przedstawicieli firm, które nie brały udziału w projekcie (56 badanych), a także przedstawicieli organizacji pozarządowych, którzy mają doświadczenie we współpracy z biznesem (120 przedstawicieli).
- 2 indywidualne wywiady pogłębione z członkami kadry zarządzającej i wdrażającej projekt, które pozwoliły poznać i zrozumieć specyfikę projektu.
- 33 pogłębione wywiady telefoniczne z przedstawicielami przedsiębiorstw i NGO.

Zarówno liczebność próby, na której dokonano badania, jak i sam sposób jego przeprowadzenia pozwalają uznać przedstawione poniżej wyniki za miarodajne i obrazujące sytuację współpracy NGO i firm na polskim rynku.

## Wyniki badania – analiza

### • Rozumienie pojęcia „CSR”

Aby zrozumieć lepiej obecny stan współpracy firm i NGO, należy przyjrzeć się samemu rozumieniu przez firmę pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu” – CSR. To w ramach tej właśnie koncepcji i jako wprowadzanie w życie założeń strategii CSR często ma miejsce nawiązywanie współpracy między biznesem i NGO. Zgodnie z deklaracjami respondentów przedsiębiorstwa biorące udział

w badaniu postrzegają organizacje pozarządowe jako partnera przy realizacji polityki CSR w ich firmie – stwierdziło tak 82,5 proc. uczestników. Niemal 94 proc. spółek poddanych badaniu zadeklarowało, że zna pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Ważniejsze jest jednak jego rozumienie, bo to ono przekłada się na realnie wdrażane inicjatywy. Uzyskane odpowiedzi w tej kwestii pokazują, że znaczna część firm wciąż utożsamia CSR z działalnością charytatywną. Również inicjatywy służące ochronie środowiska wpisują się w definicję prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny. Ponadto większość spółek (70 proc.) nie ma opracowanej strategii CSR. Jak można się domyślić, ma to wpływ na brak usystematyzowanego podejścia do zarządzania sferą zrównoważonego rozwoju. Tym bardziej że aż 73 proc. firm zadeklarowało podejmowanie jakiegokolwiek aktywności z zakresu CSR. Przy braku spójnej koncepcji nietrudno więc o chaotyczne działania, nie mówiąc o braku trwałego wpisania CSR w ramy działalności firmy.

### • Biznes – NGO: obecny stan współpracy

Stan wiedzy biznesu i NGO na temat wzajemnej współpracy pozostawia wiele do życzenia. Najsłabiej firmy oceniły swoje kompetencje związane z identyfikowaniem potrzeb NGO – co powinno być tak naprawdę jednym z pierwszych stadiów w drodze do nawiązania współpracy. NGO natomiast mówią o trudnościach w przygotowaniu oferty współpracy dla biznesu, informowaniem firm na temat własnych potrzeb i oczekiwań (co odpowiada brakom informacyjnym zidentyfikowanym przez spółki) czy inicjowaniem współpracy z biznesem. Pomimo tak zdefiniowanych problemów ponad 70 proc. spółek zadeklarowało

# Warsztat z udziałem NGO, administracji i firm

nawiązanie jakiegokolwiek współpracy z NGO. Prawie połowa spółek, która nigdy nie podejmowała współpracy z NGO, jako powód podaje brak wiedzy na temat sposobów współpracy.

Analizując natomiast obecny stan współpracy biznesu i trzeciego sektora, można zauważyć, że najczęściej wykorzystywanymi formami współpracy są darowizny pieniężne i rzeczowe przekazywane przez firmy na rzecz organizacji pozarządowych, nieco rzadziej zaś wsparcie merytoryczne na różnych polach funkcjonowania. W zamian za udział we wspólnych przedsięwzięciach NGO oferowały firmom przede wszystkim różnego typu akcje promocyjne. Działania te traktowane były także na zasadach filantropii. Wynika to niejako ze specyfiki i charakteru NGO, które nie funkcjonują dla osiągnięcia zysku i tym samym muszą poszukiwać różnorodnych źródeł finansowania.

## ● Korzyści ze współpracy

Korzyści ze współpracy, o których najczęściej mówią spółki, to kreowanie odpowiedniego wizerunku wśród pracowników, klientów i społeczności lokalnej. Mniejsze znaczenie firmy przywiązują do zaszczepiania nowych pomysłów w firmie czy zdobycia przewagi konkurencyjnej. Organizacje pozarządowe same zaś często nie dostrzegają ważnych korzyści, jakie może dać biznesowi współpraca z nimi. W ten sposób wdrażanie nowych rozwiązań w firmach, poszerzenie rynku zbytu i pozyskanie nowych klientów są daleko na ich liście oferowanych biznesowi korzyści. Jednocześnie NGO widzą we współpracy z firmami głównie możliwość zdobycia środków finansowych na realizację celów organizacji. Organizacje mówią również o zdobywaniu nowych kompetencji i umiejętności czy poprawie

swojego wizerunku. Nieznaczna ich część widzi natomiast możliwość generowania w ten sposób innowacyjnych rozwiązań czy profesjonalizacji i doskonalenia działań.

Patrząc w przyszłość, zdecydowana większość firm (84 proc.) jest zainteresowana kontynuacją bądź podjęciem współpracy z NGO. Ponad połowa mówi tutaj o trwałej, niejednorazowej współpracy. Dla spółek, które wskazują raczej na zainteresowanie pojedynczymi projektami, motywem jest łatwiejsza koordynacja tego typu inicjatyw i możliwość wsparcia kilku organizacji.

## ● Preferowane formy współpracy i wzajemne oczekiwania

Forma współpracy preferowana przez biznes to w większości wspólna realizacja projektów. Spółki zainteresowane są również przekazywaniem środków finansowych i pomocy rzeczowej dla organizacji. To z kolei zgadza się z oczekiwaniami NGO, które w pierwszej kolejności liczą na pomoc finansową od biznesu. Na dalszym miejscu plasują wspólne projekty czy udzielanie wsparcia merytorycznego firmom.

To, na co zwracają uwagę firmy wybierające konkretne organizacje pozarządowe, sprowadza się często do ich merytorycznego przygotowania i profesjonalizmu działania. Szyta na miarę oferta, przedstawiana konkretnej firmie, zawierająca określone jasno cele jest dobrze postrzegana przez biznes. Należy przypomnieć o braku kompetencji w tym zakresie, na który wcześniej wskazywały NGO, co w obliczu informacji dotyczących oczekiwań biznesu wydaje się znaczącym problemem, utrudniającym udaną współpracę między tymi grupami.

\* | Współpraca biznes – NGO: stan wiedzy, dotychczasowe doświadczenia, postawy i oczekiwania. Raport końcowy z pierwszego etapu badania: <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/Web/upload/Raport%20nt.%20wsp%C3%B3lpracy%20NGO%20i%20biznesu.pdf>.

## Dyskutowane zagadnienia i uczestnicy warsztatu

Kolejnym krokiem na drodze do lepszego poznania obecnej struktury i zasad współpracy obowiązujących na osi biznes – NGO było zaproszenie ekspertów, przedstawicieli firm, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych do wspólnej dyskusji. Odbędzie się ona w ramach warsztatu eksperckiego poruszającego szerzej temat dialogu firm z wybranymi grupami interesariuszy – w tym właśnie z organizacjami pozarządowymi. W czasie warsztatu szczególną wagę nadano określeniu barier utrudniających współpracę i dialog NGO i biznesu oraz wypracowaniu na tej bazie optymalnych zasad i form współpracy w kontekście kreowania odpowiedzialnego społecznie podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej.

## Kluczowe wnioski z dyskusji

Ważną kwestią, o której nie można zapomnieć, jest rola NGO jako reprezentanta szeroko rozumianej społeczności. Organizacje pozarządowe stają się niejako pośrednikiem między biznesem a różnymi grupami interesariuszy. Ich pomoc w rozwiązywaniu wielu problemów społecznych jest nieoceniona. Dlatego błędy i bariery w dialogu firm z NGO mogą przenosić się również na komunikację z innymi grupami interesariuszy.

W ramach warsztatu eksperci analizowali przyczyny ograniczeń w budowaniu długoterminowej relacji biznesu i NGO. W ten sposób zidentyfikowano cztery kluczowe problemy, które stoją na drodze do efektywnej współpracy tych podmiotów.

Lp.	Kluczowe ograniczenia / słabości w prowadzonym dialogu z NGO
1.	Brak przyjętej strategii
2.	Brak profesjonalizmu w podejmowanej współpracy
3.	Komunikowanie się za pomocą różnego języka
4.	Brak wiedzy o sobie nawzajem

## ● Brak przyjętej strategii

W przypadku obydwu analizowanych grup brak jasno wytyczonej drogi określającej cele ich współpracy może stanowić barierę rozwoju. Co należy rozumieć przez strategię NGO i firm?

- W przypadku NGO – misja, wizja i cele, które organizacja chce osiągnąć poprzez swoją działalność, specyfikę działań organizacji, kierunki, w których chce się rozwijać, by lepiej odpowiadać na potrzeby swoich interesariuszy.
- W przypadku firm – cele, które firma chce osiągnąć poprzez podejmowaną współpracę z NGO oraz formy tej współpracy, co z pewnością ułatwiłoby firmom zdefiniowanie potencjalnych partnerów projektowych w grupie organizacji pozarządowych.

Nieumiejętne definiowanie potrzeb organizacji pozarządowych można jasno dostrzec we wspomnianym już wcześniej problemie przedstawiania konkretnej oferty współpracy. Jednocześnie spółki nie mają często zdefiniowanej strategii CSR, co przekłada się na brak wyznaczonych celów, jakie chciałyby osiągnąć poprzez współpracę z NGO. Przy braku usystematyzowanego podejścia obu stron trudno mówić o owocnej i udanej współpracy.

#### ● Brak profesjonalizmu w podejmowanej współpracy

W organizacjach pozarządowych dostrzegalny jest często brak mechanizmów podobnych do tych działających w biznesie, co ma swoje przełożenie na utrudnioną współpracę międzysektorową. Wciąż pojawia się także problem ofert oderwanych od specyfiki i potrzeb firmy, które w rezultacie nie są w stanie przyciągnąć zainteresowania biznesu i przekonać ich do realnych korzyści z podjęcia współpracy z NGO. Dochodzi do tego problem roszczeniowej postawy wielu organizacji, które szukają przede wszystkim dawcy kapitału, nie zaś partnera projektowego, co dyskredytuje je w oczach wielu firm. Ze strony firm natomiast pojawia się problem nieprzygotowania tych podmiotów do współpracy z NGO, co objawia się m.in. brakiem osoby odpowiedzialnej za kontakt z tego typu instytucjami.

#### ● Komunikowanie się za pomocą różnego języka

Często oderwanie organizacji pozarządowych od świata biznesu, a także nieprzygotowanie spółek do współpracy z tego typu podmiotami powodują problemy

komunikacyjne. Obie strony, mając na myśli te same kwestie i idee, używają innej terminologii, nieprzemawiającej do potencjalnego partnera. Z pozoru błahy problem może okazać się znaczną barierą w nawiązaniu kontaktu i rozpoczęciu współpracy.

#### ● Brak wiedzy o sobie nawzajem

Problem ten widoczny jest u obu opisywanych grup. Spółki np. nie znają mechanizmów funkcjonowania NGO, charakteru działalności konkretnych podmiotów. W ten sposób zdarza się, że późniejsze oczekiwania firm nie są spójne z tym, co organizacja może rzeczywiście zaoferować.

Brak wiedzy NGO na temat firm widoczny jest zaś szczególnie w momencie składania ofert współpracy. Organizacje często nie zadają sobie nawet trudu, aby stworzyć ofertę dostosowaną do profilu konkretnej spółki, wysyłają natomiast szablonowe propozycje współpracy do dużej grupy podmiotów, licząc na odzew któregoś z nich. Powszechna jest także niechęć do zwiększenia wiedzy na temat potencjalnych partnerów w przypadku obydwu grup.

### Wypracowane rozwiązania – formy dialogu z organizacjami pozarządowymi

Analizując kwestie współpracy między przedsiębiorstwami a NGO, eksperci doszli do wniosku, iż w tym obszarze obie strony powinny podjąć działania, których efektem będzie zwiększenie poziomu wiedzy o sobie nawzajem, charakterze działalności i przyjętych celach w zakresie CSR. Kluczowe zatem będzie podejmowanie działań,

które zaowocują przyjęciem przez NGO jasnych celów, stworzeniem standardowych ram współpracy między przedsiębiorstwami a organizacjami trzeciego sektora oraz dzieleniem się wiedzą przedsiębiorstw z NGO w zakresie zastosowania w organizacjach pozarządowych pewnych podstawowych mechanizmów biznesowych, które przyczyniłyby się do zwiększenia częstotliwości i efektywności podejmowanych decyzji o współpracy firm z NGO.

W rezultacie odbytego warsztatu opracowano listę form dialogu, których wdrożenie może przyczynić się do poprawy komunikacji i wzajemnego zrozumienia między przedsiębiorstwami a trzecim sektorem. Formy te są odpowiedzią na konkretne problemy i bariery uniemożliwiające efektywną współpracę między tymi grupami.

\* Więcej na temat wyników warsztatów można znaleźć w publikacji *Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*: [http://www.odpowiedzialnafirma.pl/Web/upload//Dialog\\_CA%C5%81O%C5%9A%C4%86\\_11-01-2012.pdf](http://www.odpowiedzialnafirma.pl/Web/upload//Dialog_CA%C5%81O%C5%9A%C4%86_11-01-2012.pdf).

Lp.	Rekomendowane formy dialogu z NGO
1.	Wypracowanie zasad podejmowania współpracy między firmami a NGO w formie dedykowanego podręcznika
2.	Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakt z drugą stroną współpracującą (w firmach i organizacjach pozarządowych)
3.	Kodeks postępowania w NGO
4.	Promocja ekspertów – członków NGO
5.	Strategia w NGO
6.	Staże wzajemne
7.	Forum dialogu NGO – biznes
8.	Stworzenie sieci NGO
9.	Warsztaty edukacyjne
10.	Platforma NGO – biznes
11.	Certyfikacja NGO

# Giełdy współpracy firm i NGO

## Podsumowanie przebiegu giełd

Aby poszerzyć możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń na temat współpracy NGO i biznesu, w ramach projektu przewidziano także organizację giełd współpracy wraz z towarzyszącymi im konferencjami tematycznymi. Współpracując z Fundacją Duende, zorganizowano konferencje Konkordia, w których udział wzięli przedstawiciele biznesu i największych w Polsce organizacji pozarządowych. Druga i trzecia edycja odbyły się odpowiednio we wrześniu 2011 r. i 2012 r. Czwarta edycja miała miejsce pod koniec września tego roku.

Konkordia II zgromadziła ponad 150 uczestników. Dyskutowano przede wszystkim na temat wzorców współpracy międzysektorowej. Jednym z punktów programu było przedstawienie opracowanego przez ekspertów Konkordii poradnika *Magiczna pozarządówka*. Warsztaty poświęcone były głównie tematowi współpracy NGO z biznesem, instytucjami naukowymi i samorządami lokalnymi.

Konkordia III za temat przewodni przyjęła sobie „Zwiększanie efektywności”. Rozmawiano o możliwościach profesjonalizacji działania trzeciego sektora, efektywnym pozyskiwaniu środków na działalność, współdziałaniu biznesu i NGO w zakresie ekologii czy zarządzaniu zasobami ludzkimi, także poprzez organizację wolontariatu pracowniczego.

## Główne wnioski

Jak się okazuje, zaobserwowane we wcześniejszych etapach projektu problemy organizacji pozarządowych w nawiązaniu współpracy z biznesem i znalezieniu wspólnego języka nie pozostały bez odpowiedzi. NGO otrzymały do swojej dyspozycji poradnik zatytułowany *Magiczna pozarządówka*, w którym zgromadzono rekomendacje i narzędzia mające stać się rozwiązaniem ich głównych problemów. Poniżej kilka podstawowych kwestii, które autorzy poradnika uznali za szczególnie ważne dla odpowiedniego działania NGO.

### ● Strategia

Jak już wcześniej wspomniano, strategia organizacji jest podstawą jej działania. Jej budowę organizacja powinna rozpocząć od zadania sobie kilku kluczowych pytań:

- Po co? – W jakim celu organizacja została utworzona.
- Kto? – Kim jesteśmy (w sensie zespołowym).
- Jak jest nasze otoczenie rynkowe? – Jakie inne organizacje pozarządowe działają w naszym obszarze.
- Z kim i dla kogo? – Jak wygląda nasze otoczenie, czyli z kim współpracujemy. Kim są nasi wolontariusze, darczyńcy, sponsorzy, kontrahenci, partnerzy, beneficjenci.
- Co? – Co konkretnie chcemy osiągnąć. Jakie zadania realizować.
- Jak? – W jaki sposób chcemy zrealizować swoje cele.
- Dokąd? – W jakim konkretnie kierunku zmierzamy.

Pomocna może okazać się także analiza SWOT czy jasne określenie celów za pomocą techniki SMART.

### ● Możliwości i korzyści ze współpracy

Docelowy model współpracy, do którego powinny dążyć NGO, to taki, dzięki któremu obie strony będą istnieć i rozwijać się na zasadzie przenikania i współpracy. Ta współpraca musi opierać się na trzech zasadach:

- Równości partnerów.
- Zaufania, otwartości i szczerości.
- Wzajemnej korzyści, gdzie wyznaczony cel współpracy jest wspólny i równie istotny dla obu partnerów.

### ● Współpraca organizacje pozarządowe – biznes może być realizowana na różne sposoby:

- *Team building* w ramach wolontariatu pracowniczego.
- Wspólne od początku, partnerskie projekty (np. badania rynku).
- Wsparcie merytoryczne, np. przy projektowaniu i wdrażaniu strategii.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR).
- Kształcenie przedstawicieli organizacji w różnych obszarach biznesowych (np. relacje z partnerami biznesowymi, komunikacja).
- Korzystanie ze wsparcia rzeczowego i finansowego.

### ● Pozyskiwanie partnerów biznesowych

Niezwykle ważną kwestią w nawiązaniu kontaktu z biznesem jest dobrze przygotowana oferta. Powinna ona zawierać:

- Misję oraz działalność organizacji.
- Fakty uwiarygodniające działalność NGO.
- Projekt, na którego realizację zbierane są fundusze.
- Propozycję roli firmy/darczyńcy w projekcie.
- Wzajemne korzyści płynące ze współpracy z organizacją.

Oferta musi być indywidualna, tzn. skierowana do konkretnej firmy. Odbyte debaty pozwoliły również wypracować znaczną liczbę ciekawych wniosków dotyczących współpracy na osi NGO – biznes, instytucje naukowe i samorządy.

### ● Współpraca organizacje pozarządowe – biznes

- Organizacje pozarządowe powinny nauczyć się oferować biznesowi konkretne korzyści ze współpracy.
- Organizacja powinna poznać motywację firmy, przyczyny podjęcia przez nią współpracy.
- Współpraca powinna odbywać się na wielu płaszczyznach (nie tylko finansowej).
- Organizacje pozarządowe wymagają przygotowania do kontaktu z biznesem.

### ● Współpraca organizacje pozarządowe – instytucje naukowe

- Organizacje pozarządowe powinny działać na rzecz zwiększenia świadomości instytucji naukowych co do możliwości i form współpracy.
- Organizacje pozarządowe mogą wykorzystać konkretne osoby ze środowiska naukowego do nawiązania współpracy z instytucją nauki.



- **Współpraca organizacje pozarządowe – samorząd**
  - Organizacje pozarządowe powinny dążyć do wpływu na współtworzenie regionalnej polityki.
  - Postawa roszczeniowa organizacji pozarządowych w stosunku do samorządów utrudnia przekonanie ich do nawiązania relacji partnerskiej.

Z kolei podczas trzeciej edycji konferencji Konkordia podjęto się próby odpowiedzi na dość trudne pytanie: jak mierzyć efektywność organizacji pozarządowych? Pytanie wydaje się szczególnie problematyczne ze względu na dużą różnorodność trzeciego sektora, która nie pozwala na przyjęcie jednego, standardowego miernika. W związku z tym oczywistym rozwiązaniem wydaje się konieczność podziału grupy podmiotów na podgrupy według różnych kryteriów: pole oraz obszar działania, rozmiar organizacji, rodzaj dochodów. Dopiero w ramach tak stworzonych podgrup posiadających pewne porównywalne cechy można podjąć się mierzenia efektywności ich działania.

Drugi sposób natomiast sprowadza się do mierzenia efektywności konkretnych sfer działania organizacji według indywidualnych mierników. Oznacza to wyznaczenie takich obszarów, jak np. wolontariat, *fundraising* czy po prostu zarządzanie. Dla *fundraisingu* efektywność może być mierzona w następujący sposób:

- Komunikacja: czy darczyńca wie, do czego zostały wykorzystane jego pieniądze; jakie są plany organizacji; jak można dodatkowo jej pomóc.
- Planowanie: jakie środki organizacja potrzebuje pozyskać i jakie ma koszty do pokrycia; w jakim czasie ma to zrobić; z jakich narzędzi powinna korzystać.
- Strategia: jak osiągnąć cele dochodowe; jak współpracować z resztą członków i działów organizacji, żeby je osiągnąć; jak dostosować do nich wizerunek organizacji lub odwrotnie.
- Narzędzia: z jakich narzędzi należy skorzystać, żeby uzyskać przewidziane, niezbędne do funkcjonowania dochody; jakie są możliwości rozwoju przy korzystaniu z różnorodnych rodzajów kampanii, jak np. 1 proc. podatku, strategiczni darczyńcy czy darczyńcy indywidualni. █

\* [http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2013/01/poradnik\\_1.pdf](http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2013/01/poradnik_1.pdf).

# Platforma internetowa

## Założenia i funkcjonowanie platformy

Aby pójść o krok dalej w sferze budowania współpracy między biznesem i trzecim sektorem, stworzono interaktywną platformę internetową<sup>\*</sup>. Umożliwia ona wyszukiwanie i łączenie organizacji pozarządowych oraz firm, które – mając tożsame cele – chciałyby podjąć wspólne działania. Dotychczas na polskim rynku nie funkcjonowała platforma, która dawałaby możliwość jednoczesnego wyszukiwania organizacji trzeciego sektora i podmiotów biznesowych skłonnych do nawiązania współpracy, a także łączenia ich w pary lub większe zespoły projektowe.

Z założenia platforma miała stanowić bogatą bazę danych kontaktowych uporządkowanych według odpowiednich kryteriów, umożliwiających użytkownikom szybki i łatwy dostęp do poszukiwanych informacji. Poza bazą – katalogiem organizacji oraz firm otwartych na dialog i współpracę z trzecim sektorem – na platformie znalazło się także miejsce do prezentacji sylwetek profesjonalistów z branży, doradców i konsultantów. Również część strony poświęcona dobrym praktykom ma stanowić inspirację dla innych podmiotów.

Zaletą platformy jest możliwość stworzenia szczegółowego profilu organizacji bądź firmy. W profilu zawarte są informacje na temat działalności podmiotu, ale także odpowiedź na pytania: kogo szukamy, jakie są nasze oczekiwania, co w zamian oferujemy, a także konkretne oferty współpracy. Takie ustrukturyzowane podejście pozwala na porównywanie podmiotów, ofert współpracy i wybór tych najbardziej odpowiadających oczekiwaniom.

Obecnie na platformie tworzy się katalog zarówno firm, jak i organizacji pozarządowych. Wzbogacenie o informacje na temat zasięgu terytorialnego ułatwia wyszukiwanie potencjalnych partnerów. Zarejestrowane jednostki mogą wystawiać rekomendacje swoim partnerom, oznaczać siebie nawzajem jako współorganizatorów przedsięwzięć o charakterze społecznym. Takie działania mają ułatwić znajdowanie solidnych i wiarygodnych instytucji, z którymi można nawiązać współpracę w danym obszarze.

Popularyzując ideę współpracy biznesu oraz trzeciego sektora, przeprowadzony został również konkurs na najlepsze praktyki z zakresu dialogu międzysektorowego. Zgromadzono 26 najciekawszych przykładów na taką współpracę. Użytkownicy platformy mogą także znaleźć na niej poradnik dobrych praktyk w tym zakresie i schemat prowadzenia działań prospołecznych.

Na platformie zarejestrowanych jest ponad 130 podmiotów. Większość, bo 90 z nich, stanowią NGO. █

\* <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/platforma>.

---

# Podsumowanie

Analiza obecnego stanu współpracy NGO i biznesu, a także głosów, jakie dają się słyszeć wśród przedstawicieli obu grup, nie napawa optymizmem. Przede wszystkim maluje się obraz nieadekwatnego przygotowania organizacji pozarządowych do nawiązywania długoterminowych kontaktów z firmami. Obie grupy stanowią specyficzne środowiska, posługujące się różnym językiem, definiujące w odmienny sposób swoje cele. Zidentyfikowany brak profesjonalizmu, tak ważnego w przypadku współpracy z biznesem, wydaje się znaczącym problemem już w nawiązaniu pierwszego kontaktu. Z kolei spółki bez wyznaczonych jasno celów działania w zakresie odpowiedzialnego funkcjonowania angażują się w inicjatywy w sposób chaotyczny, stanowiąc często jedynie dawcę kapitału dla NGO. Wniosek jest jeden – obie grupy muszą zacząć myśleć strategicznie o wzajemnej współpracy. Przejście od filantropii korporacyjnej do wspólnego tworzenia prawdziwej wartości w społeczeństwie nie jest jednak proste. Należy u podstaw tej współpracy postawić myśl, że społeczności, którym organizacje starają się służyć, są też klientami, pracownikami, kontrahentami biznesu. Wzajemne zainteresowanie tematami dla nich ważnymi, wspierane przez wiedzę, odpowiednie podejście trzeciego sektora oraz umiejętności i potencjał inwestycyjny firm poza uzyskanym elementem synergii może dać obydwu grupom znaczne korzyści. Dla spółek będzie to realizowanie strategii CSR z udziałem rzetelnego partnera w postaci organizacji pozarządowej. Dla NGO natomiast odpowiedź na problemy społeczne z pomocą niezbędnego kapitału i wiedzy oraz zaangażowania biznesu. Nawiązanie dialogu na linii NGO – biznes, w którym obie strony są dla siebie równorzędnymi partnerami we współpracy, może być pierwszym krokiem do zbudowania trwałych i szczerych relacji, służących w ostatecznym rozrachunku budowie kapitału społecznego. █





# NGO i biznes



LEWIATAN

Egzemplarz bezpłatny

Wersję elektroniczną publikacji można pobrać ze strony  
[www.odpowiedzialnafirma.pl](http://www.odpowiedzialnafirma.pl)

Konfederacja Lewiatan  
ul. Zbyszka Cybulskiego 3  
00-727 Warszawa  
tel. (+48 22) 55 99 900  
faks (+48 22) 55 99 910  
[www.konfederacjalewiatan.pl](http://www.konfederacjalewiatan.pl)  
[www.odpowiedzialnafirma.pl](http://www.odpowiedzialnafirma.pl)

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



LEWIATAN

Deloitte.

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

