

Bolesław Rok

PARTNERSTWO SPOŁECZNE JAKO STRATEGICZNY WYMIAR DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Przestrzeganie zasad partnerstwa społecznego staje się w ostatnich latach integralną częścią działalności gospodarczej. Dialog społeczny pozwala na poznawanie wzajemnych oczekiwań: pracowników, kadry kierowniczej, konsumentów, dostawców, przedstawicieli społeczności lokalnej, mediów, władz lokalnych i centralnych. W wielu przedsiębiorstwach podejmuje się różnorodne działania, aby w miarę możliwości optymalnie godzić ze sobą efektywność ekonomiczną i realizację zasad odpowiedzialności społecznej. Koniecznym elementem długoterminowej strategii zarządzania są konkretne programy na rzecz różnych grup zainteresowanych.

W ciągu dwunastu lat od Szczytu Ziemi w Rio pojawiły się co najmniej dwa czynniki, które mają zdecydowany wpływ na perspektywy dialogu społecznego. Przede wszystkim znacząco wzrosła aktywność organizacji pozarządowych. Od czasu pierwszych demonstracji w Seattle pod koniec 1999 roku, coraz częściej mówi się o "nowym, pozarządowym porządku świata". Organizacje pozarządowe zajmujące się obroną praw człowieka, praw środowiska przyrodniczego, praw zwierząt i praw konsumentów zjednoczyły się w swoich działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju, dzieląc te same, wspólne wartości. Dzięki temu wywiera znacznie większy wpływ na sektor biznesu.

Drugim czynnikiem, który stał się widoczny w trakcie tych lat, które minęły od Szczytu Ziemi w Rio, jest dobrowolne zaangażowanie sektora biznesu w inicjatywy z zakresu społecznej i ekologicznej odpowiedzialności. Wzrastająca rola gospodarki sprawia, że zmieniają się oczekiwania społeczne adekwatnie do rosnących możliwości przedsiębiorstw. Oczekiwania te znajdują swój wyraz nie tylko w mniej lub bardziej radykalnych protestach społecznych prowadzonych przez organizacje pozarządowe, ale także w artykułach prasowych piętnujących niektóre zachowania przedsiębiorstw, w deklaracjach rządów i organizacji międzynarodowych, w nowych projektach legislacyjnych. Dlatego w najlepiej pojętym własnym interesie coraz większa grupa przedsiębiorstw zaczyna poszukiwać takich sposobów zarządzania, które stwarzają długofalowe podstawy dla większego zatrudnienia i wzrostu gospodarczego, które promują innowacyjność, aktywność i solidarność społeczną. Liderzy gospodarki z wielu krajów przyznają, że istotnym zadaniem przedsiębiorstw staje się dziś tworzenie wartości, zarówno ekonomicznych, jak i ekologicznych oraz - przede wszystkim - społecznych.

Widać to także w deklaracjach międzynarodowych, np. w "Deklaracji z Johannesburga na rzecz zrównoważonego rozwoju", w której możemy przeczytać: "Uznajemy, iż zrównoważony rozwój wymaga długofalowej perspektywy i szerokiego udziału społecznego w formułowaniu polityki, podejmowaniu decyzji i ich wdrażaniu na wszystkich szczeblach. (...) Zobowiązujemy się, że będziemy działać razem, gdyż łączy nas wspólna zdecydowana wola ocalenia naszej planety, przyczyniania się do rozwoju ludzkości oraz osiągnięcia powszechnej pomyślności i pokoju."

ODPOWIEDZIALNOŚĆ W BIZNESIE

Na całym świecie, a szczególnie w państwach Unii Europejskiej, takie oczekiwania stawiane są coraz powszechniej. Obywatele domagają się budowania nowych, bardziej przyjaznych relacji pomiędzy pracownikami, pracodawcami, państwem i środowiskiem naturalnym. Domagają się realizacji zasad odpowiedzialności społecznej, zarówno ze strony władz, jak i przedsiębiorstw, szczególnie korporacji transnarodowych działających na rynkach lokalnych. Polityka Unii Europejskiej wobec sektora przedsiębiorstw w coraz większym stopniu dotyczy zatem mobilizacji do podejmowania działań zapobiegawczych w postaci szeroko rozumianego partnerstwa społecznego^[1].

W ostatnich latach daje się zauważyć w gospodarce europejskiej coraz większe zainteresowanie takimi projektami, które dotyczą budowania nowej równowagi pomiędzy wymiarem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym funkcjonowania przedsiębiorstwa. Istotę tej koncepcji stanowi przekonanie, że warunkiem koniecznym przetrwania danego przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym jest zaspokajanie potrzeb społecznych poprzez dostarczanie produktów w taki sposób, aby nie dopuszczać do degradacji kapitału przyrodniczego i społecznego. Dzieje się to przede wszystkim pod wpływem rosnącej konkurencji i nacisku konsumentów, którzy są przekonani, że wzrostowi

efektywności może i powinno towarzyszyć lepsze realizowanie celów społecznych, ważnych dla trwałego i zrównoważonego rozwoju.

Istotnym warunkiem rozwoju gospodarczego i wzrostu zapotrzebowania na pracę jest wiarygodność polityki gospodarczej. Partnerami w obywatelskiej debacie na temat koniecznych zmian w polityce gospodarczej, która toczy się obecnie w Unii Europejskiej w formie tzw. Multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, są przedstawiciele sektora przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, samorządów terytorialnych, gospodarczych i zawodowych, organizacji pracodawców, pracowników i konsumentów. Dominuje przekonanie, że wzmocnienie dialogu społecznego w tym zakresie stworzy lepsze warunki do upowszechniania obywatelskich postaw w sektorze przedsiębiorstw, a dzięki temu lepsze warunki dla konkurencyjności europejskiej gospodarki w świecie, dla zaspokajania roszczeń pracowniczych, dla minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko naturalne, dla podnoszenia poziomu życia wszystkich obywateli.

Aby odpowiedzialnie współtworzyć nową rzeczywistość demokratycznego kapitalizmu, szczególnie w obliczu wyzwań, jakie stawia proces globalizacji, należy bowiem przede wszystkim uwzględnić społeczne fundamenty rozwoju. To one dopiero pozwalają wyznaczać instytucjonalne ramy dla nowych zjawisk, tak by globalizacja stawała się bardziej przyjazna i bezpieczna dla wszystkich obywateli. Prawa i mechanizmy rynkowe są wprawdzie koniecznymi, lecz nie wystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. Polityka gospodarcza nie może być oderwana od polityki społecznej czy od polityki ochrony środowiska. Dlatego w Unii Europejskiej zwraca się uwagę na konieczność ścisłej integracji polityk sektorowych. Wyrazem tego jest m.in. strategia zrównoważonego rozwoju ("Zrównoważona Europa dla Lepszego Świata"⁽²⁾), w której podkreśla się konieczność jednoczesnego zapewnienia rozwoju gospodarczego, spójności społecznej i ochrony środowiska. Osiągnięcie tego celu w praktyce wymaga, aby rozwój gospodarczy wspierał postęp społeczny i respektował konieczność ochrony środowiska, aby polityka społeczna wzmacniała wyniki ekonomiczne, a polityka ochrony środowiska była ekonomicznie efektywna.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa to filozofia prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej w oparciu o budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa odpowiedzialność to mądre budowanie relacji jednocześnie ze wszystkimi stronami zainteresowanymi, czyli interesariuszami (*stakeholders*), tzn. z pracownikami, ze związkami zawodowymi, z klientami, z dostawcami, z akcjonariuszami, ze społecznością lokalną, administracją państwową.

Mówiąc inaczej, jest to strategia zarządzania w przedsiębiorstwie, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, budowania reputacji i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego. Tworzenie przejrzystych struktur zarządzania jest niezbędnym warunkiem wdrażania polityki społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. Sprawny system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej jest czynnikiem ograniczającym możliwości występowania istotnych konfliktów społecznych, utrudniających lub wręcz uniemożliwiających rozwój przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność społeczna zaczyna się w przedsiębiorstwie, ale efekty jej wprowadzania w życie dotyczą każdego z nas. Każdy z nas jest interesariuszem: klientem jakiegoś przedsiębiorstwa, bądź pracownikiem, udziałowcem, mieszkańcem miejscowości, w której to przedsiębiorstwo prowadzi działalność lub członkiem organizacji pozarządowej. Powodzenie wielu decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach zależy w dużej mierze od przychylności otoczenia społecznego. To ono domaga się, aby przedsiębiorstwo nie tylko tworzyło miejsca pracy, nie tylko sprzedawało produkty i usługi najwyższej jakości, nie tylko wypracowywało zysk.

Na całym świecie społeczne przyzwolenie na taką działalność przedsiębiorstw, która może stanowić zagrożenie dla pomyślności społecznej jest coraz mniejsze, a nacisk opinii publicznej, czasem wyrażany w postaci gwałtownych protestów, jest coraz skuteczniejszy. Kadra kierownicza coraz lepiej zatem dba o prezentowanie obywatelskiej postawy odpowiedzialności, by nie narażać się na osłabienie wizerunku, a przez to utratę pozycji na rynku. System społecznej odpowiedzialności jest narzędziem mającym za zadanie wzmocnienie procedur, wzorców i zachowań pracowników oraz menedżerów zainteresowanych długoterminowym sukcesem przedsiębiorstwa. Jego wdrożenie ma na

celu podtrzymanie i wzmocnienie pozytywnego klimatu organizacyjnego, a w konsekwencji wzrost wzajemnego zaufania, zaangażowania, dyscypliny, lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa, wyższy stopień identyfikacji z nią, a także poprawę relacji z otoczeniem zewnętrznym (dostawcami, klientami, wspólnotą lokalną).

Przedsiębiorstwo "zorientowane na odpowiedzialność" to takie, które pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które je tworzą. Mówi się czasem, że takie przedsiębiorstwo jest organizacją służącą otoczeniu, poprzez przyjmowany i realizowany system wartości społecznych. Tradycyjne spojrzenie na zarządzanie przedsiębiorstwem, wyrażające się w koncentrowaniu uwagi na jego wewnętrznych problemach (produkcji, finansach, kadrach, marketingu) i związkach z rynkiem, to dzisiaj za mało aby zarządzać skutecznie. Przedsiębiorstwo jest zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niego. To właśnie stopień realizacji oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron wyznacza, czy, i w jakim zakresie, przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne społecznie⁽³⁾. Dlatego naturalną formą wspierania długoterminowych interesów przedsiębiorstwa jest kreowanie przychylności poprzez wzmacnianie potencjału społecznego (*do well by doing good*).

Mówi się czasem, że żadna organizacja nie uczyni jakiegokolwiek kroku w kierunku podniesienia jakości zarządzania, dopóki rynek nie zmusi jej do tego. Odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu nie pojawiła się zatem samoistnie, z samej potrzeby czynienia dobra przez właścicieli kapitału, lecz okazała się skuteczną metodą zdobywania przewagi konkurencyjnej na rozwiniętym rynku. To konsumenci zaczęli interesować się tym, jak przedsiębiorstwo, którego produkty kupują, traktuje swoich pracowników, dostawców, czy wywiera szkodliwy wpływ na środowisko przyrodnicze, czy uczestniczy w praktykach korupcyjnych, jakie wynagrodzenia płaci swoim menedżerom, itp. A przyszłość każdego przedsiębiorstwa zależy od jego klientów, to oni decydują o jego rozwoju lub bankructwie. Unia Europejska przez wiele lat wspierała edukację konsumentów, i teraz, wzmocniona coraz głośniejszymi oczekiwaniami konsumentów, wskazuje najbardziej efektywną drogę rozwoju gospodarki. Przedsiębiorstwa, które się dobrowolnie dostosują, mogą wygrać, inne nie mają szans na długotrwały rozwój.

Pozyskiwanie i utrzymywanie zainteresowania klientów jest dla każdego przedsiębiorstwa zadaniem priorytetowym. To dlatego w nowych teoriach zarządzania mówi się przede wszystkim o nastawieniu na klienta. Dokonuje się permanentnej restrukturyzacji aby wzmacniać właśnie taką strategię. I przede wszystkim analizuje się zmiany w świadomości konsumentów na poszczególnych rynkach. Widać wyraźnie, że w perspektywie kilku lat, szczególnie w obliczu nasilającej się na całym świecie krytyki dotyczącej angażowania się przedsiębiorstw - w przeszłości i obecnie - w przedsięwzięcia, które są oceniane zdecydowanie negatywnie, przedsiębiorstwa będą coraz dokładniej analizować swoje postępowanie, by nie narażać się na osłabienie wizerunku, a przez to utratę pozycji na rynku.

Właśnie dlatego niektóre korporacje właściwie prześcigają się w podejmowaniu dobrowolnych inicjatyw na rzecz zapewnienia warunków dla zrównoważonego rozwoju. Szczególnie "modnym" tematem jest ostatnio aktywna polityka klimatyczna i wynikająca z niej konieczność ograniczania emisji gazów szklarniowych, czy też tzw. "dekarbonizacja" gospodarki, czyli rezygnacja z wykorzystywania paliw kopalnych, co pozwoliłoby na zdecydowaną redukcję emisji dwutlenku węgla do atmosfery. Np. DuPont deklaruje zmniejszenie produkcji gazów szklarniowych o 65% w roku 2010 w stosunku do roku 1990, i zaspokajanie swoich potrzeb energetycznych w 10% w roku 2010 ze źródeł odnawialnych. BP stało się ostatnio jednym z największych producentów baterii słonecznych na świecie. IBM deklaruje ciągłą redukcję dwutlenku węgla o 4% rocznie "bez końca", w swoich 30 zakładach w 14 państwach. Firmy motoryzacyjne przygotowują modele samochodów, które spalają znacznie mniej paliwa, z hybrydowym, benzynowo-elektrycznym napędem (np. Toyota Prius).

Reputacja przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych, najbardziej wartościowych zasobów. Opinia o danym przedsiębiorstwie oddziałuje na główne grupy interesariuszy i wpływa poprzez to na jego wyniki finansowe, a w konsekwencji także na wartość przedsiębiorstwa. System odpowiedzialności społecznej wzmacnia reputację przedsiębiorstwa w oczach klientów, dostawców, pracowników, społeczności lokalnej, a także inwestorów, przedstawicieli urzędów centralnych i regionalnych, mediów i wszystkich innych zainteresowanych stron. Na kapitał reputacji przedsiębiorstwa składają się takie wartości jak: niezawodność, elastyczność, odpowiedzialność, wiarygodność, poszanowanie środowiska naturalnego, wrażliwość społeczna itp. Reputacja jest tym

niematerialnym zasobem, który bardzo mozolnie się buduje, a bardzo łatwo jest go stracić. Tworzenie spójnego i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w oczach kluczowych interesariuszy, a także jego utrzymywanie i wzmacnianie, jest podstawowym celem efektywnej strategii komunikacji społecznej.

Głównym "budulcem" reputacji jest umiejętne odpowiadanie na oczekiwania klientów, inwestorów i partnerów, pracowników i społeczności lokalnej. Dotyczy to wszystkich rodzajów przedsiębiorstw oraz wszystkich sektorów działalności. Ale szczególne znaczenie ma w małych i średnich przedsiębiorstwach, a nawet w tych najmniejszych, ponieważ to one wnoszą największy wkład w gospodarkę i zatrudnienie. Wiele przedsiębiorstw angażuje się w sprawy społeczne zwłaszcza poprzez zapewnianie dodatkowych szkoleń zawodowych, pomaganie ekologicznym organizacjom pozarządowym, wspieranie osób "wykluczonych" ze społeczeństwa, zapewnianie opieki nad dziećmi pracowników, partnerstwo z samorządem lokalnym, sponsorowanie wydarzeń kulturalnych i sportowych lub dotacje na działania charytatywne. Duże przedsiębiorstwa są jednocześnie partnerami handlowymi mniejszych firm, będących ich klientami, dostawcami, czy też podwykonawcami. Przedsiębiorstwa będące pionierami w tej dziedzinie mogą pomóc w propagowaniu społecznie odpowiedzialnych praktyk poprzez rozpowszechnianie najlepszych wzorów.

OCZEKIWANIA SPOŁECZNE W POLSCE

Nie można budować podstaw zrównoważonego rozwoju bez wsparcia ze strony społeczeństwa obywatelskiego i sektora gospodarki. Społeczna odpowiedzialność w zarządzaniu, związana z realizacją zasad zrównoważonego rozwoju zaczyna odgrywać coraz większą rolę także w Polsce. Wraz z rosnącym udziałem na rynku polskim zachodnich przedsiębiorstw, łatwiejszym dostępem do literatury menedżerskiej, upowszechnianiem programów szkoleniowych i standardów gospodarczych oraz wprowadzeniem etyki gospodarczej i etyki ekologicznej do programów nauczania dla przyszłych menedżerów, różne elementy systemu społecznej odpowiedzialności zaczęły przenikać do praktyki zarządzania. Doświadczenia wskazują jednak, że nie można bezkrytycznie przenosić zachodnich standardów bez uwzględniania stopnia rozwoju rynku w Polsce, kultury gospodarczej i politycznej, a także zaawansowania procesów budowy społeczeństwa obywatelskiego.

Polityka Ekologiczna Państwa, dokument przyjęty już w 1990 roku, definiuje rozwój zrównoważony jako podporządkowanie potrzeb i aspiracji społeczeństwa i państwa możliwościom jakie daje środowisko, którym dysponujemy. Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju obejmuje jednak znacznie więcej niż tylko poszanowanie środowiska naturalnego. Nie możemy zapewnić bezpieczeństwa ekologicznego, jeżeli równocześnie nie dbamy o poszanowanie praw społeczności lokalnych, zasad demokracji i uczestnictwa w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, nie dążymy do eliminacji biedy i ubóstwa. Opracowana w 2000 roku "Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do 2025" integruje kierunki rozwoju gospodarczego, rozwoju społecznego i ekologicznego, określa współzależności pomiędzy nimi oraz wyznacza ich kierunki i ograniczenia. Poprzez zakładaną synergię aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych stwarza warunki, by rozwój zrównoważony był bezpieczny i korzystny dla człowieka, dla środowiska i dla gospodarki. By nie stawał się "hamulcem" postępu, a jego "stymulatorem".

Należy w Polsce promować takie postawy, gdy menedżerowie i właściciele - we współpracy z przedstawicielami społeczności lokalnych - dobrowolnie podejmują odpowiedzialność za tworzenie najbardziej sprzyjających warunków do rozwoju cywilizacyjnego i kształtowania pozytywnych relacji społecznych. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw działających w Polsce ma wpływ na kształtowanie postaw i wartości realizowanych przez pracowników nie tylko w miejscu pracy. Dobrowolne zaangażowanie pracowników najlepszych przedsiębiorstw w rozwiązywanie problemów społecznych może okazać się niezwykle istotne, szczególnie gdy brakuje funduszy i efektywnych struktur organizacyjnych społeczeństwa obywatelskiego. Istnieje w Polsce wśród czołowych menedżerów i inwestorów nie w pełni wykorzystany potencjał do współpracy w dziedzinie promowania odpowiedzialności społecznej i ekologicznej wobec różnych grup społecznych.

W Polsce najbardziej znane są te fragmenty strategii odpowiedzialności społecznej, które dotyczą działalności filantropijnej, ale nie należy przeceniać ich znaczenia, tym bardziej, że często są to w dodatku nakłady nie przynoszące pozytywnego odzewu społecznego także w szerszej perspektywie. Jeżeli przedsiębiorstwo poczuwa się do odpowiedzialności za innych - a dobry obywatel powinien - to

szuka możliwości rozwiązań systemowych, długofalowych. Szuka np. organizacji pozarządowej, która prowadzi społecznie pożyteczne działania współbrzące ze strategicznymi priorytetami przedsiębiorstwa i podejmuje współpracę, np. budując biznesplan, konieczny do zdobywania funduszy, albo wspiera zaangażowanych w pracę wolontariacką swoich pracowników, bądź do środków zebranych dobrowolnie przez pracowników dokłada drugie tyle. Możliwości jest wiele, ale wszystkie muszą wynikać ze strategii rozwoju spółki. Budowanie partnerstwa nie może polegać tylko na "rozdawaniu" środków finansowych organizacjom pozarządowym. Jeżeli przedsiębiorstwo nie zarządza mądrze swoim kapitałem finansowym, to nie może być uznawane także za społecznie odpowiedzialne.

Jednak zarówno dla przedsiębiorstw jak i organizacji pozarządowych budowanie podstaw partnerstwa społecznego jest dość trudne, szczególnie ze względu na niesprzyjający klimat społeczny. Po piętnastu latach nie kończącego się procesu, który zwykle się nazywa "transformacją", obraz polskiego kapitalizmu w społeczeństwie jest negatywny. Entuzjazm i nadzieja, towarzyszące wskrzeszeniu prawdziwej gospodarki rynkowej, po latach poddawania ich radykalnej transformacji, zniknęły na dobre. Jak pisze S. Sowiński, używając trafnej metafory: "kapitalizm to nie dzika roślina, która zakwita zawsze i wszędzie, ale krzew szlachetny, wymagający oprócz wielu innych rzeczy odpowiedniego społecznego klimatu"^[4]. Czy zatem w Polsce istnieje odpowiedni klimat społeczny dla rozwoju kapitalizmu?

Sam termin "kapitalizm" nie jest zbyt chętnie używany, ani w publicznych dyskusjach, ani w oficjalnych dokumentach. Mówi się często o gospodarce rynkowej, a nawet wolnorynkowej - choć wiadomo, że wolny rynek jest tylko teoretyczną koncepcją, a rzeczywisty rynek jest zawsze mniej lub bardziej regulowany - potocznie zaś mówi się o biznesie, o przedsiębiorczości, i nawet właściciele przedsiębiorstw nie używają wobec siebie określenia "kapitałiści". To wstydlive słowo znika powoli z naszego słownika, zanim na dobre w nim zagościło. W Polsce nie ma więc kapitalistów, lecz co najwyżej przedsiębiorcy.

Oficjalnie, od samych początków transformacji, określa się nasz ustrój gospodarczy jako "społeczna gospodarka rynkowa" i takie określenie znalazło się też w Konstytucji RP: "społeczna gospodarka oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej" (art.20). Z jednej strony więc powinniśmy mieć wolność gospodarczą i własność prywatną, a z drugiej - solidarność, dialog i współpracę. Dopiero te dwa wymiary łącznie miałyby stanowić podstawę rozwoju gospodarczego i społecznego. W rzeczywistości przedsiębiorcy - jak również przedstawiciele kadry kierowniczej w korporacjach - narzekają na coraz trudniejsze do pokonania ograniczenia tej wolności, a pozostała część Polaków czuje się odrzucona, czy może raczej porzucona, nie uczestnicząca w dialogu, nie zaproszona do współpracy.

Gospodarka rynkowa w Polsce jest ciągle nie oswojonym elementem naszego życia. W pierwszych latach po "pokojowej rewolucji" został uwolniony w społeczeństwie olbrzymi ładunek przedsiębiorczości, którego efektem było powstanie niemal 2 milionów prywatnych przedsiębiorstw. Nie zastanawiano się wtedy nad społecznymi powinnościami sektora biznesu, ponieważ wydawało się oczywiste, że wzrost gospodarczy z natury rzeczy służy ludziom, poprawie jakości ich życia. Żywiotowo rozwijająca się gospodarka przynosiła korzyści wszystkim, pracodawcom i pracownikom, konsumentom i społecznościom lokalnym.

Dopiero w połowie lat dziewięćdziesiątych, gdy okazało się, że w efekcie restrukturyzacji i prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw zaczęła rosnać liczba bezrobotnych, że coraz więcej było tych, którzy znaleźli się na marginesie procesu zmian, ujawniły się wątpliwości dotyczące modelu rozwoju sektora biznesu, polityki gospodarczej państwa, społecznych kosztów transformacji. Gdy pod koniec lat dziewięćdziesiątych zaczął załamywać się wzrost gospodarczy, a jednocześnie rosła konkurencja na rynku powodowała bankructwo wielu firm, pojawiła się potrzeba przeformułowania roli sektora biznesu w społeczeństwie. Dopiero wtedy przypomniało sobie o teoretycznych założeniach społecznej gospodarki rynkowej, czy - jak to formułowano - o ludzkiej twarzy kapitalizmu. W dyskusjach tych oprócz wytykania "ojcom transformacji" grzechu zaniechania, pokazywania negatywnych zjawisk powodowanych przez niską świadomość obywatelską wśród menedżerów i przedsiębiorców, nie wykształconą jeszcze świadomość ekonomiczną wśród pracowników i klientów, przez braki w prawodawstwie, coraz częściej zaczęto też zwracać uwagę na konieczność

upowszechniania dobrych wzorców w zakresie kultury korporacyjnej i dialogu społecznego, godzenia dobrych wyników finansowych z odpowiedzialnym uprawianiem działalności gospodarczej.

Pod koniec 2003 roku w Polsce zarejestrowanych było już ponad 3,5 miliona prywatnych przedsiębiorstw. Ich liczba nadal systematycznie rośnie, chociaż dynamika tego wzrostu jest obecnie mniejsza niż jeszcze kilka lat temu. Jednocześnie widać wyraźnie, że wzrost gospodarczy, mierzony wskaźnikiem PKB, nie przekłada się już na wzrost ilości miejsc pracy. A więc gospodarka się rozwija, ale jednocześnie przedsiębiorcy są zmuszeni przez otoczenie rynkowe do redukcji kosztów, co objawia się m.in. silną presją na wzrost wydajności zatrudnionych już pracowników, a nie zatrudnianie nowych. Bolesnym skutkiem obecnego rozwoju jest też coraz niższa rentowność prywatnych przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich. Przy faktycznym zamrożeniu wynagrodzeń niżej opłacanych pracowników, powiększa się dysproporcja wobec nielicznej grupy coraz lepiej wynagradzanej kadry menedżerskiej, zatrudnionej przede wszystkim w największych przedsiębiorstwach. Społeczną konsekwencją takiego rozwoju jest więc zwiększająca się frustracja wśród pracowników najemnych, rosnący dramatycznie poziom bezrobocia i znaczące zubożenie nowopowstającej klasy drobnych przedsiębiorców. Ubocznym produktem tej frustracji jest też upowszechnianie się postawy "kombinowania", opartej na wszelkich formach oszustwa i cwaniactwa.

Bieda i frustracja, wykluczające jakiegokolwiek formy pozytywnej współpracy na rzecz wspólnego dobra przyczyniają się do wzrostu społecznej niechęci wobec gospodarki rynkowej w ogóle. Jak pisze A. Dylus^[6], częstym źródłem nieufności wobec świata biznesu jest postrzeganie gospodarki jako gry o sumie zerowej. Często uważa się zatem, że korzyść ekonomiczną uzyskuje się wyłącznie kosztem innych, a życie gospodarcze to teren nieustannych konfliktów między zantagonizowanymi grupami interesów: między konkurentami, sprzedającymi i klientami, kapitałem i pracą, itp. Grupy te tworzą przeciwstawne pary: wyzyskujących i wyzyskiwanych, oszukujących i oszukiwanych. Zawsze więc, gdy jest ktoś wygrywający, to musi być także ktoś przegrany.

W wielu publikacjach i w procesie edukacji przyszłych menedżerów zbyt dużą uwagę przywiązuje się do konkurencji jako podstawy gospodarki rynkowej, zapominając o co najmniej równorzędnym znaczeniu w biznesie współpracy i innowacyjności. Na kluczową rolę współdziałania i współpracy w gospodarce rynkowej zwracał uwagę już wiele lat temu Ludwig von Mises: "Gracz w karty wygrywa pieniądze przechytrzając swego przeciwnika. Biznesmen zdobywa pieniądze dostarczając klientom dóbr, które chcą zdobyć. [...] Ten, kto interpretuje prowadzenie przedsiębiorstwa jako oszukaństwo, jest na złej drodze. Charakterystyczną cechą gier jest antagonizm dwóch lub więcej graczy lub grup graczy. Charakterystyczną cechą biznesu w społeczeństwie, tzn. wewnątrz porządku opartego na podziale pracy, jest zgodność wysiłków jego członków. Gdy tylko zaczynają sprzeciwiać się sobie, pojawia się tendencja do społecznej dezintegracji."^[6] Z przeprowadzanych badań wynika jednoznacznie, że jesteśmy właśnie na najlepszej drodze do społecznej dezintegracji.

Coraz częściej w ostatnich latach mamy do czynienia z protestami społecznymi skierowanymi przeciw poszczególnym przedsiębiorstwom i ich właścicielom (np. Fabryka Kabli w Ożarowie, Odra w Szczecinie, Hetman w Elblągu, Wagon w Ostrowie), a nie tylko działalności rządu lub Sejmu - jak to zwykle bywało wcześniej. Innym efektem niezaspokojenia oczekiwań jest także rosnąca popularność poglądów populistycznych, skrajnie lewicowych, czy wręcz anarchistycznych.

Jak pokazują ostatnie badania przeprowadzone przez Instytut Spraw Publicznych^[7], Polacy oceniają prywatne firmy głównie pod kątem tworzenia miejsc pracy. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że prawie 7 na 10 respondentów nie potrafi jednoznacznie odpowiedzieć, czy działalność prywatnych firm jest w ogóle korzystna dla społeczeństwa, czy też nie. Społeczne oczekiwania względem sektora biznesu dotyczą obecnie przede wszystkim możliwości zatrudnienia. Polacy pytani o korzyści, jakie odnoszą mieszkańcy danej gminy z działalności prywatnych firm, na pierwszym miejscu stawiają właśnie tworzenie miejsc pracy (41%). Ale tylko 30% respondentów jest w pełni przekonanych, że rozwój prywatnych firm w ogóle przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy. Jednak aż 17% procent stwierdza, że firmy prywatne nie tworzą wcale nowych miejsc pracy.

Skoro ocena biznesu jest dokonywana pod kątem spełniania oczekiwań społecznych, to dziwi fakt, że poza tworzeniem miejsc pracy respondenci nie dostrzegają wyraźnej zależności pomiędzy jakością swojego życia a rozwojem przedsiębiorczości. Przeciwnie na jakość życia, oprócz stabilności zatrudnienia i poziomu konsumpcji materialnej zaspokajającej podstawowe potrzeby, składają się

zazwyczaj również takie wartości jak: stan środowiska naturalnego, zdrowie, poziom i dostępność wykształcenia, bezpieczeństwo publiczne, aktywność obywatelska, sprawiedliwość społeczna - te elementy, które w rzeczywistości decydują o odczuwaniu szczęścia i satysfakcji z życia. Czy Polacy rozumieją zależności pomiędzy sposobem prowadzenia działalności gospodarczej, kulturą organizacyjną kształtowaną wśród pracowników przedsiębiorstwa i w otoczeniu, a jakością życia i poziomem dobrobytu społecznego w najszerszym sensie?

Wśród korzyści, jakie odnoszą mieszkańcy danej miejscowości czy gminy z faktu działalności prywatnych przedsiębiorstw, tylko niecałe 19% respondentów wymienia płacenie podatków przez firmy. Niecałe 6% zwraca uwagę na korzyści związane z ożywieniem gminy czy regionu, powstawaniem małych, rodzinnych firm, napędzaniem koniunktury, 2% respondentów wymienia wśród korzyści zagospodarowanie przestrzenne terenu, poprawę drobnej infrastruktury, 3,3% dostrzega możliwość poprawy estetyki miasta. Prawie 7% nie dostrzega żadnych korzyści lokalnych z działalności prywatnych firm, a prawie 18% nie potrafi wskazać takich korzyści.

Jeżeli pyta się respondentów o wpływ przedsiębiorców prywatnych (czyli ludzi, a nie tylko firm przez nich prowadzonych) na rozwój danej miejscowości czy gminy, to większość uznaje, że ten wpływ jest mały. Prawie 50% Polaków ocenia wpływ prywatnych przedsiębiorców na rozwój lokalny jako raczej mały i bardzo mały. Ale zdecydowana większość Polaków, bo prawie 75% chciałoby aby wpływ prywatnych przedsiębiorców na rozwój danej miejscowości, gminy, był o wiele większy i trochę większy niż obecnie. Widocznie jednak spodziewają się, że właśnie w ten sposób może podnieść się jakość ich życia. W największym stopniu takie przekonania podzielają sami przedsiębiorcy, bo wśród nich aż 84% wyraża takie życzenia. Być może to są ci pionierzy, którzy najlepiej zdają sobie sprawę z tego, że właśnie rozwój przedsiębiorczości przyczynia się najbardziej do rozwoju lokalnej społeczności.

Mówi się również o różnych formach pośredniego oddziaływania przedsiębiorstw w wymiarze lokalnym. Wśród tych form trzeba wymienić szczególnie: tworzenie więzi społecznych i kapitału publicznego, czy wyzwalanie inicjatywy społecznej i aktywności obywatelskiej, a więc tych czynników, które są podstawą rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Czy zatem zdaniem Polaków lokalne przedsiębiorstwa prywatne są fundamentem społeczeństwa obywatelskiego? W tym obszarze najczęściej respondentów wskazuje na takie korzyści lokalne jak: sponsorowanie sportu i budowa obiektów sportowych przez prywatne firmy - 6,5%, finansowanie rozwoju kultury - 4,4%, edukacji - 3,6% i działalność charytatywna - 2,3%. Widać więc, że w wymiarze lokalnym tego typu inicjatywy nie są raczej zauważane, chociaż istnieje wśród respondentów przekonanie, że ogólnie rzecz biorąc firmy prywatne prowadzą działalność dobroczynną, dofinansowują różne imprezy i wydarzenia kulturalne, czy sportowe.

Na podstawie tych badań można powiedzieć, że generalnie Polacy mają świadomość, że firmy prywatne w pewnym stopniu spełniają swoje obywatelskie powinności - chociaż ta świadomość częściej dotyczy działalności sponsorskiej i charytatywnej niż płacenia podatków - ale w wymiarze lokalnym, czyli na poziomie swojego codziennego doświadczenia, nie zauważają wielkich korzyści płynących z tego faktu. Czyli ujmując rzecz inaczej, nie doceniają tego typu oddziaływania - zarówno bezpośredniego, w postaci wpływów do budżetu lokalnego, jak i pośredniego, związanego m.in. z tworzeniem podstaw społeczeństwa obywatelskiego - i nie wiążą tego z jakimiś korzyściami w wymiarze lokalnym, czy wręcz indywidualnym. Trudno się zatem dziwić, że przeważająca część przedsiębiorstw nie jest zainteresowana jakąkolwiek formą współpracy społecznej.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ WOBEC SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Mimo, że istnieje niesprzyjający klimat społeczny i dla samego biznesu, i dla współpracy z biznesem, to jednak istnieją firmy, które doceniają znaczenie kształtowania pozytywnych relacji ze społecznością lokalną i jej przedstawicielami, czyli organizacjami pozarządowymi. Ta aktywność dobrze kształtuje wizerunek sektora biznesu, który jest przecież najbardziej dynamicznym aktorem na scenie regionalnej. Nie zawsze najistotniejsza jest suma pieniędzy przeznaczana na projekt, o randze projektu świadczy raczej dobre zarządzanie całością, tzn. wyraźne cele, jasno deklarowana forma udziału, ciągłe doskonalenie i dobra sprawozdawczość, czyli wyraźnie przedstawiony wkład, zarówno finansowy, rzeczowy jak i ludzki, rozbudzający przecież aktywność pracowników, oraz wyraźnie przedstawiony efekt, zarówno społeczny jak i komercyjny (chyba że jest to działanie charytatywne).

Aktywne planowanie działań jest istotne z powodu potrzeby upowszechniania informacji o podejmowanych inicjatywach, zarówno w środowisku wewnętrznym (pracownicy), jak i zewnętrznym (organizacje społeczne, władze lokalne, mieszkańcy, media). Dzięki temu możliwe jest pozyskiwanie w większym stopniu pracowników do udziału w tych inicjatywach. Z doświadczeń różnych firm wynika, że jeżeli nie zachęca się pracowników do wykazywania inicjatywy w kształtowaniu pozytywnych relacji z otoczeniem, to rośnie ich poziom niechęci wobec wydawanych przez firmę pieniędzy na tego typu projekty. W rezultacie aktywność firmy sprowadza się tylko do biernego przekazywania pieniędzy, często wbrew woli pracowników, czy nawet kadry kierowniczej, co oczywiście dalej służy społeczności lokalnej, ale w znacznie mniejszym stopniu wpływa na pozytywny wizerunek firmy, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz.

W niektórych firmach powołuje się specjalne ciała doradcze, złożone z aktywnych pracowników i przedstawicieli lokalnych, które spotykają się kilka razy w roku, żeby omawiać i proponować kierunki podejmowanych działań i sposoby upowszechniania osiągnięć. Z doświadczeń różnych przedsiębiorstw wynika jednak, że budowanie stałego, satysfakcjonującego dla wszystkich partnerstwa musi zasadzać się - szczególnie w początkowej fazie - na bardziej aktywnym udziale kadry kierowniczej firmy. Przedstawiciele organizacji społecznych, kulturalnych, czy nawet władze regionalne nie są zazwyczaj wystarczająco dobrze przygotowani profesjonalnie do sporządzania planów strategicznych. Dobrze wykształcona kadra kierownicza firmy powinna odgrywać zatem większą rolę na etapie kreowania wspólnego przedsięwzięcia, przygotowywania biznesplanu, proponowania możliwych źródeł pozyskania dodatkowych środków (np. wśród partnerów i odbiorców), przewidywania efektów, promocji, itp.

Jest to niezbędnym warunkiem opracowywania realistycznych projektów, bowiem często przedstawiciele organizacji lokalnych nie mają wyobrażenia o rzeczywistych możliwościach oraz uwarunkowaniach firmy i konieczności podejmowania takich przedsięwzięć, które są w ogóle możliwe do zrealizowania, nie mówiąc już o tym, że długofalowo powinny być opłacalne dla obu stron. W wielu firmach na świecie istnieje stanowisko Community Relations Manager, a także są tworzone specjalne grupy zadaniowe opracowujące takie projekty wspólnie z przedstawicielami organizacji społecznych, władz regionalnych, innych organizacji gospodarczych. Menedżer zajmujący się kształtowaniem relacji ze społecznością lokalną jest zazwyczaj podległy osobie, która zajmuje stanowisko Sustainability Manager. Taka struktura organizacyjna, która ostatnio zaczęła też być wprowadzana na polskim rynku, z pewnością ułatwia realizowanie zadań wynikających z systemu społecznej odpowiedzialności w sposób bardziej efektywny.

Można wskazać na różne formy kształtowania relacji partnerskich ze społecznością lokalną. Najczęściej stosowane to: marketing zaangażowany społecznie, marketing społeczny i różne poziomy zaangażowania społecznego.

Marketing zaangażowany społecznie (CRM - Cause related marketing)

Jest to działalność komercyjna prowadzona przez daną firmę, uwzględniająca zarówno cele marketingowe tej firmy jak i potrzeby społeczne. Umożliwia wykreowanie produktu, usługi lub wizerunku firmy, przynosząc jednocześnie korzyść wspieranej sprawie lub organizacji społecznej. CRM poprawia wizerunek firmy w otoczeniu, przyczynia się do wzrostu zaufania klientów, czego następstwem jest wzrost sprzedaży lub zwiększona lojalność konsumentka dla danej firmy czy marki.

Marketing zaangażowany społecznie jest nie tylko ważną częścią programu społecznej odpowiedzialności przyjętego przez przedsiębiorstwo, ale także znakomitym narzędziem pozwalającym na osiąganie większych zysków w czysto ekonomicznym sensie. Nie jest to filantropia, gdyż firma dąży równocześnie do realizacji swoich celów marketingowych. W CRM stosuje się różne modele współpracy między stronami, najbardziej popularną formą jest angażowanie klientów firmy w dofinansowywanie określonych organizacji pozarządowych przez zakupy produktów danej firmy uczestniczącej w kampanii. Często elementy CRM są stosowane w ramach programów lojalnościowych dla klientów. Partnerstwo między przedsiębiorstwem i organizacją pozarządową musi przynosić obustronnie wymierne korzyści.

Korzyści dla przedsiębiorstw to:

- wzrost lojalności konsumentów,
- wzrost wrażliwości społecznej i motywacji pracowników,
- poprawa reputacji i wizerunku społecznego,
- wzrost sprzedaży,

Korzyści społeczne:

- organizacje pozarządowe efektywnie realizują swoje cele statutowe,
- wzrasta poziom zaangażowania w realizację ważnych celów społecznych,
- organizacje zyskują lepszy wizerunek społeczny i dzięki temu są w stanie mocniej zaangażować się w inne programy.

CRM jest więc strategią win-win, pozwalającą wszystkim na realizowanie swych celów. Czasami kampanie CRM bywają kontrowersyjne, gdyż problematyczne jest użyczenie przez organizacje pozarządowe swojego dobrego imienia organizacjom komercyjnym. Jednak CRM zagrażać może także firmom - ich reputacja ucierpi, jeśli program będzie postrzegany jako mający na celu wyłącznie poprawę ich wizerunku czy generowanie większych przychodów ze sprzedaży, w dodatku bez ujawniania kwot przekazywanych później organizacjom partnerskim. Dlatego ważne jest, aby wykorzystywać CRM w sposób świadomy i odpowiedzialny, przestrzegając realizacji szczegółowych zasad.

Przykład: Akcja Danone Polska i Polskiej Akcji Humanitarnej 'Podziel się posiłkiem' ma na celu gromadzenie funduszy, które następnie są przekazywane na rzecz akcji Pajacyk, zajmującej się dożywianiem dzieci w szkołach. Akcję skierowano do szerokiego grona konsumentów, którzy kupując produkty Danone Polska oznaczone logo "Podziel się posiłkiem!" wspierali tym samym program Pajacyk PAH. Rezultatem akcji było ufundowanie ponad 300 000 posiłków w roku szkolnym 2003/2004, a jednocześnie wzrost sprzedaży produktów Danone.

Kampania społeczna - marketing społeczny

Kampania społeczna to działanie skierowane na zmianę postaw lub zachowań określonej grupy ludzi za pomocą mediów jako nośnika przekazu. Najczęściej angażuje w jej realizację wiele podmiotów: biznes, media, organizacje społeczne, instytucje państwowe, umożliwiając im różne formy uczestnictwa: pomoc finansową, rzeczową, usługi. W kampanii społecznej wykorzystywane są różne metody dotarcia do odbiorców komunikatu lub rozwiązania problemu społecznego. Dla zaangażowanej w nią firmy jest sposobem na zbudowanie wiarygodności i pozytywnego wizerunku. Marketing społeczny tym różni się od marketingu zaangażowanego społecznie, że jedynym celem akcji jest zwrócenie uwagi na dany problem społeczny, poprzez wykorzystanie doświadczeń marketingowych danej firmy. Z kampanią społeczną nie wiąże się sprzedaż produktów czy usług uczestniczących podmiotów.

Przykład: "Płytką wyobraźnia to kalectwo" to tytuł ogólnopolskiej kampanii społecznej prowadzonej przez Stowarzyszenie Przyjaciół "Integracja". Kampania miała na celu ostrzeżenie przed młodzieńczą brawurą oraz skutkami nieprzemyślanych skoków do wody. Do ponad 1000 szkół w Polsce wysłano materiały informacyjne na temat akcji. Spoty przygotowane zostały przez agencję Upstairs Young & Rubicam.

Zaangażowanie społeczne (corporate community involvement/investment)

Społeczne zaangażowanie biznesu to termin, który określa różnorodne formy aktywności przedsiębiorstwa i dotyczy przede wszystkim podejmowania przez daną firmę zagadnień społecznych i udział w rozwiązywaniu problemów społecznych. Rodzaj wybieranego wsparcia zależy od zakładanych celów oraz spodziewanych rezultatów. Programy społeczne wspierane przez firmy przynoszą korzyści zarówno społecznościami jak i przedsiębiorstwom.

W praktyce oznacza to, że choć nakłady poniesione przez firmę na wsparcie danego projektu społecznego bezpośrednio nie przyniosą jej szybkich i mierzalnych korzyści, to jednak wpłyną na podniesienie jakości życia i otoczenia. Poprzez takie działania firma staje się nie tylko darczyńcą, ale też - w pewnym sensie - obdarowanym, gdyż korzysta z poprawy sytuacji w środowisku, w którym funkcjonuje. Przedsiębiorstwa wnoszą wkład w rozwój społeczności lokalnych, zapewniając miejsca pracy, płace i świadczenia oraz wpływy z podatków. Z drugiej strony, rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od zdrowia i stabilności społeczności, w których ono działa, oraz od tego, jak się powiodzie członkom tychże społeczności. Zaangażowanie firmy może obejmować zarówno odpowiadanie na oczekiwania społeczne wyrażane przez potencjalnych partnerów, jak i proponowanie takich rozwiązań, które generują pozytywne przemiany strukturalne w danym kraju czy regionie.

Niezależnie od swojej wielkości, każde przedsiębiorstwo jest osadzone w pewnej społeczności lokalnej, na którą wywiera wpływ, wchodząc w relacje z własnymi klientami, dostawcami czy pracownikami. Widoczne to jest m.in. w sposobie rekrutacji i szkolenia pracowników, promocji i sprzedaży produktów. W ten sposób lokalna społeczność staje się jednym z najważniejszych elementów otoczenia firmy, a tym samym jej kluczowym interesariuszem. W pewnej mierze odpowiedzialny biznes bierze na siebie odpowiedzialność za rozwój społeczny, o którym decydują nie tylko czynniki materialne, ale również szczęście i satysfakcja, a na nie z kolei wpływają zdrowie, stan środowiska, dostępność wykształcenia i zatrudnienie. Odpowiednio prowadzone zaangażowanie społeczne może być najbardziej widoczną i satysfakcjonującą częścią strategii społecznej odpowiedzialności.

Wyróżnia się zazwyczaj cztery poziomy zaangażowania społecznego firmy:

1. Poziom podstawowy zaangażowania dotyczy zasadniczej działalności firmy i obejmuje efekty tej działalności wobec wszystkich zainteresowanych stron. Dlatego istotnym elementem zaangażowania wobec społeczności lokalnej jest prowadzenie oraz rozwijanie działalności gospodarczej w taki sposób, aby maksymalizować pozytywne efekty społeczne, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie.

Działania na poziomie podstawowym podlegają regulacji prawnej, są więc obligatoryjne, bądź są oczywistym elementem działalności gospodarczej. Do pozytywnych efektów społecznych działalności gospodarczej mogą należeć takie czynniki jak: dostarczanie niezbędnych produktów i usług, transfer technologii, tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, wynagrodzenia oraz świadczenia pozapłacowe, podatki do budżetu państwa i budżetu lokalnego, obligatoryjne wpłaty na fundusze celowe, rozwój zawodowy kadry pracowniczej. To wszystko przyczynia się w sposób oczywisty do rozwoju społecznego.

Lokalna baza podatkowa, czyli suma opłat i podatków wpływających do budżetu lokalnego z tytułu prowadzonej na danym terenie działalności gospodarczej, to główna część lokalnych przychodów. Wśród nich znajduje się, np. podatek od nieruchomości, podatek drogowy, opłaty za użytkowanie gruntów, opłaty za korzystanie ze środowiska. Dodatkowo do budżetu lokalnego trafia 5% podatku dochodowego od osób prawnych i 15% podatku dochodowego od osób fizycznych. Dlatego właśnie mówiąc o bezpośrednim, lokalnym oddziaływaniu przedsiębiorstwa, zwraca się uwagę zarówno na przyrost miejsc pracy, inwestycje zaspokajające różnorodne lokalne potrzeby, jak i tworzenie bazy podatkowej.

Na tym poziomie sytuują się też takie projekty jak partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). Koncepcja PPP polega na współpracy sektora publicznego z sektorem prywatnym przy realizacji i finansowaniu długoterminowych i kapitałochłonnych przedsięwzięć infrastrukturalnych. Sektor publiczny, jako strona umowy PPP, może być reprezentowany przez rząd, agencję rządową, samorząd lokalny lub inną jednostkę publiczną. Po stronie sektora prywatnego realizatorem koncepcji PPP może być nie tylko podmiot prywatny bezpośrednio zaangażowany w przedsięwzięcie, ale również kredytodawcy tego podmiotu oraz jego akcjonariusze, podwykonawcy, dostawcy, itp. Współpraca jednostki sektora publicznego z podmiotem prywatnym, w zależności od uregulowań prawnych danego kraju, może być realizowana w ramach różnych struktur prawnych.

Wśród korzyści dla regionu wynikających z podstawowej działalności danej firmy należy wymienić przykładowo następujące:

- firma dostarcza produkty i usługi zaspokajające podstawowe potrzeby mieszkańców regionu,
- firma dokonuje obligatoryjnych wpłat na fundusze celowe, z których część trafia z powrotem do regionu,
- wynagrodzenia (oraz świadczenia pozapłacowe) otrzymywane przez pracowników firmy są źródłem utrzymania dla rodzin zamieszkałych w regionie,
- firma jest stymulatorem rozwoju innych przedsięwzięć, które są powiązane z nią partnerskimi więziami, utrzymując w ten sposób dodatkowe miejsca pracy,
- firma jest zaangażowana w rozwój zawodowy swojej kadry pracowniczej, wspiera dokształcanie pracowników, przyczyniając się do tworzenia "regionu wykształconego społeczeństwa".

2. Przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym - wszelkie działania, które mają na celu wspieranie rozwoju firmy, jej sukces komercyjny, np. poprzez promocję wizerunku firmy, podejmowane wspólnie z innymi organizacjami. Najczęściej występują w postaci sponsoringu kultury, sportu, edukacji. Sponsoring - zgodnie z przyjmowaną definicją - przejawia się w postaci wzajemnych świadczeń sponsora (firmy) i sponsorowanego. Sponsor przekazuje zazwyczaj środki finansowe lub innego rodzaju zasoby, a sponsorowany wykonuje określone świadczenia (np. umieszczenie logo firmy, usługi promocyjne czy dystrybucja produktów) w ramach organizowanego przez siebie przedsięwzięcia, które pośrednio lub bezpośrednio wspierają rozwój firmy. W ostatnich latach dyskutuje się o różnorodnych formach sponsoringu i coraz częściej mówi się np. o sponsoringu strategicznym jako formie budowania świadomości marki.

Przykład: Daimler Chrysler jest aktywnym sponsorem kultury w Polsce. W 2003 roku sponsorował m.in. wystawę Leona Tarasewicza w Centrum Sztuki Współczesnej w Warszawie, 7. Wielkanocny Koncert Ludwiga van Beethovena oraz dwujęzyczne wydanie wierszy poety okresu romantyzmu Friedricha Hölderlina.

3. Inwestycje na rzecz wspólnoty lokalnej to długoterminowe działania podejmowane we współpracy ze wspólnotą lokalną na rzecz rozwiązywania określonych problemów społecznych, wybieranych i uznawanych przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania długoterminowych interesów firmy i wzmacniających jej reputację.

Przedsiębiorstwa, w których poważnie myśli się o długofalowym rozwoju i swojej pozycji wśród odbiorców, wyraźnie odchodzi się od nieprzemyślanych często datków finansowych, rozdawanych na różne, niepowiązane ze sobą, projekty. Zamiast tego buduje się długoterminowe strategie zaangażowania społecznego, prowadzące do trwałego partnerstwa z wybranymi organizacjami. Jakość zaangażowania firm na rzecz społeczności stanowi bowiem istotne źródło oceny firmy, zapewnia jej swoistą "licencję na działanie". Inwestycje na rzecz wspólnoty lokalnej przynoszą firmie różnorodne korzyści: od budowania dobrej reputacji po zmniejszone koszty szkolenia pracowników. Dlatego inwestycje społeczne nie powinny być traktowane wyłącznie jako koszt, lecz jak każda inna inwestycja, dzięki której dodatkowo firma staje się 'dobrym obywatelem'.

Jeżeli podejmuje się np. intensywne działania na rzecz wzrostu świadomości ekologicznej, to można założyć perspektywicznie, że na coraz bardziej konkurencyjnym rynku przyszłości, świadomi konsumenci będą wybierać znacznie częściej produkty i usługi tych firm, które mają wdrożoną i dobrze funkcjonującą politykę środowiskową. Jeżeli podejmuje się starania na rzecz przeciwdziałania społecznej marginalizacji, to tym samym kreuje się przyszły rynek konsumencki, na tyle zasobny by był zdolny wchłonąć wzrastającą podaż usług i produktów. Jeżeli firma nastawia się więc na wzrost sprzedaży i coraz wyższy poziom spełniania wymogów ochrony środowiska w procesie produkcji, to musi być zainteresowana w takim rozwoju rynku konsumenckiego, który będzie wzmacniał pożądaną przez firmę postawę odbiorców. Chodzi tu przede wszystkim o działania skierowane na wspieranie edukacji, ochrony zdrowia i ochrony środowiska. Także promowanie postaw związanych ze zdrowym stylem życia, uprawianiem sportu, uczestnictwem w kulturze jest formą inwestycji społecznej, która w dłuższym okresie stanie się opłacalna dla firmy.

Przykład: Projekt "Forum dla Płocka" został zrealizowany przez trzech partnerów reprezentujących sektory biznesu, administracji publicznej i pozarządowy. W wyniku działań PKN Orlen, Miasta Płocka i UNDP powołano 50-osobowe Forum dla Płocka, złożone z przedstawicieli wszystkich sektorów, które pracowało nad programami rozwoju miasta oraz konkretnymi działaniami związanymi ze strategią zrównoważonego rozwoju Płocka. Forum przygotowało priorytetowe cele rozwoju i doprowadziło do uruchomienia Funduszu Grantowego, finansowanego przez Miasto Płock i PKN Orlen, z udziałem innych partnerów (Levis). Fundusz Grantowy wspiera finansowo projekty organizacji pozarządowych dotyczące realizacji celów priorytetowych.

4. Działalność charytatywna to dotacje (w różnej postaci) przeznaczane na rzecz dobra wspólnego w odpowiedzi na prośby i apele organizacji dobroczynnych, organizacji pozarządowych, osób indywidualnych. Dotacje te nie mają na celu wspierania jakichkolwiek żywotnych interesów firmy i nie służą promocji jej wizerunku.

Działalność charytatywna ma długą historię i wiele form. Niektóre przedsiębiorstwa prowadzą własne fundacje, i wtedy działania charytatywne nabierają najczęściej pewnych ram, określana jest strategia, konkretne cele, na które przeznaczane będą środki. Można w ten sposób uniknąć pomyłek przy przyznawaniu wsparcia, częściej wspiera się działania cykliczne, długofalowe, czy też skierowane na rozwiązywanie najpoważniejszych problemów w danym otoczeniu. Łatwiej jest też kontrolować wykorzystanie środków, brać nawet udział w zarządzaniu nimi. Mankamentem doraźnych działań charytatywnych lub przyznawania środków finansowych może być niechęć pracowników do takiej formy wydawania firmowych, a więc także ich pieniędzy.

Przykład: ING Nationale-Nederlanden sprawuje patronat nad 12 wybranymi sierocińcami na terenie całego kraju, przez wspieranie finansowe domów dziecka w zakresie zaspokojenia bieżących i najpilniejszych potrzeb dotyczących na przykład modernizacji łazienek, wymiany okien lub zakupu wyposażenia placówki. Dwukrotnie w ciągu roku, 1 czerwca oraz 6 grudnia w placówkach objętych patronatem przedstawiciele ING Nationale-Nederlanden rozdają dzieciom prezenty w formie zabawek, paczek ze słodyczami lub sprzętu komputerowego, w zależności od potrzeb placówki.

Wszystkie poziomy zaangażowania firmy w kształtowanie relacji z partnerami społecznymi mają znaczenie dla dobra wspólnego. Ze społecznego punktu widzenia nie zawsze jest istotne, jak klasyfikuje (i księguje) to zaangażowanie dana firma. Czy wynika ono z poczucia moralnej powinności jak działalność charytatywna, czy też z dobrze pojętego interesu firmy w krótszej lub dłuższej perspektywie. Jednak z punktu widzenia przejrzystości działalności firmy i jej społecznego wizerunku warto odróżniać poszczególne poziomy.

Zazwyczaj działania komercyjne wynikają ze strategii firmy, są realizacją jej celów strategicznych, i są szczegółowo planowane. Natomiast pomaganie potrzebującym jest przede wszystkim reakcją na poszczególne sytuacje zgłaszane firmie, mają więc charakter "ludzkiej" reakcji i często nawet nie są nagłaśniane. Ale dzięki temu firma może być uważana za "dobrego obywatela" swojego regionu (*corporate citizenship*). Oczywiście, trzeba też rozumieć, że oczekiwania społeczne są zawsze większe od aktualnych możliwości firmy, a szczególnie wzrastają wobec tych firm, które są najbardziej zaangażowane.

Dobrowolne zaangażowanie firmy - niezależnie od tego na którym poziomie można je umieścić - przejawia się w postaci kilku podstawowych form, takich jak: wsparcie finansowe, wsparcie rzeczowe czy świadczenie bezpłatnych usług, a także wolontariat pracowniczy.

a. Wsparcie finansowe, oprócz tak oczywistych postaci jak bezpośrednie przekazywanie pieniędzy przez firmę, może też opierać się o takie instrumenty jak np.:

- Pay roll: polegający na dobrowolnej deklaracji pracowników firmy dotyczącej regularnego przekazywania określonej przez siebie, niewielkiej kwoty z pensji na rzecz wybranej organizacji pozarządowej lub realizacji wybranego programu społecznego.
- Matching funds: firma pomnaża kwotę zebraną przez pracowników na jakiś cel

społeczny lub kwotę zebraną przez organizację społeczną. Stosowana łącznie z payrolliem jest przejawem równoczesnego zaangażowania firmy i pracowników.

b. Wsparcie rzeczowe: polega na bezpłatnym przekazaniu lub użyczeniu produktów, sprzętu, lokalu. Występuje też w postaci bezpłatnego świadczenia usług na rzecz jakiejś organizacji społecznej.

c. Wolontariat pracowniczy: polega na angażowaniu się pracowników firm w działalność społeczną na rzecz organizacji pozarządowych. Pracownicy - wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz osób potrzebujących, wykorzystując przy tym swoje umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijając swoje talenty w innych dziedzinach. Firma wspiera pracownika w tych działaniach, np. delegując pracownika w ramach jego godzin pracy, zapewnia wsparcie logistyczne czy finansowe.

Istotnym elementem jest potraktowanie omawianej tu sfery działalności, jako obszaru poddającego się zarządzaniu, na tej samej zasadzie, na jakiej zarządza się potencjałem produkcyjnym i organizacyjnym. Dobrze jest zatem gdy firma przygotowuje corocznie plan działań w zakresie kształtowania relacji ze środowiskiem społecznym, przyjmowany na początku roku. Dokument taki może być początkowo wewnętrzny, ale powinien być przyjmowany np. uchwałą Zarządu, i obejmować przewidywane nakłady, nadzór nad realizacją, zasady sprawozdawczości, podział odpowiedzialności i planowane efekty, uwzględniając oczywiście możliwości korekty planowanych zadań, terminów czy nakładów.

Z doświadczeń różnych firm wynika, że najpierw próbują one liczyć poniesione nakłady w poprzednich latach, aby nauczyć się w praktyce zasad tej "rachunkowości społecznej", a dopiero później podejmują próby planowania nakładów. W Polsce taka "rachunkowość społeczna" jest szczególnie trudna ze względu na niedopasowanie przepisów skarbowych. Sposoby ustalania wartości finansowej realizowanych zadań są jednak w dużym stopniu zależne od branży, zakresu działań i specyfiki lokalnej, dlatego nie zostały jeszcze na świecie wypracowane jednolite zasady.

Wzmocnienie dialogu społecznego w zakresie odpowiedzialnych praktyk biznesu z pewnością może stworzyć lepsze warunki do upowszechniania obywatelskich postaw w społeczeństwie, a dzięki temu - lepsze warunki konkurencyjności polskiej gospodarki w świecie, podnoszenie poziomu życia wszystkich obywateli, a także minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze. Tylko czy organizacje pozarządowe są do takiego dialogu przygotowane?

KILKA POZYTYWNYCH PRZYKŁADÓW PARTNERSKICH PROGRAMÓW FIRM I ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

1. FUNDUSZ DLA PŁOCKA

W ramach partnerskiego programu "Forum dla Płocka", rozpoczętego przez PKN Orlen, Urząd Miasta Płock i UNDP uruchomiono "Fundusz dla Płocka". Fundusz ten ma za zadanie wzmocnienie sektora pozarządowego poprzez udzielanie dotacji organizacjom pozarządowym, przeznaczonych na realizację wybranych zadań wpisanych do strategii zrównoważonego rozwoju miasta. Początkowy budżet "Funduszu dla Płocka" to 1,3 mln zł, na który złożyły się środki PKN Orlen (500 tys.), Miasta Płock (600 tys.) i Levi Strauss (200 tys.). Długofalowym celem tego projektu jest także podnoszenie zdolności organizacyjnych sektora pozarządowego. Służyć ma temu poddanie się organizacji rygorom pisania wniosków grantowych, transparentnym zasadom ich oceny i monitoringu realizacji. Darczyńcy powierzyli decyzje o rozdziale dotacji Komitetowi Sterującemu, w skład którego weszły osoby zaufania publicznego - laureaci dorocznych plebiscytów Płocczanina Roku (3 osoby) i laureat konkursu na Lekarza 30-lecia. Od początku proces budowy Forum, a następnie Funduszu, opisywany jest na stronie internetowej fundusz.ump.pl.

Środki wydane przez PKN zostały pomnożone przez udziały innych partnerów, co spowodowało, że firma ma udział w każdym z 34 projektów realizowanych przez organizacje, które otrzymały dotacje (małe - do 40 tys. zł i duże - do 80 tys. zł). Złożone wnioski obejmowały wszystkie zaproponowane obszary tematyczne, a przede wszystkim: podwyższenie bezpieczeństwa publicznego poprzez

wdrożenie adekwatnych programów pomocy społecznej oraz podwyższenie poziomu wykształcenia mieszkańców. 55 % wniosków łączyło w sobie realizację więcej niż jednego celu społecznego ze strategii zrównoważonego rozwoju miasta Płocka przyjętej przez Forum. Wśród przyjętych wniosków były takie, które wyróżniały się innowacyjnością oraz zwykłe wnioski o dofinansowanie działalności statutowej. Były przykłady planowanych działań inicjujących oraz prośby o dofinansowanie kolejnego etapu już działających projektów.

Nagrodzone projekty w roku 2003 zostały przygotowane m.in. przez następujące organizacje: Towarzystwo Miłośników Radziwia i Zakładowy Klub Sportowy "Stocznowiec", Katolickie Stowarzyszenie Pomocy im. św. Brata Alberta w Płocku, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Mechaników Polskich Oddział Płocki, Stowarzyszenie "Kolory Życia" na rzecz osób niepełnosprawnych, Towarzystwo Naukowe Płockie i Płockie Towarzystwo Muzyczne, Stowarzyszenie na Rzecz Wspierania Dziecięcej i Młodzieżowej Twórczości Teatralnej oraz Dramy im. Króla Macjusia Pierwszego i Europejskie Stowarzyszenie Instytucji Czasu Wolnego Dzieci i Młodzieży EAICY, Regionalne Centrum Edukacji Ekologicznej w Płocku i Stowarzyszenie Ekologiczno-Kulturalne "Ziarno".

Funkcję monitorowania realizacji Funduszu Grantowego spełnia Forum dla Płocka, które będzie także służyć doradztwem we wdrażaniu projektu, dostarczać wiedzy o lokalnych problemach rozwojowych oraz upowszechniać informacje o działaniach Funduszu, a tym samym włączać więcej jednostek i organizacji w jego działania. Rolą UNDP jest pośrednictwo w partnerskiej współpracy oraz pomoc w zbudowaniu przejrzystych i stabilnych mechanizmów działania Funduszu. Partnerzy oczekują, że na początku 2005 r. administracyjne obowiązki UNDP przejmie specjalnie w tym celu założona organizacja. Wskaźnikiem popularności i innowacyjności projektu jest zamierzenie jego replikacji w 2004 roku w czterech innych miastach wielkości Płocka: Krosno, Włocławek, Ostrów Wlkp i Wałbrzych. Projekt był już przedstawiany i dyskutowany na sesjach w Nowym Jorku, Salzburgu, Warszawie, Krynicy, Brukseli.

2. NA WYSPY ROBINSONA

Program pod hasłem: "Na czas. Na miejsce. Na wyspy Robinsona." Spedpol podjął we wrześniu 2003 roku we współpracy z Fundacją "Robinson Crusoe". Oprócz wkładu pracowników Spedpolu na zasadach wolontariatu, w ramach prowadzenia tzw. Klubów Robinsona edukujących wchodzące w dorosłe życie dzieci z domów dziecka, Spedpol zobowiązał się także do finansowego wsparcia tej inicjatywy. Głównym celem programu jest praktyczna edukacja dzieci m. in. poprzez: naukę umiejętności komputerowych, naukę zawodu przydatnego w danym regionie, naukę pozyskiwania środków na potrzeby społeczności lokalnej, naukę odpowiedzialności poprzez regularną współpracę z Fundacją. Celem Fundacji "Robinson Crusoe" jest tworzenie nowego modelu solidarności społecznej przez angażowanie i uwrażliwianie tych, którym się powiodło (młodzież z dobrych szkół, przedstawiciele klasy średniej) w pomoc placówkom opiekuńczo-wychowawczym.

Do udziału w programie zgłosiło się kilkanaście osób z różnych Rejonów Spedpolu. Ostatecznie konsultantami Klubów Robinsona zostało pięć osób. Dzięki zaangażowaniu pracowników Spedpolu powstały dwa zupełnie nowe kluby - w Krakowie i w Warszawie, a jeden z już istniejących otrzymał wsparcie. Klub Robinsona powstaje, jeśli w danym domu dziecka jest minimum sześć osób chętnych w wieku od 14 do 18 lat. Do Klubu może wstąpić każdy zainteresowany, jednak jest to pewne zobowiązanie (uczestnictwo w spotkaniach Klubu, projektach, podejmowanie wyzwań, samodzielnych zadań). Podstawą pracy Klubu są regularne spotkania i realizacja wspólnych projektów. Spotkania w klubach odbywają się co tydzień przez ok. 3 - 4 godziny.

Istotą kontraktu-umowy między Fundacją i Robinsonem jest wzajemność działania. Robinson może oczekiwać od Fundacji pomocy, jeżeli sam wykaże się aktywnością wobec innych (społeczności lokalnej, potrzebujących, słabszych). Zasada jest prosta: "chcesz pomocy - sam pomóż innym albo zrób coś samodzielnie, a wtedy my będziemy cię wspierać z całych sił". Przedmiotem umowy może być każda potrzeba Robinsona, która ma związek z jego rozwojem i samodzielnością. W ramach kontraktu Robinson wykonuje coś na rzecz domu dziecka (np. remont rowerów, odmalowanie biblioteki, pomoc w nauce wybranej osobie), ale preferowane jest działanie poza placówką, np. w ośrodkach pomocy społecznej, schroniskach dla zwierząt. Za modelowy można uznać następujący kontrakt: dziewczyna chodzi do szkoły fryzjerskiej, bardzo potrzebuje profesjonalnego sprzętu do

strzyżenia, wówczas Fundacja zakupi maszynkę i nożyczki, a Robinsonka przez pół roku będzie strzygła panie w domu samotnej matki.

Jedną z zasad działania Klubu jest stała obecność wolontariusza - konsultanta, który towarzyszy klubowiczom. Aby pomóc Robinsonom w usamodzielnianiu, trzeba zaangażować się na dłużej. Doświadcza się wówczas zarówno zwycięstw, jak i porażek. W dużych miastach jest wiele atrakcji odciągających klubowiczów od cierplivej realizacji kontraktu. Dlatego niektórzy się wycofują. Ci, którzy zostają, są coraz silniejsi i zmieniają swoim działaniem najbliższe otoczenie. Podstawowym narzędziem pracy w Klubie są programy doskonalące lub wspomagające zdobywanie nowych umiejętności (Rekonesans, Praktyka, Virtua). Program pomaga dzieciom w przełamaniu barier i przezwyciężaniu trudności niby w prostych, a dla nich tak trudnych czynnościach, wymagających samodzielności i inicjatywy w codziennym życiu.

W ramach budowania społecznej odpowiedzialności Spedpol coraz więcej uwagi przywiązuje do wsparcia lokalnych społeczności nie tylko poprzez pomoc finansową, ale także poprzez zaangażowanie pracowników w wolontariat społeczny. Dzięki wolontariatowi firma, poprzez swoich pracowników, ma szansę bardziej aktywnego uczestniczenia w życiu lokalnych społeczności. Do monitorowania działań podejmowanych w obszarze wsparcia społeczności lokalnych przez wszystkie oddziały firmy Spedpol na terenie Polski wykorzystywany jest intranet oraz gazeta firmowa. Na stronach intranetu prowadzony jest rejestr aktywności oddziałów firmy w społecznej odpowiedzialności. Każdy pracownik ma więc dostęp do informacji o tego typu działaniach, wiedzę, że one mają miejsce i są popierane przez kadre zarządzającą. Każdy może zapoznać się z działaniami podejmowanymi przez kolegów w innych rejonach kraju i zainspirować się. Konsultanci są też zobowiązani do zdawania sprawozdań z działalności prowadzonych przez nich Klubów.

3. OGÓLNOPOLSKI PROGRAM "TRAMPOLINA" PROVIDENT POLSKA

Program "Trampolina", którego pomysłodawcą, organizatorem i sponsorem jest Provident Polska, został zainaugurowany w maju 2003 roku. Program jest wyrazem zaangażowania firmy w rozwiązywanie istotnych problemów społecznych i pomoc społecznościom lokalnym, w których firma prowadzi swoją podstawową działalność biznesową. W badaniu ankietowym przeprowadzonym przez agencję ARC aż 97% dyrektorów szkół podstawowych i gimnazjów stwierdziło, że zakupiliby nowy sprzęt sportowy, jeśli tylko dysponowaliby wystarczającymi środkami. 94% dyrektorów zadeklarowało, że potrzebna jest im pomoc w zakresie edukacji fizycznej. Program "Trampolina" jest zatem odpowiedzią na trudną sytuację polskich szkół i ich niedoinwestowanie w tak ważnej dziedzinie, jaką jest kultura fizyczna. Podstawowym celem jest bezpośrednie wsparcie polskich szkół poprzez przekazywanie im sprzętu sportowego odpowiadającego ich indywidualnym potrzebom. W dłuższej perspektywie program ma wpłynąć na wzrost zainteresowania sportem i kulturą fizyczną wśród dzieci i młodzieży szkolnej oraz przyczynić się do poprawy ich sprawności fizycznej i zdrowia. Ważnym celem programu jest też nawiązanie kontaktu i dialogu ze społecznościami lokalnymi oraz zwiększenie społecznej świadomości wśród pracowników i przedstawicieli Providenta.

W proces wyboru szkół korzystających z "Trampoliny", zaangażowani są pracownicy i przedstawiciele firmy, którzy jako pierwsi zgłaszają kandydatury ze swojego regionu. Wybór szkół jest z kolei konsultowany z lokalnymi władzami edukacyjnymi. Wybrana szkoła przygotowuje listę sprzętu sportowego na podstawie rzeczywistych potrzeb i informuje o tym firmę Provident. Przekazanie sprzętu odbywa się w trakcie specjalnie organizowanego Dnia Sportu, którego gośćmi są - oprócz przedstawicieli firmy i lokalnych władz - znani sportowcy.

Dotychczas programem zostały objęte szkoły z ośmiu regionów w Polsce. Ocenia się, że z programu skorzystało prawie 6 500 dzieci i młodzieży szkolnej. Program ma charakter ogólnopolski - w następnych latach Provident będzie docierał do szkół z kolejnych regionów kraju. W roku 2004 działania w ramach "Trampoliny" będą jeszcze bardziej intensywne i do programu zostanie włączonych więcej szkół niż w roku 2003. W miarę rozwoju programu planowane jest wdrożenie systemu monitorowania jego efektywności. Obdarowane szkoły będą pytane o ocenę przydatności otrzymanego sprzętu sportowego, sprawdzana będzie także zmiana liczby godzin pozalekcyjnych zajęć sportowych przez nie organizowanych. Wartość przekazanego sprzętu i nagród w ramach Programu "Trampolina", wraz z kosztami organizacji Dni Sportu w szkołach, w roku 2003 wyniosła 400 000 zł. Dodatkowo na programy charytatywne w 2003 r. Provident Polska przeznaczył 200 000 zł.

Program "Trampolina" jest otwarty dla innych firm prowadzących biznes w sposób społecznie odpowiedzialny. Do programu można przyłączyć się na stałe jako partner, lub chwilowo - współfinansując darowiznę dla określonej szkoły. Ten ostatni wariant przewidziany jest przede wszystkim dla małych i średnich przedsiębiorstw działających na skalę lokalną. Provident jest otwarty na kreatywne propozycje, dotyczące zarówno pomocy finansowej, rzeczowej, jak i współdziałania w organizacji programu. Dzięki programowi "Trampolina" Provident jest postrzegany przez lokalnych liderów opinii, media, obecnych i potencjalnych klientów, a także pracowników i przedstawicieli spółki jako firma odpowiedzialna społecznie, zaangażowana w rozwiązywanie ważnych problemów społecznych.

4. PRACOWNIA UMIEJĘTNOŚCI

8 września 2003 roku w siedzibie Polskiej Telefonii Cyfrowej Sp. z o.o. operatora sieci Era odbyła się inauguracja programu "Pracownia Umiejętności" zainicjowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce. Pracownia Umiejętności uczy młodych ludzi jak napisać dobry projekt, gdzie szukać partnerów do swoich działań, jak pracować w zespole i dlaczego warto być aktywnym. Dzięki Pracowniom młodzież może np. zorganizować kurs dziennikarstwa, tańca, sztuki aktorskiej, informatyki lub sfinansować zakup sprzętu potrzebnego do rozwijania zainteresowań. Pracownia Umiejętności będą działały od września 2003 do czerwca 2004 w 10 miejscach w Polsce. Oprócz prowadzenia spotkań i szkoleń dla młodzieży będą ogłaszały konkursy, w których ok. 200 grup młodzieżowych otrzyma pieniądze na swoje projekty. Młodzież z małych miejscowości będzie mogła poprowadzić samodzielnie projekty z zakresu kultury czy edukacji.

Pracownia Umiejętności to nieformalne porozumienie młodzieży i dorosłych mieszkających na tym samym obszarze. Funkcjonowaniem Pracowni Umiejętności zajmuje się organizacja społeczna, która pracuje z grupami młodzieżowymi - zachęca młodzież do wspólnego działania, pomaga w opracowaniu planów i kosztorysów działań oraz przyznaje pieniądze na realizację wymyślonych przez młodzież przedsięwzięć. Organizacja ta pomaga młodzieży, ale nie wyręcza jej. W ten sposób młodzież uczy się planowania, odpowiedzialności, pracy w grupie, operatywności oraz innych umiejętności potrzebnych na współczesnym rynku pracy, a których zwykle nie można nauczyć się w szkole. Główną zasadą, w myśl której działa Pracownia Umiejętności jest dialog młodzi - dorośli. Dorośli słuchają tego, co ma do powiedzenia młodzież, nie krytykują jej pomysłów, ale tworzą młodzieży przestrzeń do realizacji jej marzeń. Każda z 10 Pracowni Umiejętności mobilizuje środowisko lokalne do włączenia się we współfinansowanie programu. Każda z organizacji zobowiązana jest do pozyskania 15 000 zł po to, by móc otrzymać z PTC dodatkowe 19 000 zł. Zadaniem organizacji jest zachęcenie młodzieży do wymyślania i opracowywania projektów oraz utrzymywanie kontaktu z grupami młodzieżowymi i pomoc im. Pracownia Umiejętności organizują szereg spotkań z grupami młodzieżowymi, uczy młodzież jak przygotowywać wnioski o dotacje, jak planować działania i kosztorys projektów oraz jak pracować w zespole. Każda z Pracowni ogłasza konkursy wśród młodzieży, opracowuje wzory wniosków, kryteria oceny, powołuje komisje rozstrzygające konkursy, opracowuje umowy dotacji z grupami młodzieżowymi oraz pomaga młodzieży w realizacji zaplanowanych projektów i w przygotowaniu sprawozdań z przeprowadzonych działań.

Do udziału w programie Akademia Rozwoju Filantropii zaprosiła organizacje pozarządowe, które działają lokalnie i mają doświadczenie i możliwości prawne do przekazywania pieniędzy grupom młodzieżowym. Organizacje zainteresowane tą ofertą zobowiązane były do złożenia wniosku, w którym miały uzasadnić dlaczego w ich społeczności potrzebny jest program i zaplanować jego realizację. Wyboru dokonała specjalna Komisja, składająca się z przedstawicieli m.in. Powszechnej Akademii Młodzieży, Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Polskiej Telefonii Cyfrowej Sp. z o.o., miesięcznika "Dlaczego". W rezultacie budową Pracowni Umiejętności zajmą się: Koalicja dla Młodych przy Białobrzeskim Towarzystwie Kulturalnym, Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej, Gołdapski Fundusz Lokalny, Lokalna Fundacja Filantropijna Projekt z Kwidzyna, Stowarzyszenie Centrum Młodzieży Arka z Radomia, Fundacja Sokólski Fundusz Lokalny, Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika, Nidzicki Fundusz Lokalny, Koalicja Młodzi Razem przy Stowarzyszeniu Ekologiczno - Kulturalnym Ziarno z Grzybowa k/Płocka, Szczecineckie Centrum Inicjatyw Społecznych.

5. JOHNSON & JOHNSON NA WSPÓLNEJ DRODZE

Johnson & Johnson Poland uczestniczy w programie Wspólnej Drogi już od 1995 roku poprzez uczestnictwo w programie składki pracowniczej na rzecz Wspólnej Drogi, pracę wolontariuszy w Komisji Dystrybucyjnej i Zarządzie Wspólnej Drogi oraz uczestnictwo w niesieniu bezpośredniej pomocy. Głównym celem firmy w ramach tej współpracy jest propagowanie wśród pracowników zasad społecznej odpowiedzialności wobec społeczeństwa, uwrażliwienie ich na niezaspokojone potrzeby społeczne oraz promocja społecznie odpowiedzialnych postaw pracowników - poprzez ich osobiste i aktywne zaangażowanie. Wspólna Droga jest partnerstwem przedsiębiorstw i organizacji obywatelskich, które w poczuciu społecznej odpowiedzialności jednoczą się razem ze swoimi pracownikami w celu niesienia bezinteresownej pomocy osobom najbardziej potrzebującym.

Chętni spośród pracowników (co jest całkowicie dobrowolne) wypełniają deklarację z wnioskiem o comiesięczne potrącanie deklarowanej kwoty na wyznaczone przez siebie programy pomocy. Składka potrącana jest przez Dział Wynagrodzeń oraz przesyłana na konto Wspólnej Drogi - wraz z dopłatą podwajającą od firmy. Nowi pracownicy w Johnson & Johnson Poland są informowani o możliwości uczestniczenia w składce już w czasie kursu wprowadzającego.

Pracownicy Johnson & Johnson pracują również w Komisji Dystrybucyjnej - której rolą jest przydzielanie zebranych środków na konkretne programy pomocy. Wnioski przesyłane są przez fundacje i stowarzyszenia, które są sprawdzane pod względem wiarygodności, dotychczasowego zagospodarowania środków oraz wykorzystania darów Wspólnej Drogi, przydzielonych w latach poprzednich. Badany jest również każdy projekt - pod względem przydatności społecznej, kosztów oraz zgodności z założeniami Wspólnej Drogi. Pracownicy firmy uczestniczą także w corocznych zbiórkach darów rzeczowych przeznaczonych dla potrzebujących grup. Wspólna Droga zasila sześć programów pomocowych prowadzonych przez organizacje obywatelskie: pokonywanie niepełnosprawności, towarzyszenie w chorobie, kromka chleba, pomoc w kryzysie, godna starość, samotne macierzyństwo.

Nie licząc darów rzeczowych - łączny wkład gotówkowy pracowników i firmy Johnson & Johnson do Wspólnej Drogi osiągnął w roku 2003 łączną sumę 150 tys. zł. W roku 1997 było 20% pracowników czynnie uczestniczących w programie składki pracowniczej, obecnie uczestnictwo przekroczyło 60% całej kadry. Namacalnym efektem Wspólnej Drogi jest wysokość budżetu, przeznaczanego na pomoc humanitarną. Wysokość tego budżetu wzrosła z ok. 30 000 zł w roku 1996 do kwoty 1 062 189 zł w roku 2003. Niebagatelnym efektem jest także budowanie więzi partnerskich pomiędzy pracownikami różnych przedsiębiorstw Wspólnej Drogi spotykających się na gruncie bezinteresownej współpracy na rzecz całej społeczności. Czynniki zapewniające sukces projektu to zainteresowanie i zaangażowanie kierownictwa firmy. Towarzyszą temu różne działania mające na celu komunikowanie idei pracownikom - zarówno zachęcając do uczestnictwa - jak i informując o wykorzystaniu ofiarowanych przez nich darów pieniężnych. Dzięki temu pracownicy mogą być przekonani, że wpłacane przez nich pieniądze są docenione i efektywnie spożytkowane, a jednocześnie - poprzez uczestnictwo w Komisji Dystrybucyjnej - pracownicy mogą mieć kontrolę i wpływ na przeznaczanie zebranych kwot.

Przypisy:

1. - *Omówienie programów realizowanych w Unii Europejskiej w: B. Rok (red.), Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 262 - 291.*
2. - *A sustainable Europe for a better World: a European Union strategy for sustainable development, COM(2001)264 final, 15 maj 2001.*
3. - *D. Wheeler, M. Sillanpaa, The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value, Pitman Publishing, London 1997.*
4. - *Sławomir Sowiński, Smutek polskiego kapitalizmu, "Rzeczpospolita", 16.08.2003.*
5. - *Aniela Dylus, Globalny rynek i jego granice, UKSW Warszawa 2001, s. 110.*
6. - *Ludwig von Mises, Human Action: A Treatise on Economics, Contemporary Books Inc, Chicago 1966 (cyt. za: Wojciech Gasparski, Wykłady z etyki biznesu, WSPiZ Warszawa 2000).*
7. - *Lena Kolarska-Bobińska, Beata Roguska, Bolesław Rok, "Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu", Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.*