

# Jak efektywnie współpracować z NGO

czyli o międzysektorowej odpowiedzialności biznesu

 Michał Jakub Stępień

## Czego dowiesz się z artykułu?

- ▶ W jaki sposób można współpracować z organizacjami pozarządowymi?
- ▶ Na co zwracać uwagę przy wyborze NGO do współpracy?
- ▶ Jakie korzyści płyną ze współpracy biznes – NGO?
- ▶ Dlaczego działania społeczne warto realizować poprzez stałą współpracę z fundacją lub stowarzyszeniem, a nie samemu?

**W** Polsce jest zarejestrowanych 26 tys. fundacji oraz 117 stowarzyszeń. Z którymi podmiotami nawiązać współpracę oraz czy taka kooperacja niesie większe korzyści niż przyjazny wizerunek? Dlaczego organizacje pozarządowe potrzebują współpracy z biznesem i przede wszystkim czy biznes naprawdę potrzebuje NGOs?

Od wielu lat trwa burzliwa dyskusja nad obecnym rozwojem oraz odpowiedzialnością biznesu. Co roku przyznawane są Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii za odkrycia modeli rozwiązujących nierówności społeczne oraz wspierających ekologię. Kilka lat temu enigmatyczny skrótowiec CSR (corporate social responsibility) stanowił trend komunikacyjny i niezrozumiałe wyzwanie dla wielu działów PR. Dzisiaj szczęśliwie przestaje być modnym wzorem i wolno, lecz skutecznie, zajmuje miejsce głównego narzędzia strategicznego do zarządzania całą organizacją. Dla przypomnienia: głównym założeniem CSR jest takie modelowanie oraz prowadzenie działalności gospodarczej, które uwzględnią w jej strategii odpowiedzialność ekonomiczną, społeczną oraz ekologiczną. Mówiąc prościej: w etyczny i przejrzysty sposób traktuje wszystkich interesariuszy – od inwestorów, przez pracowników i podwykonawców, po klientów końcowych. Dba o środowisko naturalne oraz społeczeństwo, którego jest aktywną częścią. Opisanie założeń teoretycznych nie stanowi problemu – prawdziwym wyzwaniem jest praktyczne zastosowanie opisanego modelu w codziennej pracy. W jaki sposób przy ograniczonej liczbie

wewnętrznych ekspertów zrozumieć i zwiększać nasz wpływ na lokalne społeczeństwo? W jaki sposób wyrównać kończące się zasoby naturalne przy równoczesnej produkcji oraz dystrybucji naszych produktów? W tym miejscu powstaje żywa potrzeba na współpracę biznesu z precyzyjnie dobranymi organizacjami pozarządowymi. A czym de facto są takie organizacje?

## Czym jest współpraca z NGO?

Większość osób potrafi wyjaśnić, czym zajmuje się biznes – ma systematycznie zwiększać swój zysk, dając możliwości zarobkowe swoim pracownikom, oraz zaspokajać potrzeby klientów. Dla równowagi zastanówmy się, czym zajmują się organizacje pozarządowe, zwane też NGOs. Często zbiór fundacji oraz stowarzyszeń nazywany jest trzecim sektorem, obok pierwszego – państwowego oraz drugiego – biznesowego. W teoriach socjologicznych odnajdziemy pojęcie sektora czwartego, które obejmuje zbiór lokalnych społeczności – kiedyś łatwy do zdefiniowania jako mieszkańcy danego regionu. Dzisiaj w społeczeństwie informacyjnym sektor czwarty stanowi szeroko rozumianą społeczność, np. grupy osób rozsiane na całym świecie,

które łączą podobne wartości. Najprościej można powiedzieć, że NGOs robią wszystko to, czym nie zajmują się rząd oraz firmy. Stanowią więc uzupełnienie organizacji, które zaspokajają szeroko rozumiane potrzeby danej społeczności. Blisko 1/3 stowarzyszeń oraz fundacji w Polsce świadczy oferty rekreacyjne oraz sportowe, ponad 10% zajmuje się kulturą oraz sztuką, dalej uzupełniają potrzeby edukacyjne, podejmują problem ochrony zdrowia i szeroko rozumianej ekologii. To, co wyróżnia organizacje pozarządowe od pierwszego sektora, to fakt, że są tworzone i zarządzane przez osoby prywatne – podobnie jak biznes. Co różni organizacje pozarządowe od sektora drugiego? Podobnie jak władze publiczne działają one w interesie publicznym. Nadzrędnym celem nie jest zysk finansowy, tylko korzystny wpływ społeczny lub ekologiczny. Realizacja założeń CSR wymaga w takiej strukturze prawnej współpracy międzysektorowej, aby dbać nie tylko o zysk, ale również o pozostałe cele odpowiedzialnego biznesu. NGOs stanowią ponadekonomiczny łącznik wszystkich czterech sektorów. Na ciągu ostatniej dekady dokonała się ogromna zmiana w zakresie profesjonalizacji sektora organizacji pozarządowych. Coraz większa liczba



Rys. 1. Cztery sektory

podmiotów trzeciego sektora prowadzi regularną ewaluację własnej działalności, monitorując wybrane zagadnienia społeczne lub ekologiczne. Podejmując się współpracy z wybranym NGOs, powinniśmy założyć, że nasza firma uzyska dostęp do zrozumienia aktualnych problemów społecznych oraz zostaną nam zaproponowane adekwatne narzędzia do rozwiązywania poruszanych problemów. Ogólne społeczne wyobrażenie fundacji jako podmiotu, który wymaga opiekuńczej roli od partnerów biznesowych, sukcesywnie się kurczy. Znajdziemy wiele przykładów relacji między wybranymi fundacjami oraz podmiotami biznesowymi, w których obie strony traktują się jako równowartościowych partnerów. Następuje między nimi obustronny transfer wiedzy oraz wymiana usług. Jednak przed tym, jaką formę współpracy wybierzymy, należy uważnie rozważyć, z jaką organizacją powinniśmy współpracować.

### Jak wybrać NGO do współpracy?

Kluczowym elementem wyboru organizacji pozarządowej do współpracy jest wyznaczenie własnych celów pozafinansowych. Wśród firm mających strategię CSR-ową wybór inicjatyw, w które należy się zaangażować, nie powinien stanowić większego trudu. Tutaj należy wykonać konsekwentne wyszukiwania podmiotów, które będą miały cel spójny z naszymi założeniami. Ogromne wyzwanie wyboru partnera społecznego staje przed firmami, które takowej strategii jeszcze nie przygotowały. Wówczas należy uważnie przyjrzeć się swojej działalności i możliwie precyzyjnie zmierzyć, jaki wpływ aktualnie ma nasza firma na społeczność i/lub ekologię oraz

jaki chcemy mieć wpływ ostatecznie. W obu scenariuszach dobrą praktyką jest odnoszenie swojej organizacji oraz komunikacji do narzędzia, którym jest SDG (sustainable development goals). W 2015 roku ONZ wyznaczyła 17 celów zrównoważonego rozwoju, których realizacja do 2030 roku ma przyczynić się do wspólnego uczynienia naszej planety bardziej przyjaznym i bezpiecznym miejscem do życia. Opracowany przez naukowców oraz przywódców politycznych z całego świata dokument precyzyjnie rozkłada całość aktywności na 170 sprezyzowanych działań. Bez względu na to, czy dzisiaj

mamy opracowaną długofalową strategię naszej organizacji czy rozpoczynamy dany proces, wybór jednego celu (lub kilku), a następnie działań zapewni nam globalną sensowność podejmowanych przez nas aktywności oraz ułatwi sposób komunikacji. Wiele organizacji – w tym NGOs – w swojej komunikacji używa przygotowanych logotypów, co może znacząco pomóc nam w poszukiwaniu międzysektorowych partnerów.

Kolejnym kryterium, które należy przyjąć podczas selekcji fundacji lub stowarzyszenia, jest sprawdzenie spójności grup docelowych, z którymi będziemy się komunikować. W tym miejscu należy rozgraniczyć grupy, z którymi dana organizacja się komunikuje, od tego, kto jest jej beneficjentem. W oczywisty sposób grupy te często się pokrywają, jednak sprofesjonalizowane fundacje lub stowarzyszenia mają często znacznie szerszą zarysowaną strategię komunikacji. Istotną pod kątem współpracy będzie zarówno sama grupa, jak i sposób narracji, który przyjmuje. Bez obaw należy pamiętać, że podczas prowadzenia biznesu głównym celem jest zwiększanie zysku – w związku z czym słuszny będzie wybór takiego partnera, który dzięki wspólnym działaniom zapewni nam obecność w przestrzeni komunikacyjnej u pożądanym interesariuszy. Nie zawsze musi to być tzw. klient końcowy. Jeśli się spojrzeć na ogólne założenia biznesu, to warto są działania takie jak: podjęcie współpracy na przykład z wybranymi instytucjami publicznymi, obecność na wybranych wydarzeniach lub komunikacja wśród członków samego stowarzyszenia. Wiele organizacji zapomina lub z jakiegoś powodu obawia się głośno mówić o tym, że narzędzie CSR to model zarządzania

## CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



Rys. 2. Logotypy 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju



Rys. 3. Diagram strategii CSR

biznesem, który ostatecznie ma w odpowiedzialny sposób zarabiać – tutaj literalnie należy zaakcentować słowo „zarabiać”. W związku z tym wybieramy takie działania, które oczywiście będą miały pozytywny wpływ na wybrane społeczności oraz równocześnie będą stanowiły słuszną inwestycję biznesową. Parafrazując słynną wypowiedź John F. Kennedy’ego: „Nie pytaj, co ty możesz zrobić dla fundacji, zapytaj, co fundacja może zrobić dla ciebie”.

### Jak współpracować z NGO?

Odpowiedź brzmi: relatywnie hojnie oraz możliwie długofalowo. W badaniach pt. Kondycja organizacji pozarządowych przeprowadzonych w 2018 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor 70% ankietowanych liderów NGO’ów dostrzega największe trudności w zdobywaniu funduszy oraz sprzętu. Ponad 80% organizacji deklaruje potrzeby szkolenia – najczęściej z zakresu pozyskiwania finansów. Kolejnym wyzwaniem jest długofalowe angażowanie ekspertów wąskich dziedzin do rozwoju indywidualnych programów społecznych lub ekologicznych. Na aktualnym rynku pracy organizacje pozarządowe konkurują poczuciem spełnienia zawodowego oraz osobistego z bogatym sektorem biznesowym. W związku z tym należy

pamiętać, że jednym z najbardziej atrakcyjnych form współpracy dla większości NGO’ów będzie wsparcie finansowe lub pomoc w przekazywaniu umiejętności pozyskiwania źródeł finansowania. Naturalnie wspomniane formy darowizny lub sponsoringu nie stanowią jedynej płaszczyzny do współpracy. Wiele organizacji proponuje swoim biznesowym partnerom wolontariat pracowniczy, zarówno w formie jednorazowych aktywności, jak i długoterminowych programów. Popularny jest również tzw. wolontariat ekspercki, który w uogólnieniu polega na transferze kompetencji do zespołu danej organizacji. Coraz częściej możemy odnotować tzw. wymiany barterowe, które w sposób bezpośredni wspierają statutowe działania NGO’ów, np. usługi transportowe, zasięgi komunikacyjne czy produkcja konkretnych dóbr. W tym miejscu należy uważnie zmierzyć, jakimi zasobami dysponuje firma, które może zaangażować do realizacji wcześniej wyznaczonych celów CSR-owych. Podczas szczegółowej analizy wiele firm lekko odnotuje, że samodzielna realizacja programów społecznych łączy się ze znacząco większymi kosztami, a często jest technicznie niemożliwa. Kolejnym ważnym elementem jest podjęcie nie tylko jednorazowego projektu, lecz długofalowej współpracy. Wówczas firma może z daną

0 autorze



### Michał Jakub Stępień

Trener biznesu, konsultant organizacji, socjolog. Współtwórca i członek zarządu Fundacji Zaczynani.org, w której zarządza projektami edukacyjnymi oraz współpracą z biznesem. Ponad 10-letnie doświadczenie w zakresie komunikacji marketingowej oraz „new business” zdobył jako dyrektor zarządzający agencją komunikacji wizualnej Beunited.co. W roli konsultanta specjalizuje się w projektowaniu społecznie odpowiedzialnego biznesu, łącząc podmioty ekonomiczne z podmiotami tzw. trzeciego sektora. Jako trener prowadzi warsztaty z zakresu kompetencji miękkich oraz narzędzi zarządzania. Prowadzi warsztaty z zakresu CSR, etyki biznesu oraz komunikacji organizacji.

organizacją dokonać dostrzegalnych zmian społecznych i mieć realny wpływ na rozwiązywanie podjętego problemu. Częstą praktyką korporacyjną w minionej dekadzie było eksperymentowanie w różnych obszarach społecznych, co przynosiło dużo efektywnych, lecz mało efektywnych działań. Konsekwentna praca nad rozwiązywaniem konkretnego problemu przyniesie firmie stabilny wizerunek zaangażowanej społecznie firmy oraz odpowiedzialnego pracodawcy.

### Podsumowanie

Warto spojrzeć na współpracę z danym NGO jak na społeczny start-up. Inwestycja nie przynosi bezpośrednich zysków w pierwszych miesiącach inwestycji. Jednak przy konsekwentnej współpracy oraz bieżącej ewaluacji strategii przyniesie ekspresowo korzyści pozafinansowe, a chwilę później również zysk ekonomiczny. ■

### Lekcja 1. Korzyści współpracy biznes – NGO:

- ▶ partner do realizacji celów pozaekonomicznych,
- ▶ dostęp do eksperckiej wiedzy z zakresu aktualnych problemów społecznych/ekologicznych,
- ▶ dostęp do narzędzi rozwiązywania problemów społecznych/ ekonomicznych,
- ▶ wizerunek zaangażowanego społecznie przedsiębiorstwa,
- ▶ nowe kanały oraz treści do komunikacji zewnętrznej oraz wewnętrznej,
- ▶ obustronny transfer wiedzy oraz umiejętności,
- ▶ wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy,
- ▶ satysfakcja zawodowa oraz osobista zaangażowanych pracowników.