

PARTNERSTWO TO PODSTAWA



Prof. ALK, dr hab.
Bolesław Rok
Centrum Badań
Przedsiębiorczości
Pozytywnego
Wpływu,
Akademia Leona
Kozłmińskiego

Dobrze wiemy, że niezbędne jest zrobienie wszystkiego, co możliwe, by wzmocnić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wypracowanie listy 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) było momentem przełomowym, ale warunkiem koniecznym ich realizacji będzie autentyczne globalne partnerstwo – o tym przede wszystkim mówi się w opisie celu nr 17. Ale jednocześnie podkreśla się wyraźnie, że tego typu działania globalne musi być wsparte aktywnością partnerstw wielostronnych na różnych poziomach, by mobilizować wszystkie podmioty, dzielić się wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami, technologią, właściwymi strategiami i zasobami finansowymi. Dlatego w ramach celu nr 17 zachęca się nie tylko do wzmocnienia globalnego partnerstwa, ale także do tworzenia wszelkich innych partnerstw międzysektorowych.

Czym są partnerstwa międzysektorowe? Partnerstwo to wspólna realizacja danego przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyka pomiędzy uczestniczącymi podmiotami. Najprościej można by było powiedzieć, że partnerstwo to bardziej zaawansowana forma współpracy, taka, gdy współpracujący partnerzy zdają sobie sprawę ze współzależności. Cele Zrównoważonego Rozwoju w swojej różnorodności i komplementarności dobrze uślawiają tę współzależność. Dlatego podejmowanie SDGs najczęściej odbywa się właśnie w formie partnerstw, w których odpowiedzialności przedsiębiorstw i innych organizacji.

– ZACZEŁO SIĘ OD SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Dotychczasowa realizacja przez firmy strategii odpowiedzialności społecznej, zrównoważonego rozwoju, odbywała się w ramach mniej lub bardziej formalnej współpracy z interesariuszami. CSR często był definiowany poprzez takie terminy jak: partnerstwo, dialog, współpraca, włączanie, zaangażowanie, udział, wartość wspólna. Podkreślając dynamiczny charakter odpowiedzialności, ciągłe doskonalenie oraz stałą współpracę ze wszystkimi interesariuszami, mówiło się, że w ramach CSR mamy do czynienia z procesem poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię biznesową, a także monitorowania wpływu

takiej strategii i podejmowanych działań na konkurencyjność firmy.

CSR to droga od podjęcia współpracy z interesariuszami do tworzenia wartości w partnerstwie, droga od tworzenia wartości dla firmy do tworzenia wartości wspólnej. To przechodzenie od dialogu z interesariuszami, gdy firma jest nastawiona na zarządzanie tymi relacjami w celu osiągnięcia korzyści, poprzez współpracę, gdy wspólnie z innymi budowana jest wartość społeczna marki, aż do partnerstwa, gdy przyciąga się wszystkich tych, którzy są niezbędni do wypracowania i wdrożenia innowacyjnego rozwiązania dotyczącego istotnego wyzwania społecznego.

W ramach CSR partnerstwo zwykle dotyczyło tylko sektora komercyjnego i pozarządowego. Rzadko udawało się pozyskać partnerów z sektora publicznego czy naukowego. Podejście oparte na SDGs znacznie poszerza zakres, skalę i głębokość partnerstw międzysektorowych, dlatego ważne są próby zrozumienia czynników, które stają się warunkami efektywności partnerstw. Warto w tym celu wykorzystać doświadczenia np. z analiz partnerstw publiczno-prywatnych, które są najlepiej znane w państwach Unii Europejskiej. Partnerstwo publiczno-prywatne to „partycypacyjny mechanizm wyznaczania celów powiązany z partycypacyjną metodą ich realizacji” (J. Wygnański). Takie partnerstwo oznacza podjęcie formalnej współpracy pomiędzy sektorami publicz-

nym i prywatnym, aby realizować w sposób wzajemnie korzystny zadania tradycyjnie wykonywane przez sektor publiczny. Często określa się je jako formę innowacji społecznej.

Partnerstwo międzysektorowe to dobrowolne, świadome i strategiczne przymierze różnych podmiotów reprezentujących różne sektory, zawarte w celu realizacji dobra wspólnego. Chodzi więc o ścisłą i przejrzystą współpracę partnerów publicznych, prywatnych, naukowych i obywatelskich we wspólnym celu, z zachowaniem odmienności i partykularnych interesów. W przypadku partnerstwa międzysektorowego nakierowanego na realizację SDGs zakładamy, że koniecznym uczestnikiem jest sektor prywatny, tworząc partnerstwa dwustronne, trójstronne czy czterostronne.

– CYKL ŻYCIA PARTNERSTWA MIĘDZYSEKTOROWEGO

O ile podejście do realizacji SDGs oparte na partnerstwie międzysektorowym nie ma pozostać wyłącznie na poziomie górnolotnych deklaracji, potrzebne jest jasne, jednoznaczne i całościowe określenie procedur i oczekiwanych rezultatów, które pozwolą dobrze zaplanować i zrealizować najważniejsze przedsięwzięcia, umożliwiające realizację tych wyzwań. Istnieją już przykłady z różnych przedsiębiorstw na polskim rynku, zebrane m. in. w trakcie Kampanii 17/17, a także wiele przykładów z całego świata, gdy podejmowano nowe przed-

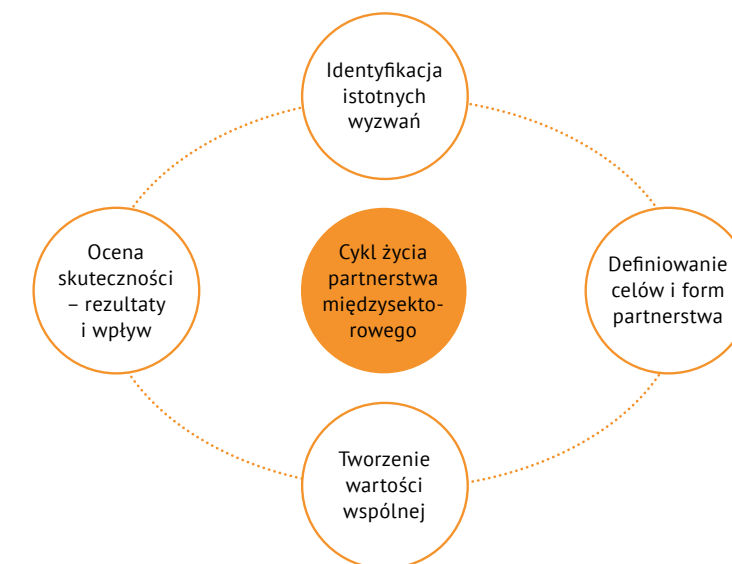
sięwzięcia, które – można by było powiedzieć – w modelowy sposób realizowały zrównoważoną wartość. Rekonstruując takie podejście, trzeba zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów w ramach cyklu życia partnerstwa międzysektorowego.

– IDENTYFIKACJA ISTOTNYCH WYZWAŃ

Punktem wyjścia jest identyfikacja istotnych wyzwań społecznych, które jednocześnie w perspektywie dalszego rozwoju firmy mogą być np. hamulcem zwiększania sprzedaży w przyszłości. Mowa tu nie o wyzwaniach czysto rynkowych, lecz takich, które dotyczą szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju, czyli pożądanego stanu równowagi, zapewniającego ład społeczno-gospodarczo-środowiskowy, sprawiedliwość wewnątrzpokoleniową i międzypokoleniową.

Mogą one wynikać z trendów demograficznych, np. starzenie się społeczeństwa, co może wskazywać na potrzebę dostosowywania własnych produktów do przyszłych oczekiwań rosnącej grupy społecznej seniorów. Istotne jest to, na ile oczekiwania społeczne „wpisują” się w trendy, ważne aktualnie tematy i istotne wyzwania. Należy więc na tym etapie jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie: dlaczego akurat to wyzwanie jest dla nas ważne?

Na istotne wyzwania zwracają często uwagę interesariusze zewnętrzni firmy, ale także wewnętrzni. Dlatego warto w celu identyfikacji wyzwań korzystać z dobrze zaplanowanego dialogu z interesariuszami, aby później w postaci matrycy istotności – gdzie na jednej osi będzie istotność wyzwań z punktu widzenia szerokiego kręgu



interesariuszy, a na drugiej wpływ na cele zrównoważonego rozwoju firmy – powiązać wspólnie wybrane wyzwania ze sformułowanymi wcześniej priorytetami w zakresie SDGs. To pozwoli uniknąć typowej pułapki, gdy w firmie wybierane są tylko takie wyzwania, które można najłatwiej podjąć nie zmieniając działalności operacyjnej. Wtedy firma z jednej strony przyczynia się do rozwiązywania wybranych problemów społecznych, a jednocześnie z drugiej – przyczynia się do pogłębiania innych problemów, o których stara się nie mówić.

Dążenie do maksymalnego udziału interesariuszy, a nie poprzestawanie tylko na prowadzeniu ograniczonego dialogu, jest poważnym wyzwaniem dla typowego sposobu działania kadry menedżerskiej. To nie jest tylko wyzwanie organizacyjne, ale również psychologiczne – menedżerowie nie potrafią dzielić się władzą i sami siebie utwierdzają w przekonaniu, że efektywność procesów jest znacznie wyższa w strukturach hierarchicznych. Niezwykle trudno jest im przesunąć się po kolejnych szczeblach drabiny partycypacji (patrz ramka): od informowania innych o naszych działaniach, poprzez konsultacje, badanie oczekiwań, aż do wspólnego podejmowania decyzji i w końcu – do wspólnego działania.

Dlatego ważne jest określenie w praktyce modelu przywództwa w ramach partnerstwa, z punktu widzenia podstawowych paramet-

DRABINA PARTYCYPACJI W PARTNERSTWIE MIĘDZYSEKTOROWYM

- **Szczebel 1:** Informowanie innych o tym, co my robimy dla dobra świata
- **Szczebel 2:** Prowadzenie konsultacji, dialogu, wymiany informacji
- **Szczebel 3:** Słuchanie (badanie) potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy
- **Szczebel 4:** Współ-przywództwo, wspólne podejmowanie decyzji, współdzielenie wybranych zasobów
- **Szczebel 5:** Wspólne podejmowanie działań w formalnie określonych warunkach, prowadzących do rozwiązywania istotnych wyzwań

trów efektywności organizacyjnej w angażowaniu interesariuszy, integrowaniu ich wokół wspólnych celów i pożądaných wartości, przy jednoczesnym pozostawieniu wielu decyzji na poziomie indywidualnym. Podejmowanie SDGs może być pomyślnie realizowane tylko

wtedy, gdy w tym procesie w pełni wyrażane są indywidualne wartości wszystkich uczestników. Zadaniem przywódców jest zatem przede wszystkim rozumienie globalnych wyzwań i roli poszczególnych podmiotów, a nie tylko wyznaczanie kierunków działania.

– DEFINIOWANIE CELÓW I FORM PARTNERSTWA

Drugim elementem takiego podejścia jest proces decyzyjny dotyczący definiowania celów i form organizacyjnych partnerstwa. W tym procesie „agenci zmiany” muszą posiadać umiejętność znajdowania odpowiednich sojuszników wewnątrz firmy. Na podjęcie decyzji może mieć wpływ postrzegana przez innych spójność ze strategią firmy lub kodeksem wartości, możliwość rozwoju istniejącego produktu lub programu, opłacalność, normy moralne i społeczne, moda i polityczna poprawność, wzmacnianie lojalności pracowników lub realizacji celów indywidualnych.

Na tym etapie trzeba znaleźć satysfakcjonującą odpowiedź na pytanie: dlaczego w ogóle podejmujemy to wyzwanie i co dzięki temu chcemy osiągnąć, czyli po co to robimy? Na etapie definiowania celów przez członków partnerstw ważne jest odwołanie się do deklaracji misji, wizji, wartości, przyjmowanych przez poszczególne organizacje uczestniczące. Chodzi bowiem o sformułowanie praktycznej wykładni deklaracji dotyczących pozytywnego wkładu w globalny projekt zrównoważonego rozwoju,

poszerzenie perspektywy dotyczącej przede wszystkim określania celów nadrzędnych i budowania więzki celów komplementarnych, umożliwiających równoważenie lub optymalizację wartości wspólnej. W partnerstwie międzysektorowym istotna jest umiejętność budowania „kapitału interesariuszy”, który określa poziom wzajemnego uznania, zrozumienia i zaufania w relacjach, wyznaczony poprzez gotowość wyrażaną przez interesariuszy do ciągłego wspierania działań partnerstwa lub nawet jego obrony w sytuacjach krytycznych.

Zdefiniowanie celów jest ściśle powiązane z określaniem form partnerstwa. Można ogólnie przyjąć, że najczęściej występują trzy formy partnerstw – takie, które są zorientowane na 1. produkt lub usługę; 2. uczestników; 3. użytkowników. Pierwsza forma (określimy ją jako P2P) najczęściej ma strukturę partnerstwa biznesu z sektorami: obywatelskim i naukowym. Wymaga wysokiego poziomu profesjonalizmu, współpracy technologicznej i operacyjnej, prowadzącej do zaprojektowania i wprowadzenia na rynek produktów społecznie odpowiedzialnych. W najbliższych latach można przewidywać, że w ramach takich partnerstw powstaną produkty, będące efektem zamykania pętli zasobów, czyli produkty cyrkularne. Partnerstwo zorientowane na nowy produkt / usługę ma zwykle najbardziej biznesowy charakter, wywodząc się z tych nurtów w gospodarce, które

określa się jako „rozwiązania u podstaw piramidy” (BoP), „tworzenie wartości wspólnej” (CSV), czy też „biznes społecznie innowacyjny” (CSI). Jeżeli cele partnerstwa międzysektorowego od początku będą definiowane w kategoriach produktów, które w konkretny sposób podnoszą jakość życia określonej grupy, to jest duża szansa na szybkie osiągnięcie efektu skali.

Partnerstwa zorientowane na uczestników wywodzą się z nurtów określanych jako „gospodarka solidarnościowa”, „ekonomia społeczna”, ale też czasem z doświadczeń lobbystycznych lub rzecznictwa dobrej sprawy, a nawet celebryctwa. Najczęściej tego typu partnerstwa przybierają w Polsce formę fundacji „z twarzą”, tzn. z dobrze rozpoznawalnymi medialnie liderami. Takie osoby są w stanie zachęcić wielu partnerów biznesowych i publicznych do stałej lub tymczasowej współpracy na rzecz dobra wspólnego. Partnerstwa liderские, czy też działające poprzez liderów (P2L) odwołują się do moralnej powinności, ale potrafią być bardzo efektywne w realizacji swoich celów i przyciągać znaczne zasoby finansowe. Inną kategorią partnerstw zorientowanych na uczestników są takie, w których buduje się silną bazę członkowską (P2C) i np. na zasadach wolontariatu wciąga się wszystkich członków i członkinie do współdziałania. Poszukuje się wtedy innowacji organizacyjnych, partycypacyjnych form zarządzania. Ale to nie efektywność biznesowa tutaj jest najważniejsza, lecz wspól-

ne działanie i tworzenie więzi. Chociaż trzeba przyznać, że udział mocnych partnerów biznesowych może radykalnie zwiększyć zasięg tego typu partnerstwa, tworząc np. setki powiązanych ze sobą kooperatyw, które skupiają się na tworzeniu godnych warunków życia.

PIĘĆ MODELI W MIĘDZYSEKTOROWYM PARTNERSTWIE INNOWACYJNYM SPOŁECZNIE

- **Partnerstwa zorientowane na produkt, usługę P2P**
- **Partnerstwa zorientowane na uczestników:**
 - głównych, inicjujących, liderów **P2L**
 - członków i członkiń, należących do partnerstwa **P2C**
- **Partnerstwa zorientowane na użytkowników:**
 - tworzących zorganizowane sieci (network) **P2S**
 - nieokreślony wcześniej rój użytkowników (crowd) **P2R**

Każde partnerstwo – P2P, P2L, P2C, P2S, P2R – wymaga innego podejścia, aby osiągnąć sukces

Z kolei partnerstwa zorientowane na użytkowników w największym stopniu wykorzystują dostępne już instrumenty „gospodarki dostępu”, „ekonomii współdzielenia”, tworząc często innowacyjne platformy współdzielone, a więc w zasadzie partnerstwa samopomocowe, w których uczestniczą podmioty z różnych sektorów na tych samych prawach. Dalszy rozwój technologii z pewnością będzie miał istotny wpływ na losy takich partnerstw, ale już dziś widać wyraźnie, że jedna kategoria z nich dotyczy administrowanych sieci współdzielenia (P2S) np. poprzez koordynatorów lokalnych w ramach struktury typu „gniazda w sieci”. Mają one charakter długoterminowy o wzrastającym poziomie koncentracji zasobów, wiedzy, kompetencji i efektywności rozwiązywania wyzwań społecznych. Druga kategoria to raczej partnerstwa tworzone ad hoc, często w ramach błyskawicznej koncentracji rozproszonego wcześniej roju interesariuszy (P2R), emocjonalnie wzbudzonych aktywistów społecznych. Potrafią osiągać znaczny efekt skali i jednocześnie znaczący wpływ społeczny.

– TWORZENIE WARTOŚCI WSPÓLNEJ

Każde partnerstwo wymaga innego podejścia, innego modelu biznesowego, aby osiągnąć sukces.

Na tym etapie ważna jest wspólna odpowiedź na pytanie: co konkretnie robimy i w jaki sposób, aby maksymalizować wartość wspólną? Istotne jest zaprojektowanie

optymalnej struktury operacyjnej, opracowanie spójnej strategii, określenie sposobu realizacji przyjętych celów. Najważniejsze jest to, aby zaplanować niezbędne zasoby, instrumenty wdrożenia i wskaźniki, które pozwolą zmierzyć rezultaty w relacji do oczekiwań i stawianych celów. Oceniamy więc efektywność partnerstwa, czyli stosunek nakładów do rezultatów.

Istotą tego etapu jest określenie poszczególnych wymiarów wartości wspólnej. Jednym z wymiarów jest wartość zrównoważona, czyli ekonomiczna, ekologiczna i społeczna, z charakterystyką określoną np. w standardach raportowania pozafinansowego. Kolejny wymiar to wartość dla interesariuszy, wymagająca najpierw dobrego przygotowania mapy interesariuszy, zarówno wewnętrznych (partnerów), jak i zewnętrznych, a następnie określenia poszczególnych korzyści. Wartość wspólną dopełnia wartość międzygeneracyjna, czyli próba oszacowania długoterminowych korzyści w procesie ochrony i rozwoju różnorodnych zasobów niezbędnych kolejnym generacjom w przyszłości.

– OCENA SKUTECZNOŚCI – REZULTATY I WPŁYW

Ostatnim elementem tego podejścia jest pomiar wpływu społecznego, ocena skuteczności, czyli znalezienie odpowiedzi na pytanie: skąd będziemy wiedzieć, że działanie podjęte przez partnerstwo coś dało docelowym grupom społecznym, rozwiązało istotne wyzwania

w ramach poszczególnych SDGs? Wskaźniki wpływu powinny być w miarę możliwości konkretne i mierzalne – a nie np. takie jak „ogólny wzrost jakości życia mieszkańców kraju”. Wpływ może być pośredni lub bezpośredni, osiągnięty w perspektywie krótkoterminowej lub długoterminowej, może dotyczyć czynników ekonomicznych (np. stworzenie wysokiej jakości miejsc pracy w regionie), ekologicznych (np. zmniejszenie łącznej emisji na poziomie kraju), społecznych (np. wzrost dostępności wybranych produktów dla grup marginalizowanych).

Ocena wpływu inicjatyw podejmowanych przez partnerstwa międzysektorowe to szybko rozwijający się nowy obszar sprawozdawczości, bardzo ważny z punktu widzenia zwiększania wartości wspólnej. Istotne zatem są wskaźniki oceny nie tylko kluczowych wyników finansowych, ale też wyników dotyczących wpływu ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Przy tego typu projektach nie chodzi bowiem tylko o efekty biznesowe – a przynajmniej brak strat – ale również o próbę oceny rzeczywistego wkładu w realizację wybranego wskaźnika z SDGs. Osiągnięcie wymiernego sukcesu motywuje do poszerzania zakresu działania, modyfikacji istotnych instrumentów, a także utrzymania projektów tego typu w dłuższym okresie. Pozwala zatem na efektywną operacjonalizację, a jednocześnie pozyskanie nowych sojuszników wśród interesariuszy.

W literaturze przyjmuje się, że ocena wpływu może być dokonywana na trzech poziomach: w ramach bezpośredniego wpływu wywieranego poprzez działalność danego partnerstwa, następnie – pośrednio, czyli ocena wpływu w ramach relacji z partnerami zewnętrznymi, zarówno kontrahentami jak i organizacjami niekomercyjnymi, a także – w ramach możliwości wywierania nacisku na inne podmioty w zakresie ich wpływu. Na każdym z tych poziomów możemy mieć do czynienia ze zwiększaniem pozytywnego wpływu, a także jednocześnie z minimalizacją negatywnego wpływu w procesie realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju.

– PARTNERSTWA SĄ NIEZBĘDNE

Różne firmy prowadzą zazwyczaj proces budowania partnerstw stopniowo, dojrzewając organizacyjnie i motywacyjnie, poszerzając ilość grup interesariuszy, sektorów i zakres zagadnień, a także przechodząc na coraz wyższy szczebel partycypacji. Partnerstwa międzysektorowe są niezbędne, gdyż tylko wspólnie możemy rozwiązać istotne wyzwania społeczne w sposób biznesowo uzasadniony, systematyczny i trwały. Umiejętne wykorzystywanie zasobów – zarówno ludzkich jak i materialnych – przyciąga nowe zasoby. Ważne, by nie dopuszczać do choćby najmniejszego rozdźwięku pomiędzy deklarowanymi intencjami a rzeczywistymi efektami podejmowanych działań. Wypracowano wiele instrumentów wspomagających efektywność procesu

udziału różnych grup interesariuszy, metod pomiaru tejże efektywności, a także np. szczegółowych zasad udziału różnych grup interesariuszy jednocześnie, zasad dialogu międzysektorowego czy formalnego powoływania różnych struktur organizacyjnych składających się wyłącznie lub częściowo z interesariuszy. Warto z nich korzystać.