



**Iwona Kuraszko, Mirella Panek-Owsiańska, Bolesław Rok, Katarzyna Zadrożna**

**CSR w firmie – zysk dzięki odpowiedzialności**

**Grudzień 2007**

## **Dbaj o swój biznes i zmieniaj świat na lepsze!**

Każdy z nas jest interesariuszem, ponieważ sektor biznesu to coraz ważniejszy partner w naszym codziennym życiu. Jesteśmy konsumentami, ale też pracownikami lub przynajmniej potencjalnymi pracownikami, bywamy też inwestorami lub przedstawicielami organizacji pozarządowych. Nasze życie w coraz większym stopniu zależy zatem od tego, jak w społeczeństwie funkcjonują firmy. Te największe, globalne, ale i te średnie czy całkiem małe. Jeżeli kadra menedżerska jakiejś firmy postępuje nieodpowiedzialnie, to przede wszystkim tracą na tym pracownicy, zarówno tej firmy, jak i wszystkich organizacji z nią współpracujących, no i naturalnie klienci.

W potocznym rozumieniu, a takie przecież pojawia się w badaniach opinii publicznej, społecznie odpowiedzialna firma to po prostu dobra firma, w której panuje wysoki poziom kultury organizacyjnej, gdzie szanuje się ludzi (pracowników, współpracowników i klientów), gdzie możliwy jest rozwój zawodowy i osobisty, gdzie nie zmusza się zatrudnionych do działań niegodnych. Z innym znaczeniem tego terminu mamy do czynienia, gdy przeprowadza się badanie wśród kadry menedżerskiej z szerokiego kręgu firm. Wtedy okazuje się, że społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) polega na płaceniu podatków, wypracowywaniu zysku, przestrzeganiu wszystkich przepisów prawa i dostarczaniu produktów o wysokiej jakości za godziwą cenę. Jeszcze inne wyniki uzyskuje się, gdy badanie obejmuje menedżerów z największych firm, którzy aktywnie włączyli się w budowę całościowej strategii zarządzania opartej na społecznej odpowiedzialności bądź konsultantów, ekspertów itp. Ci z kolei mówią, że CSR to budowanie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem innowacyjnych metod zarządzania.

Dziwić więc może rozdzźwięk między oczekiwaniami społecznymi a strategią budowania reputacji przez zarządy firm. Wszyscy rozumiemy coraz lepiej, że odpowiedzialne prowadzenie firmy to sztuka spełniania oczekiwań interesariuszy, poszukiwanie tej dynamicznej równowagi pomiędzy interesami wszystkich zainteresowanych. Dlaczego więc tak wielu menedżerów upiera się, że prowadzenie działalności charytatywnej ma coś wspólnego z budowaniem reputacji odpowiedzialnej firmy, jeżeli z wszystkich badań opinii publicznej, zarówno na świecie, jak i w Polsce wynika, że przedsięwzięcia tego typu mają minimalny wpływ na wizerunek firmy? Dlaczego wielu polskich menedżerów sprowadza społeczną odpowiedzialność firmy wyłącznie do zadań działu PR, zapominając o związku CSR z polityką personalną, strategią marketingową czy kształtowaniem relacji z dostawcami? I dopiero gdy firma znajduje się na pierwszej stronie gazety, napiętnowana za nieetyczne praktyki wobec pracowników lub partnerów, niektórzy zaczynają sobie uświadamiać, że odpowiedzialne prowadzenie biznesu to znacznie więcej niż dobre funkcjonowanie działu PR.

Z badań prowadzonych w ostatnich latach przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Instytut Spraw Publicznych, Centrum Etyki Biznesu czy Bank Światowy wynika jednoznacznie, że nasze oczekiwania wobec biznesu dotyczą przede wszystkim tworzenia i utrzymywania wartościowych miejsc pracy, a także etycznego postępowania wobec innych interesariuszy. W ostatnim badaniu Banku Światowego aż 47 proc. Polaków uważa, że głównym wyznacznikiem społecznej odpowiedzialności firmy jest szacunek dla pracowników i tworzenie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy. Oczywiście w poszczególnych badaniach wyniki nieco się różnią, ale zawsze odpowiedzialny biznes kojarzy się Polakom, podobnie jak obywatelom innych krajów, przede wszystkim ze sposobem traktowania pracowników.

Polacy są jednak sfrustrowani tym, że nie dostają od firm tego, czego oczekują i dlatego generalnie postrzegają biznes jako nieodpowiedzialny. Np. 70 proc. rodaków uważa, że w firmach prywatnych nie płaci się wynagrodzeń w terminie. Ale gdy to samo pytanie postawi się inaczej i zapyta: „Czy w pana/pani miejscu pracy wynagrodzenia nie są płacone w terminie?”, to tylko nieco ponad 10 proc. potwierdza tego typu praktykę. Polacy w zasadzie nie oczekują od biznesu niczego więcej ponad tworzenie miejsc pracy. Dla

większości Polaków firma to ciągle zakład pracy.

Warto jednak dodać, że gdy stawia się pytanie: „Czy kiedykolwiek zdarzyło się panu/pani, że zrezygnował/a pan/pani z zakupu produktu jakiejś firmy lub korzystania z jej usług dlatego, że słyszał/a pan/pani, że firma źle traktuje swoich pracowników?”, to zdecydowana większość (64 proc.) odpowiada, że nie, ponieważ nie wiedziała nic na ten temat. W domyśle powstaje więc sugestia, że gdybyśmy wiedzieli więcej o złych praktykach wobec pracowników, to nasze decyzje konsumenckie wyglądałyby inaczej. A to oznacza, że polski interesariusz rozwija się. I media mu będą w tym pomagać. Zatem firmy w Polsce powinny zacząć dojrzewać do społecznej odpowiedzialności poważnie rozumianej i realizowanej.

Z tym jednak bywa różnie, bo i kontekst mamy inny. Jak wynika z badań, poziom zaufania społecznego jest u nas najniższy w całej Unii Europejskiej. Dlatego trudno się dziwić, że tylko 14 proc. Polaków ufa większości informacji na temat postępowania firm w kwestiach społecznych i etycznych, ale jeżeli są to informacje dostarczane bezpośrednio przez firmy, to poziom zaufania spada do 4 proc. (badania Fundacji Komunikacji Społecznej). Niski poziom zaufania nie dotyczy tylko firm międzynarodowych, polscy przedsiębiorcy też przecież nie cieszą się uznaniem społecznym. Klimat podejrzliwości wobec biznesu, a zwłaszcza inwestorów zagranicznych czy generalnie ludzi, którym udało się osiągnąć sukces w biznesie, jest zresztą chętnie podsycany przez niektóre ugrupowania polityczne.

Ale jest i drugi element specyficzny dla dyskusji o społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce, odnoszący się do naszej historii najnowszej. Wiele osób dobrze pamięta, że jeszcze nie tak dawno firmy w Polsce zajmowały się przede wszystkim różnymi oczekiwaniami społecznymi, całkowicie zapominając o wynikach finansowych. Dlatego właśnie publicyści polscy, omawiając zjawisko odpowiedzialnego biznesu, często używają wyrażenia „kapitalizm z socjalistyczną twarzą”, co ma oznaczać coś, co ich zdaniem jest przykładem oczywistej sprzeczności. Jesteśmy bowiem przekonani – i można to przeczytać niemal w każdym podręczniku ekonomii – że prawdziwe firmy istnieją wyłącznie dla zysku. To dlatego w badaniach opinii publicznej odpowiedzialność społeczną przypisuje się raczej przedsiębiorstwom państwowym niż prywatnym, raczej polskim niż zagranicznym (badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu).

Zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu w Polsce rośnie jednak bardzo szybko. To już przestała być kolejna ciekawostka z bardziej rozwiniętego świata. To wiele firm, które systematycznie doskonaliły swoje strategie i systemy zarządzania społeczną odpowiedzialnością, to tysiące przykładów społecznego zaangażowania. I – z tego wynikające – zmiany w naszym otoczeniu. Ale też jednocześnie to chaos pojęciowy i przekonanie, że CSR to taki wygodny worek, do którego można zapakować różne dobre uczynki, a następnie położyć pod choinkę.

## **1. Odpowiedzialność biznesu w Polsce a wyzwania globalne**

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) znalazła w ostatnich latach szerokie uznanie na świecie zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Im więcej jednak pojawia się wypowiedzi na temat CSR, tym więcej powstaje też niejasności dotyczących znaczenia tej koncepcji, możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na rynku w oparciu o CSR, długofalowego wpływu na zmianę wartości firmy, zakresu implementacji w ramach struktury zarządzania, kształtowania nowych relacji między biznesem a społeczeństwem, a także przyszłych kierunków rozwoju gospodarki.

W Polsce jest to ciągle mało znany obszar zarządzania, czego dowodem może być fakt, że zazwyczaj społeczną odpowiedzialnością zajmują się pracownicy działów PR, czasem HR. W obu przypadkach polski CSR jest co najwyżej jednym z elementów budowania reputacji, zewnętrznej lub wewnętrznej. W pierwszym przypadku sprowadza się do mniej lub bardziej sporadycznego zaangażowania społecznego poprzez

przedsięwzięcia o charakterze charytatywnym (np. dotacje na rzecz wsparcia osób marginalizowanych społecznie), inwestycji społecznych (np. poprzez wsparcie wybranych organizacji pozarządowych) bądź komercyjnym (np. sponsorowanie wydarzeń kulturalnych). W drugim przypadku dotyczy najczęściej wolontariatu pracowniczego (np. zachęcanie pracowników do angażowania się w działalność społeczną) lub wzmocnienia kultury organizacyjnej (np. poprzez wdrażanie kodeksu etycznego).

Jeszcze kilkanaście lat temu na świecie społeczna odpowiedzialność biznesu kojarzyła się głównie z działalnością charytatywną. Obecnie CSR stał się elementem sprawnego, nowoczesnego i strategicznego zarządzania firmą. Menedżerowie są świadomi coraz bardziej zacieśniającej się sieci powiązań pomiędzy wymiarem politycznym a gospodarczym, a także społecznym. Korporacje ponadnarodowe zdają sobie sprawę nie tylko z dynamicznego ryzyka wystąpienia kryzysów, ale i dostrzegają wielki potencjał we współpracy z otoczeniem. Sytuacja ta zmusza firmy do nieustannego poszukiwania innowacji we wszystkich obszarach biznesowych. Firmy już nie tylko dopasowują strategie globalne do lokalnych wymagań, ale starają się wprowadzać niestandardowe rozwiązania, wyznaczając tym samym również politykę i charakter swojego własnego funkcjonowania. Jeśli w sektorze finansowym prawie 80 proc. banków na świecie podpisuje się pod dobrowolnie przyjętymi tzw. zasadami równikowymi (Equator Principles), które mają zapewnić przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju w głównych obszarach biznesowych, to mamy do czynienia z czynnikiem istotnie zmieniającym całą branżę. Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz częściej źródłem szans zarówno dla rozwoju firmy, jak i jej interesariuszy.

Również w Polsce pojawia się coraz więcej przykładów szerokiego rozumienia CSR, co związane jest przede wszystkim z dopasowywaniem realizowanych projektów, zazwyczaj o charakterze wielowymiarowym, do strategii obecności firmy na rynku. Powoli zaczyna też być dostrzegany fakt, że odpowiedzialne kształtowanie właściwych relacji z interesariuszami w średnio- lub długookresowej perspektywie może pozytywnie wpływać na konkurencyjność oraz wartość firmy. CSR jest wtedy rozumiany jako proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy. Staje się więc sztuką spełniania oczekiwań istotnych interesariuszy, poszukiwaniem dynamicznej równowagi pomiędzy interesami wszystkich zainteresowanych. Przy takim rozumieniu CSR sporadyczne działania o charakterze sponsoringu czy filantropii korporacyjnej odgrywają marginalną rolę.

Rynek w Polsce kształtuje się w coraz większym stopniu pod wpływem zmian będących konsekwencją procesów globalizacyjnych. Nie wszystkie wyzwania z tym związane są już na naszym rynku widoczne, ale ryzyko społeczne i ekologiczne jest coraz ważniejszym wyznacznikiem strategii długookresowych wielu przedsiębiorstw. W obliczu zagrożeń związanych ze zmianami klimatycznymi, takie terminy jak carbon neutral (wolne od zanieczyszczeń związanych z emisją związków węgla) czy sustainable innovation (innowacyjność w kierunku zrównoważonego rozwoju) pojawiły się w strategiach wielu firm i doprowadziły do zmian np. oferty produktowej czy usługowej bądź charakteru kampanii marketingowych. Z kolei ubiegłoroczna pokojowa Nagroda Nobla dla Muhammada Yunusa i jego Grameen Bank wzmocniła rozwój nowych modeli biznesowych, skierowanych na zaspokojenie oczekiwań grup najuboższych, czyli bottom of the pyramid (BoP – podstawa piramidy), a jednocześnie przyczyniła się do zmiany świadomości konsumentów w kierunku oczekiwań związanych z fair trade (sprawiedliwy handel). Zaś coraz mniejsza efektywność działań na rzecz rozwiązywania istotnych problemów społecznych, dotyczących powszechnej edukacji, ochrony zdrowia, dostępu do technologii, podejmowanych przez instytucje publicznej większości krajów, doprowadziła do rozwoju nowych form współpracy różnych sektorów na zasadzie collaborative governance (rządzenie poprzez partnerstwo publiczno-prywatno-społeczne). Z takimi – i podobnymi – wyzwaniami przedsiębiorstwa działające w dowolnym kraju powinny się liczyć.

Strategia zarządzania odpowiedzialnością społeczną może być skutecznym instrumentem działania przedsiębiorstwa w obliczu tych globalnych wyzwań, i to niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z korporacją ponadnarodową, czy też z mniejszą firmą powiązaną zależnościami kooperacyjnymi z innymi partnerami biznesowymi. Konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku w najbliższych latach będzie bowiem zależeć w znaczącym stopniu od umiejętności podejmowania trafnych decyzji strategicznych w obliczu wyzwań globalnych o charakterze społecznym, ekonomicznym i ekologicznym.

Edukacja w zakresie CSR jest wielkim wyzwaniem, gdyż niezwykle trudno jest się uwolnić od stereotypów w myśleniu o zarządzaniu, budowanych na podstawie wiedzy zdobywanej w latach 80. i 90. ubiegłego wieku. Dla absolwentów szkół biznesowych z ostatnich lat, nie tylko w USA, ale i w wielu państwach europejskich, społeczna odpowiedzialność biznesu jest po prostu istotnym elementem budowania strategii i nikt z nich nawet nie pomyśli, że CSR może nie być strategiczny. Warto zauważyć, że – jak podawał ostatnio amerykański „Forbes” – już 54 proc. amerykańskich szkół biznesu prowadzi obowiązkowe zajęcia z CSR dla studentów, a niemal 80 proc. uczestników kursów MBA uważa, że CSR jest bardzo ważnym elementem dobrego programu MBA. Ta rewolucja w edukacji menedżerskiej, która dokonała się na całym świecie i objęła nie tylko szkoły amerykańskie, ale także europejskie, chińskie czy australijskie, nie została jednak zadekretowana odgórnie, ale jest odpowiedzią na zmieniające się oczekiwania studentów i menedżerów.

W Polsce te zmiany na poziomie edukacji menedżerskiej dopiero się rozpoczęły i zajęcia dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu dla studentów nie we wszystkich szkołach są traktowane poważnie. Czasem spotykają się z reakcją podobną do tej, z jaką mieliśmy do czynienia w poprzednim systemie, gdy prowadzono obowiązkowe zajęcia z filozofii, oczywiście tej jedynie słusznej wówczas. A przecież CSR jest obecnie coraz lepiej ugruntowaną wiedzą, z powodzeniem wykorzystywaną przez najlepsze firmy. Oczywiście, są także firmy, zarówno na świecie, jak i w Polsce, które traktują CSR jak symboliczny kwiatek do kożucha, które wykorzystując różne instrumenty PR, usiłują budować wśród swoich interesariuszy wizerunek firmy odpowiedzialnej zazwyczaj dopiero wtedy, gdy ich reputacja właśnie gwałtownie się załamuje. I wówczas wydają olbrzymie pieniądze na najrozmaitsze sponsoringi i cele charytatywne, chcąc jak najszybciej odkupić swoje grzechy. To świadczy niestety o podstawowej nieumiejętności zarządzania i mądrego korzystania z dostępnych instrumentów.

Jesteśmy jednak częścią światowego rynku, a na tym rynku pojawiło się ostatnio coraz więcej istotnych wyzwań. Wrażliwość ekologiczna zarówno w społeczeństwie, jak i wśród przedsiębiorstw wzrosła skokowo. Właśnie w obliczu zagrożeń związanych ze zmianami klimatycznymi poculiśmy się globalnym społeczeństwem i dlatego CSR-owym filmem roku, przynajmniej w USA, został dokument Ala Gore’a „Niewygodna prawda” – w Polsce od niedawna obecny, nagrodzony też Oscarami. Jego autor został zaś laureatem tegorocznej pokojowej Nagrody Nobla. Głównym tematem tysięcy różnych konferencji, dyskusji medialnych i korporacyjnych na całym świecie stało się radykalne ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko. Z kolei istotnym wydarzeniem, które rozgrzało na nowo dyskusję na temat etycznej konsumpcji i sprawiedliwego handlu (fair trade) był film „Krwawy diament”. Obraz ten został uznany przez niektórych za najważniejszy wkład w edukację konsumencką i rzeczywiście sprowokował do wielu pytań dotyczących pochodzenia produktów, które kupujemy, warunków, w jakich powstają, czy pozyskiwanie etycznych certyfikatów produktowych – chociaż raczej nie w Polsce.

Tym zmianom towarzyszyły takie inicjatywy jak nowa wersja zasad raportowania GRI, czyli Sustainability Reporting Guidelines (G3), druga generacja standardów finansowania inwestycji, tzw. Equator Principles dla sektora bankowego czy też United Nations Principles of Responsible Investments, niezwykle dobrze przyjęte przez środowisko inwestorów instytucjonalnych. Z pewnością warto wspomnieć o dynamicznym rozwoju największej światowej inicjatywy CSR-owej, czyli Global Compact, czy o przełomowym raporcie „Show Me

the Money: Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value”, przygotowanym przez UNEP, w którym po raz pierwszy w tak wyraźny sposób pokazano zależność pomiędzy wartością firmy a przestrzeganiem zasad odpowiedzialności w biznesie. Może więc przestaniemy już zadawać to naiwne pytanie: Czy odpowiedzialność w biznesie się opłaca?

Istotną rolę w porządkowaniu rynku CSR odegrała nowa edycja „Accountability Rating”, czyli indeksu odpowiedzialnych firm, opublikowanego przez „Fortune”, który po raz pierwszy uwzględnia dane dotyczące Rosji i Węgier. Zresztą nie tylko „Fortune”, ale także wszystkie najważniejsze media światowe poświęciły w ubiegłym roku wiele miejsca tematyce odpowiedzialności w biznesie, publikując np. specjalne dodatki, jak „Financial Times” czy „New York Times”.

W ubiegłym roku Komisja Europejska ogłosiła „Europejski sojusz na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” jako kolejny etap dyskusji na temat roli biznesu w społeczeństwie, w którym przypominała, że ważnym czynnikiem zwiększania potencjału rozwojowego gospodarki europejskiej jest wzmocnienie przedsiębiorstw poprzez tworzenie lepszych warunków do realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu i aktywne promowanie dobrych przykładów. Aby przedsiębiorstwa mogły się właściwie rozwijać, z korzyścią dla gospodarki i całego społeczeństwa, niezbędny jest sprzyjający klimat społeczny, zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. No i wyraźnie podkreślono związek odpowiedzialności biznesu z jego konkurencyjnością. Zdaniem Komisji Europejskiej, umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw może i powinno iść w parze z podnoszeniem poziomu spójności społecznej poprzez rzeczywiste zaangażowanie ze strony sektora biznesu. To dlatego w europejskiej polityce gospodarczej istotną rolę odgrywa obecnie wspieranie i zachęcanie małych i średnich przedsiębiorstw do społecznej odpowiedzialności.

1. Wiele małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) od dawna angażuje się, nawet do końca nie zdając sobie z tego sprawy, w działania, które dzisiaj mogłyby zostać nazwane społeczną odpowiedzialnością firm. Nowością jest rosnące zainteresowanie konsumentów, pracodawców, związków zawodowych, polityków oraz organizacji pozarządowych odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw. Społeczna odpowiedzialność w MŚP przybiera formę mniej formalną, a bardziej intuicyjną niż w większych przedsiębiorstwach, co nie oznacza, że jest ona mniej ważna.
2. Społeczna odpowiedzialność może przynieść korzyści MŚP. Nie jest to szybka droga do sukcesu, ale długoterminowa inwestycja, która może opłacić się w dalszej perspektywie. Ale również wartości osobiste i moralne właścicieli, menedżerów oraz pracowników MŚP są ważnym bodźcem, mobilizującym do uwzględnienia przez dane przedsiębiorstwo kwestii społecznych i ekologicznych. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw musi być praktyczna i ukierunkowana na konkretne wyniki oraz oferować rozwiązania rzeczywistych problemów, przed którymi stoi przedsiębiorstwo, społeczność czy cała branża.
3. MŚP zazwyczaj są ściśle związane z regionem lub miastem, w którym się znajdują. To właśnie na poziomie lokalnym i regionalnym najbardziej odczuwalny będzie pozytywny wpływ odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Należy zachęcać organizacje pozarządowe oraz inne podmioty do doskonalenia współpracy z MŚP oraz z ich organami przedstawicielskimi w zakresie społecznej odpowiedzialności.
4. Aby przekonać przyszłe kadry kierownicze, przedsiębiorców oraz pracowników o tym, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to inwestycja w społeczeństwo, która na dłuższą metę opłaca się wszystkim, należy w większym niż dotąd zakresie uwzględnić zagadnienia z nią związane w systemie edukacji na wszystkich poziomach.
5. Należy tworzyć odpowiednie procedury premiowania MŚP za bardziej odpowiedzialne

zachowania społeczne i ekologiczne. Oznacza to m.in. analizowanie zasad stosowanych w zamówieniach publicznych, a także relacji biznesowych z dużymi przedsiębiorstwami.

6. Również rządy muszą podejmować odpowiedzialne działania. Nie można domagać się zwiększenia społecznej odpowiedzialności od MŚP bez zwrócenia uwagi na odpowiedzialność rządu w zakresie zapewniania odpowiednich warunków, które pozwolą przedsiębiorstwom na rozwój i tworzenie większej liczby miejsc pracy.

7. Wyzwanie jest duże, tak jak płynące z niego korzyści. W Unii Europejskiej istnieje około 24 milionów MŚP. Naczelną zasadą powinno być wspieranie małych, ale znaczących posunięć obejmujących coraz większą liczbę przedsiębiorstw. Przyczyni się to do pozytywnego rozwoju kultury przedsiębiorczości w sposób, który zwiększy konkurencyjność Europy oraz zdolność do zrównoważonego rozwoju i zapewnienia lepszej jakości życia jej obywatelom.

Na podstawie: „Opportunity and Responsibility, How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do”, European Commission, May 2007

W odpowiedzi na protokół z Kioto, podkreślający znaczenie dbałości o środowisko naturalne, grupa Deutsche Post World Net, w której skład wchodzi firmy transportowe: DHL Express, Deutsche Post i Postbank, podjęła własne zobowiązania dotyczące realizacji celów środowiskowych. Grupa zidentyfikowała nowy segment klientów dbających o środowisko i rozpoczęła realizację projektu GO GREEN, który ma na celu poszukiwanie sposobów obniżania emisji spalin i zużycia paliwa w europejskim transporcie drogowym. Rezultatem jest m.in. nowa usługa firmy DHL Express w Niemczech. Klienci mogą za dodatkową opłatą zamówić transport przesyłki specjalnym samochodem z silnikiem o napędzie hybrydowym i biogazowym. Celem tej inicjatywy jest również zachęcanie konsumentów do wyboru usług zaprojektowanych w zgodzie z modelem zrównoważonego rozwoju.

W 2004 firma Vodafone przekazała niezbędną infrastrukturę telekomunikacyjną, aby umożliwić lokalnym przedsiębiorcom w Kenii dostęp do usług w banku, gdzie w ramach projektu M-PESA dostępne są mikropożyczki. Przedsiębiorcy, za pośrednictwem telefonu, mogą też dokonywać przelewów pieniężnych na dowolne cele. M-PESA jest specjalną platformą mikrofinansową, powstała jako rezultat partnerstwa rządu brytyjskiego, Banku Handlowego Afryki oraz firm Safaricom i Vodafone. Celem partnerstwa jest zmniejszanie biedy w krajach Afryki poprzez stymulowanie lokalnej przedsiębiorczości i ułatwienia w dostępie do funduszy.

GE zainicjował w 2005 projekt ecomagination. Jest to zobowiązanie firmy do poszukiwania i tworzenia innowacyjnych technologii, które pomagają klientom rozwiązywać problemy ekologiczne i finansowe, jednocześnie przyczyniając się do rozwoju GE. Przychody z produktów i usług ecomagination w 2006 r. przekroczyły 12 miliardów USD, co oznacza roczny wzrost o 20 proc. Dodatkowo wartość zamówień oczekujących na realizację, wzrosła do 50 miliardów USD.

W ramach partnerstwa z niezależną, międzynarodową organizacją pozarządową Rainforest Alliance, firma Unilever kupuje wszystkie swoje herbaty ze zrównoważonych i certyfikowanych źródeł. Rainforest Alliance, jako organizacja specjalizująca się w rozwoju i promocji standardów dla zrównoważonego rozwoju rolnictwa, wydaje certyfikaty dla plantacji herbacianych w Afryce. Unilever jest największym światowym koncernem handlującym herbatą, który skupuje około 12 proc. jej światowych upraw. Firma założyła, że do 2010 roku wszystkie herbaty sprzedawane w Europie Zachodniej będą pochodzić z certyfikowanych źródeł, natomiast do 2015 w skali globalnej. Strategia ta umożliwi nie tylko podniesienie jakości upraw, ale także poprawę dochodów i poziomu życia prawie miliona afrykańskich rolników, żyjących na granicy lub poniżej granicy ubóstwa.

Efektom współpracy firmy IBM i organizacji pozarządowej SeniorNet jest opracowanie nowej technologii umożliwiającej osobom w zaawansowanym wieku korzystanie z Internetu. Nad projektem pracowały wspólnie dwa działy: techniczny oraz community relations. IBM wykorzystał tę technologię do udoskonalenia, wzbogacenia i rozszerzenia wszystkich internetowych usług firmy.

Kluczowymi partnerami Nestlé są rolnicy, hodowcy, plantatorzy, ci wszyscy, którzy mogą dostarczać potrzebne firmie surowce. Warto zrobić wszystko co tylko możliwe, aby uczyć, wspierać i przekonywać tych partnerów do rolnictwa ekologicznego. A potem od nich kupować po sprawiedliwych cenach. W efekcie powstają produkty, które są doceniane przez konsumentów i dobrze im służą. Brzmi to niezwykle prosto, ale skala oddziaływania firmy jest olbrzymia. Np. w Ameryce Południowej Nestlé zatrudnia 38 tysięcy pracowników i jednocześnie pośrednio tworzy miejsca pracy dla 650 tysięcy innych osób w całym łańcuchu dostaw. Działalność firmy to codzienna, praktyczna edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju, to stwarzanie lepszych warunków do życia dla rodzin tych pracowników i dla przyszłych pokoleń. To oczywiście także możliwość rozwoju dla firmy, bowiem tworząc wartość dla społeczeństwa, jednocześnie można tworzyć wartość dla firmy.

Angażujemy się intensywnie w działania zapobiegające wykluczeniu informacyjnemu i wyrównywaniu szans rozwojowych. Edukacja, szczególnie e-umiejętności są kluczem do rozwoju. Nie wyobrażam sobie, aby Microsoft jako globalna firma informatyczna nie upowszechniał edukacji w tym zakresie. Umiejętność obsługi komputera i Internetu są dziś konieczne na rynku pracy, jutro będą absolutnie niezbędne. Dla nas CSR jest sztuką łączenia efektywności biznesowej z innowacyjnością w sferze społecznej. To wyzwanie traktujemy bardzo poważnie.

Marek Kosycarz, Microsoft

## **2. Dialog z interesariuszami, czyli sztuka spełniania oczekiwań**

W różnych określeniach odpowiedzialnego biznesu podkreśla się takie elementy jak: osiąganie trwałego zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji z wszystkimi interesariuszami, wykorzystywanie procesu budowania dialogu z interesariuszami w celu doskonalenia strategii rozwoju firmy, budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku opartej na zapewnieniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców, jak i dla innych interesariuszy, uwzględnianie w prowadzeniu biznesu wartości etycznych, uczciwe wypełnianie zobowiązań, stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku dla pracowników i społeczności. U podstaw tych, w zasadzie podobnych, określeń leży koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy, czyli te grupy lub jednostki, które mogą wpływać na działanie lub są pod



wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur.

Biznes jest jednym z głównych motorów rozwoju na świecie, gdyż umożliwia przepływ takich zasobów jak kapitał finansowy, intelektualny czy społeczny, tworząc tym samym podstawy innowacyjnych rozwiązań. Różne kryzysy, w obliczu których znajdują się firmy, pokazują jak ważne są właściwa strategia, dialog oraz kultura organizacyjna. Dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa bardzo istotna jest komunikacja z interesariuszami, która tworzy przestrzeń dla przepływu podstawowych zasobów. Żadna firma nie jest samotną wyspą, wręcz przeciwnie, to część infrastruktury społecznej, funkcjonująca w określonym otoczeniu. Świadomość istotnych powiązań jest ważna szczególnie w obecnych czasach, charakteryzujących się wysoką dynamiką zmian, globalizacją, informatyzacją. Standardowe działania stopniowo zastępuje się dążeniem do stworzenia możliwie najlepszych relacji ze strategicznie najważniejszymi grupami otoczenia.

Spopularyzowany w Polsce w ostatnich latach termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” (corporate social responsibility, CSR) coraz częściej jest zastępowany przez „odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy” (corporate stakeholder responsibility), co pozwala – z jednej strony – zachować ten sam znany już angielski skrót CSR, ale, z drugiej, znacznie ważniejszej, podkreślić w szczególny sposób, że istotą odpowiedzialnego biznesu jest prowadzenie dialogu z interesariuszami.

Dialog z interesariuszami, jako proces dyskusji i podejmowania decyzji przez wybranych interesariuszy, może być źródłem inspiracji i nowych pomysłów, a także początkiem tworzenia konkurencyjnych rozwiązań biznesowych. Profesjonalny proces dialogu prowadzony jest często przez niezależnego eksperta zewnętrznego, w oparciu o wytyczne standardu AA 1000. Jednak jeśli firma ma być „zrozumiana”, musi słuchać. Umożliwienie przepływu informacji, jak również umiejętne zarządzanie potrzebami interesariuszy uwalnia potencjał innowacyjności i rozwoju. Aby efektywnie prowadzić dialog z interesariuszami, trzeba zrozumieć swoje możliwości i potrzeby, a także zidentyfikować swoich interesariuszy.

Można mówić o różnych grupach interesariuszy. Grupą kluczową dla firmy i jej działań biznesowych, związaną z firmą formalnymi kontraktami, są właściciele czy też akcjonariusze, inwestorzy, ale także pracownicy, dostawcy i konsumenci. Inna grupa to ta, która ma kontakty z firmą na poziomie budowania wiarygodności działań biznesowych. Są to organizacje pozarządowe, społeczność lokalna, instytucje rządowe, konkurencja, działacze społeczni, media.

Ważne jest odpowiedzenie sobie na pytanie, jaki wpływ mogą mieć potrzeby interesariuszy na tworzenie wspólnej wartości, czyli doskonalenie wyników społecznych i całościowej strategii biznesowej firmy. Aby dialog przyniósł najlepsze efekty, interesariusze powinni być określani pod kątem ich wkładu w budowanie wartości firmy. Po procesie identyfikowania interesariuszy, firma powinna określić potrzeby tych grup, które mają dla niej strategiczne znaczenie. Pozwoli to na współpracę i zarządzanie relacjami w taki sposób, aby decyzje prowadziły do zwiększania niematerialnych aktywów firmy, które mogą być źródłem konkurencyjnej korzyści.

Warto jednak zwrócić uwagę, że nadmierne wsłuchiwanie się w potrzeby interesariuszy może czasem prowadzić do frustracji, dlatego też sama współpraca z nimi wymaga pewnych reguł. Na przykład dużo lepsze efekty przynosi kooperacja z tymi interesariuszami, którzy są na nią otwarci i mają wysoki potencjał współpracy. Odpowiednio przeprowadzony dialog może być źródłem inspiracji i wzajemnego rozwoju, a także pozwoli na zbudowanie dobrych relacji. Poprzez efektywne zarządzanie potrzebami interesariuszy firma będzie mogła maksymalizować swoje wyniki.

Oczywiście o bieżącej wartości firmy decydują przede wszystkim wyniki finansowe. Jednak istotnym warunkiem osiągnięcia dobrych wyników finansowych w dłuższym horyzoncie czasowym jest efektywne zarządzanie wszystkimi zasobami firmy, także kapitałem ludzkim, bazą klientów i partnerów biznesowych,

jakością produktów i usług, relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy. Rozsądni właściciele lub akcjonariusze, uczciwi i efektywni pracownicy, lojalni klienci, przychylnie nastawieni mieszkańcy społeczności lokalnej – to drogocenne zasoby, które najlepiej budują długofalową wartość firmy. Trudno te zasoby zmierzyć, jeszcze trudniej wyczytać je z bilansu rocznego. Dlatego mówi się o niematerialnej lub społecznej wartości firmy.

A społeczna wartość firmy powstaje właśnie w relacji z interesariuszami. Bardzo dużo zależy zatem od wiedzy i umiejętności menedżerów, ale równie wiele – od stanu świadomości społecznej, oczekiwań kierowanych wobec biznesu, codziennych postaw pracowników i klientów. Transparentny dialog społeczny staje się jednym z filarów gospodarki rynkowej w nowoczesnym państwie demokratycznym, pozwalając w najbardziej efektywny sposób budować społeczną wartość firmy.

Strategiczne podejście do procesu dialogu z interesariuszami nie jest, niestety, typowe dla większości przedsiębiorstw działających w Polsce. Firmy obawiają się pewnej przejrzystości, związanej nieodłącznie z procesem dialogu społecznego i traktują ów dialog, zazwyczaj zresztą w bardzo ograniczonej postaci, jako zobowiązanie wymuszone przez przepisy prawa, dotyczące jedynie relacji ze związkami zawodowymi czy powstającymi obecnie radami pracowników.

Dla firmy Danone kluczowi interesariusze to:

- Pracownicy – zarówno osoby zatrudnione na stałe, jak i pracownicy tymczasowi.
- Konsumenci – ci, którzy decydują się na zakup produktów oraz organizacje, które dbają o prawa konsumentów.
- Klienci – sieci handlowe, hurtownie i sklepy detaliczne oraz organizacje branżowe.
- Dostawcy – firmy i gospodarstwa dostarczające mleko, surowce, opakowania oraz usługi.
- Środowisko naturalne – to dzięki naturalnym zasobom Danone może w ogóle prowadzić biznes. Stąd w tej grupie są zarówno firmy zajmujące się recyklingiem, jak i organizacje pozarządowe oraz instytucje państwowe i samorządowe dbające o ochronę środowiska.
- Społeczności lokalne – to przede wszystkim najbliżsi sąsiedzi – mieszkańcy Bierunia oraz warszawskiej dzielnicy Wola. W tej grupie są także organizacje i instytucje dbające o żywienie i zdrowie, a także te walczące z niedożywieniem dzieci w Polsce.

Polityka Społeczna ABB została opracowana na szczeblu centrali w Zurychu, w wyniku analizy społecznej odpowiedzialności siedmiu firm należących do tej korporacji z różnych części świata, w tym z Polski. Kolejnym krokiem był przeprowadzony w 40 krajach dialog z interesariuszami, którego celem była analiza zgodności polityki z wymaganiami lokalnymi oraz opracowanie metod pomiaru efektów jej wdrażania. W Polsce dialog taki odbył się w latach 2002 – 2003 w pięciu miastach, w których ABB miała swoje fabryki (Warszawa, Łódź, Przasnysz, Elbląg i Wrocław). Interesariusze reprezentowali pracowników firmy, środowiska akademickie, organizacje pozarządowe, administrację centralną i lokalną, media, dostawców, klientów i związki zawodowe. Po zakończeniu spotkań opracowano szczegółowe wyniki dotyczące korzyści z wdrażania polityki społecznej i możliwe bariery w polskich warunkach. Omówienie tego dialogu było publikowane w wydawnictwach zakładowych oraz stanowiło część składową analizy globalnej na szczeblu centrali korporacji.

Dialog społeczny jest nieocenionym źródłem wiedzy dla British American Tobacco. Otwarta wymiana poglądów sprzyja wzajemnemu poznaniu i zrozumieniu się obu stron, a co za tym idzie – ułatwia budowanie pozytywnych i długotrwałych relacji. Platforma komunikacji, jaką tworzy dialog, jest skuteczna, o ile grupy interesariuszy są prawidłowo określone, a sam proces przeprowadzony rzetelnie, z zachowaniem norm przejrzystości i niezależności. Gwarancją interesujących wyników jest szeroka definicja partnerów społecznych i umożliwienie, aby to oni określili, co według nich odpowiedzialna firma powinna robić. Dialog społeczny jest wartością dla firmy, gdy pociąga za sobą konkretne działania, czyli realizację podjętych zobowiązań. Definiowanie oczekiwań społecznych i formułowanie zobowiązań to kluczowe elementy tworzenia pełnowymiarowej strategii odpowiedzialności społecznej. Słowa muszą być jednak poparte czynami. W przeciwnym razie firma nie zdobędzie zaufania swoich partnerów społecznych, a sam proces dialogu będzie postrzegany jako mało wiarygodny i bezwartościowy.

Grupa TP cyklicznie, dwa razy w roku, organizuje spotkania z przedstawicielami organizacji konsumenckich oraz rzecznikami konsumentów. Pierwsze inauguracyjne spotkanie odbyło się w kwietniu 2003 r. w Warszawie. Obecnie oprócz Warszawy warsztaty i spotkania odbywają się w Olsztynie, Krakowie, Poznaniu, Katowicach i Gdańsku. Inicjatywa spotkań wyszła ze strony TP i choć firma nie jest w żaden sposób zobligowana do ich organizacji, a rzecznicy konsumentów do udziału w nich, to po obu stronach istnieje przeświadczenie o ich zasadności. Zaproszeni goście wcześniej sygnalizują, jakiego rodzaju kwestie chcieliby poruszyć podczas warsztatów, co daje szansę na zorganizowanie spotkania z udziałem właściwych dla danego tematu przedstawicieli TP. Problemy do dyskusji zgłaszane są też podczas samych spotkań i najczęściej rozwiązywane na bieżąco. Choć pierwsze spotkania wcale nie były łatwe, bo strony odnosiły się do siebie z dystansem i daleko posuniętą ostrożnością, to bardzo szybko okazało się, że właśnie bezpośredni kontakt i wymiana poglądów dają szansę na wypracowanie skutecznych rozwiązań. Spotkania pozwoliły przełamać nieufność, która uniemożliwiałaby jakkolwiek konstruktywną współpracę w dłuższym czasie.

Nowoczesna firma, która chce być dobrze postrzegana na rynku, odnosić sukcesy i rozwijać się nieustannie, musi dbać o dobre relacje z otoczeniem społecznym, biznesowym i administracyjnym oraz rozumieć to otoczenie ze wszystkimi jego niuansami, emocjami, zwyczajami i oczekiwaniami. Dialog z interesariuszami w firmie globalnej, zarówno na poziomie korporacji, jak i na poziomie filii, stanowi wartościową drogę sprawdzania idei, pomysłów i polityki firmy w dyskusyjnych obszarach. Istotna jest też możliwość uzyskania tą drogą niezależnych opinii o działalności firmy i jej przedsięwzięciach.

Andrzej Brzozowski, ABB

Komunikowanie z interesariuszami nie zawsze jest dwukierunkowe czy symetryczne, przybiera bardzo różne formy i kształty, ponieważ w firmach brak takiego wyraźnego ośrodka relacji z interesariuszami. Komunikowanie się z interesariuszami i prowadzenie z nimi dialogu może być uciążliwe dla firmy, szczególnie dla tej, która nigdy tego nie robiła, uważając, że jest to niepotrzebne. W przyszłości wygrać będą te firmy, które potrafią i chcą słuchać, a także wdrażać oczekiwania swoich interesariuszy.

Przemek Pohrybieniuk, Danone

### 3. Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości

Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, skierowane na poszukiwanie rozwiązań maksymalnie korzystnych jednocześnie dla firmy i jej wszystkich interesariuszy. Większość definicji odpowiedzialnego biznesu odchodzi od tradycyjnego określania zadań stojących przed firmą, prowadzących się wyłącznie do wypracowywania – w sposób zgodny z przepisami prawa – zysku czy też zwiększania wartości firmy. To podstawowe zadanie nie jest oczywiście pomijane, ale wskazuje się na różne elementy towarzyszące, konieczne dla funkcjonowania i rozwoju firmy na konkurencyjnym rynku. Dzięki temu zwraca się uwagę na sposób postępowania w procesie osiągania zysku i efekty tego postępowania, a jednocześnie poszerza się samo pojęcie zysku, które nabiera wymiaru także społecznego.

Strategia firmy wyznaczana jest przez wiele czynników o charakterze ekonomicznym, politycznym, społecznym, technologicznym oraz środowiskowym. Firmy muszą dopasowywać swoje strategie do zmieniających się struktur i oczekiwań otoczenia, globalizacji czy dynamicznych zmian. Czynniki te wpływają na coraz większe zainteresowanie strategicznym planowaniem i transparentnością, gdzie coraz bardziej ceniona jest umiejętność zarządzania relacjami z interesariuszami. Obecnie jednym z najważniejszych zasobów decydujących o szansach rozwojowych firmy jest kapitał społeczny i intelektualny. Wiele firm dostrzega więc potrzebę angażowania się w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, które w dłuższej perspektywie mają budować jej reputację i przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja CSR i jej podstawa, jaką jest kształtowanie relacji z interesariuszami, wywodzi się z fundamentalnej dla całej ekonomii idei współdziałania i współpracy w gospodarce rynkowej. Jeden z wybitnych teoretyków ekonomii Ludwig von Mises już wiele lat temu pisał: „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”. Współcześnie określa się to podejście jako strategię osiągania podwójnej, obopólnej korzyści, czyli tzw. win-win. Firma naprawdę wygrywa wtedy, gdy jednocześnie wygrywają wszyscy, którzy razem z nią budują jej sukces. Mówiąc inaczej, rozwój i wzrost wartości firmy musi przekładać się na wzrost zadowolenia i jakości życia wszystkich interesariuszy. To jest właśnie tworzenie wspólnej wartości, czyli działanie na rzecz wspólnego dobra.

Jest wiele możliwości implementacji strategii społecznej odpowiedzialności; najczęściej firmy wdrażają jej zasady stopniowo, włączając kolejne działy. Firma może na przykład podnosić konkurencyjność poprzez dostarczanie specjalistycznych rozwiązań swoim partnerom biznesowym. Jednak to nie postawa reaktywna jest tu istotna, ale przewyższenie obaw i działanie proaktywne. Dużo łatwiej jest tak postępować z pewnością korporacjom ponadnarodowym, które strategię CSR mają wpisaną w globalną strategię biznesową.

Model reaktywny powoduje zwykle nieskuteczną alokację zasobów, nie prowadzi do innowacyjności. Skoro funkcjonujemy w otoczeniu, którego interesariusze powiązani są ze sobą w rozmaity sposób, niezbędnym jest pokazywanie, że firma jest dla nich wartością w długim okresie. Pełne zrozumienie wzajemności może prowadzić do innowacyjności w sferze biznesowej i społecznej. Dlatego pomocne mogą być oceny dotyczące rodzajów ryzyka, na jakie może napotkać firma, oraz największych szans dla rozwoju firmy w danych uwarunkowaniach gospodarczych i społecznych. Łatwiej wtedy dostrzec, które ze strategicznych celów firmy wspierają cele CSR i czy całościowa strategia rozwoju firmy traktuje CSR jako efektywne narzędzie wspomagające osiągnięcie jej strategicznych celów.

Po okresie, gdy działy public relations zachłysłę się społeczną odpowiedzialnością, uświadomiono sobie, że

wiarygodne i efektywne CSR funkcjonuje tylko wówczas, gdy jego długoterminowe cele są integralnym elementem całościowej strategii firmy. Menedżerowie powinni zatem analizować, jak stosowanie poszczególnych zasad odpowiedzialności społecznej wpłynie na podniesienie wartości i efektywności firmy. Do tego potrzebne jest zrozumienie istoty CSR i dopasowanie tych zasad do całościowej wizji, misji i strategii firmy. Bardzo istotna jest również świadomość, jaką wartość i potencjał ma w sobie sam CSR, oraz motywacje menedżerów do angażowania się w tego rodzaju działania.

W tych firmach, które stosują instrumenty odpowiedzialnego zarządzania, np. dotyczące polityki równości szans (gender balance), motywacje podejmowania takich działań mogą być rozmaite, czasem trudne do precyzyjnego określenia przez menedżerów. Chyba najczęściej podkreśla się opłacalność odpowiedzialnego postępowania w biznesie. Dobrym przykładem jest polityka różnorodności wdrażana w BP w Polsce. Mówi się w tym przypadku wyraźnie, że praca w zespołach składających się z osób o różnorodnych cechach jest bardziej efektywna, co prowadzi do kreatywności, innowacyjności i lepszego funkcjonowania całej organizacji. Jeżeli więc pytamy, dlaczego w firmie stwarza się równe szanse dla kobiet i mężczyzn, to odpowiedź jest jednoznaczna: „Bo to się opłaca”, bo to poprawia konkurencyjność czy też wydajność.

Ale czasem widzimy też motywację innego rodzaju, którą w skrócie można przedstawić następująco: „Postępujemy tak, bo tak należy postępować”. Wtedy podkreśla się, że firma szanuje godność każdego człowieka, stwarza równe szanse zatrudnienia i rozwoju dla kobiet i mężczyzn, bo tak powinno być. Jest to moralna powinność firmy, wynikająca nie z opłacalności, lecz z przyjętej filozofii odpowiedzialności wobec pracowników. Trzeci typ motywacji, który daje się zauważyć, sprowadza się do uznania oczekiwań społecznych, wyrażanych często przez różne grupy interesariuszy; czasem to mogą być związki zawodowe, czasem organizacje branżowe czy też pozarządowe. Tego typu motywację możemy określić następująco: „Postępujemy tak, bo takie są oczekiwania”.

Te trzy typy motywacji zwykle nakładają się na siebie bądź też różne motywacje pojawiają się w różnych etapach rozwoju firmy. W dużym stopniu są uzależnione od kultury korporacyjnej. Zazwyczaj podejście „bo tak należy postępować” jest związane z obecnością etycznego przywództwa w firmie, często wyrażanego poprzez wartości przyjmowane przez twórcę, założyciela firmy. Podejście „bo to się opłaca” jest charakterystyczne dla tych firm, w których dużą rolę odgrywają menedżerowie. Oni bowiem muszą niejako uzasadniać przed akcjonariuszami podejmowanie tego typu strategii w ramach etycznego zarządzania. Natomiast podejście „bo takie są oczekiwania” można spotkać w firmach, które u podstaw przyjmują politykę społecznej odpowiedzialności, nastawioną na realizowanie oczekiwań różnych grup interesariuszy. W procesie dialogu z tymi interesariuszami formułowane są pewne oczekiwania, które firma systematycznie wdraża.

W Polsce podkreślany jest czynnik opłacalności CSR, podczas gdy z badania prowadzonego ostatnio na zlecenie Komisji Europejskiej we wszystkich państwach członkowskich wynika właśnie wielość motywacji, szczególnie jeżeli badani mogą wskazać kilka najważniejszych powodów podejmowania polityki społecznej odpowiedzialności. 43 proc. badanych firm podkreśla opłacalność jako główną motywację i stawia ją na pierwszym miejscu, ale 38 proc. zwraca także uwagę na spełnianie oczekiwań, na kształtowanie właściwych relacji z różnymi grupami interesariuszy, zaś 35 proc. odwołuje się przede wszystkim do wartości moralnych, będących wyznacznikiem działania firmy. 25 proc. badanych wymienia też regulacje prawne jako istotny element wdrażania tego typu polityki.

Inną kwestią jest zrozumienie i sama świadomość osób, które strategią CSR mają się zajmować, co tak naprawdę może przynieść największą wartość firmie i w jaki sposób można ją rozwijać. Dlatego umiejscowienie zadań z zakresu CSR w wewnętrznej strukturze firmy jest ważnym ogniwem spinającym wszystkie działania z tego zakresu. Pełna i skuteczna implementacja działań z zakresu CSR może mieć

miejsce tylko wtedy, gdy służy za podstawę działalności całej organizacji i jest wspierana przez wszystkich jej pracowników. Jednakże odpowiedzialność społeczna, tak jak każda inna dziedzina działalności firmy, musi być odpowiednio zarządzana i monitorowana. W zależności od struktury organizacyjnej, stanowisko osoby odpowiedzialnej za nadzorowanie procesu definiowania, implementacji i egzekucji odpowiedzialnych praktyk biznesowych, może być różnie umiejscowione.

Niektóre firmy tworzą oddzielne stanowisko ds. CSR lub osobny zespół, który ma czuwać nad budowaniem pożądanych relacji z interesariuszami, raportowaniem oraz dopełnianiem poszczególnych działań. W innych firmach tworzone są zespoły ds. społecznej odpowiedzialności, złożone z menedżerów poszczególnych działów. Zadaniem takiego zespołu jest wtedy koordynowanie strategii zarządzania CSR, dopasowując do niej całościową strategię biznesową. Osoby te są odpowiedzialne za wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności w swoich działach, raportują do szefa zespołu, a ten bezpośrednio do prezesa firmy. W sektorze bankowym coraz częściej CSR umiejscowione jest w dziale investor relations. Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności są wówczas skupione wokół relacji z inwestorami i akcjonariuszami, m.in. poprzez zapewnienie pełnej transparentności w przepływie informacji.

Co zatem zrobić, aby strategia CSR była jak najlepsza, czyli przyniosła mierzalne korzyści? Wdrażając strategię społecznej odpowiedzialności, firmy mogą wykorzystywać wiele formalnych instrumentów zarządzania. Począwszy od samej struktury usytuowania CSR w firmie i określenia procedur w relacjach z interesariuszami, określenia celów strategicznych czy wreszcie określenia realnego wpływu firmy na tworzenie wspólnej wartości. Skuteczność działań CSR może być mierzona na wiele sposobów, w zależności od poziomu implementacji i metod definiowania strategii i zadań odpowiedzialności społecznej. W przypadku dialogu społecznego, którego celem jest adresowanie oczekiwań społecznych, miarą skuteczności operacyjnej jest wypełnienie przez firmę podjętych zobowiązań. Kontynuacją dialogu z interesariuszami jest najczęściej dostrzeżenie nowych możliwości, nakierowanych na zaspokajanie potrzeb, wcześniej niedostrzeganych. Może tu chodzić o odkrywanie nowych nisz rynkowych, bardziej efektywne wykorzystanie technologii, wzmocnienie pozycji firmy na rynku lub jej rozwój na nowym rynku.

To menedżerowie powinni sami odpowiedzieć sobie na pytanie, po co mierzyć i jak określić najbardziej adekwatne dla realizowanych celów i zrozumiałe wskaźniki. Mierzenie społecznych i ekologicznych wyników CSR powinno przede wszystkim pomóc firmie w usprawnieniu poszczególnych aspektów funkcjonowania firmy oraz jej ogólnej efektywności w realizowaniu stawianych celów.

Warto oceniać okresowo czy działania z zakresu społecznej odpowiedzialności wpływają na reputację, kulturę organizacyjną, relacje ze społecznością lokalną, środowisko naturalne, równość szans czy kontakty z partnerami biznesowymi. Z pewnością należy sprawdzać czy zasady CSR są realizowane wewnątrz przez wszystkich pracowników, czy normy i procedury społecznej odpowiedzialności są codziennością dla firmy. Należy też analizować czy efekty działań CSR są trwałe i widoczne dla interesariuszy zewnętrznych, czy budują konkurencyjność biznesu w dłuższej perspektywie. Można też oceniać poziom innowacyjności w zakresie społecznej odpowiedzialności na tle branży czy też liczbę wdrażanych nowych rozwiązań. To pozwala lepiej zakorzenić CSR w strategii firmy. Niestety, oczekiwania społeczne związane z komunikowaniem wyników w zakresie CSR są w Polsce nadal niewielkie.

Celem Handlowej Akademii Nestlé jest podnoszenie konkurencyjności partnerów biznesowych, budowanie specjalnych relacji z partnerami firmy, czyli polskimi przedsiębiorstwami rynku hurtowego i detalicznego, działającymi w branży dóbr szybko rotujących. Firma za pośrednictwem profesjonalnych trenerów szkoli właścicieli, kierowników i przedstawicieli handlowych hurtowni i sklepów detalicznych. Projekt finansowany jest z funduszy Unii Europejskiej. Tematyka szkoleń jest określona na podstawie badań potrzeb potencjalnych odbiorców, zawiera zagadnienia związane z zarządzaniem, marketingiem, finansami oraz prawem.

GlaxoSmithKline Consumer Healthcare identyfikuje potrzeby edukacyjne farmaceutów oraz dostarcza im wiedzy niezbędnej do prowadzenia aptek jako małych biznesów. Szkolenia, prowadzone przez wykwalifikowanych trenerów, oferują teoretyczne i praktyczne instrumenty marketingowo-sprzedazowe. PharmAssist to budowanie i doskonalenie współpracy z głównymi partnerami firmy, czyli farmaceutami. Dzięki takiej współpracy firma może być dla nich partnerem z wyboru, innowacyjnym i dostarczającym wiedzy oraz narzędzi do efektywnego prowadzenia własnych biznesów. Głównym źródłem informacji o potrzebach farmaceutów oraz efektach funkcjonowania programu są niezależne badania rynkowe i kwestionariusze ewaluacyjne ze szkoleń.

Przy tworzeniu Zintegrowanego Systemu Ratownictwa z górkimi i wodnymi służbami ratownictwa GOPR, TOPR i WOPR, firma Polkomtel wprowadziła dodatkowe cechy do swojego produktu komercyjnego. Inspiracją i cenną wskazówką dla doskonalenia usług firmy były doświadczenia ratowników, z którymi firma wspólnie projektowała sieć łączności. W efekcie operator telefonów komórkowych udostępnił swoim klientom w aparacie telefonicznym kurs pierwszej pomocy. „Pierwsza pomoc w Twoim telefonie” to opis krok po kroku jak zachować się w pierwszych minutach po wypadku.

W wyniku dialogu ze związkami zawodowymi i pracownikami Telekomunikacji Polskiej S.A. podpisano tzw. umowę społeczną jako całościowe podejście do zgłaszanych postulatów. Wśród szczegółowych postanowień znajduje się m.in. zapewnienie regularnych podwyżek wynagrodzeń w następnych latach, badanie rynku pracy, roczna ocena pracownika, wykorzystanie mobilności wewnętrznej jako głównego źródła naboru pracowników, zorientowanie rekrutacji zewnętrznej na pozyskiwanie nowych kompetencji, zapewnienie pierwszeństwa pracownikom TP przy promocji i rekrutacji na stanowiska kierownicze, a także ochrony finansowej pracowników z dużym stażem pracy.

Podstawową zasadą w sieci Carrefour jest sprzedaż produktów i marek wyprodukowanych w Polsce. W projekcie rozwoju marki własnej Carrefour Polska współpracuje z 215 dostawcami, z których 60 proc. stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa lokalne. Firma współpracuje np. ze spółdzielnią ogrodniczą „Grodzisko”, którą tworzą rolnicy prowadzący rodzinne gospodarstwa, dostarczające ekologiczne, niemodyfikowane genetycznie produkty pochodzące z upraw kontrolowanych. Produkcja pod logo sieci jest dla małych producentów szansą wejścia na rynek, a czasem wręcz kwestią przetrwania. Dzięki temu producenci mogą rozwijać swój asortyment, poprawiać jakość produktów, podnosić swoją konkurencyjność rynkową. Carrefour oferuje lokalnym firmom dostęp do ogólnopolskiego rynku, w zamian otrzymując produkty o wysokiej jakości i atrakcyjnej cenie, dzięki którym może wzbogacić i uatrakcyjnić swoją ofertę dla klienta.

Konsekwencją opracowanego i wdrożonego w PKN Orlen kodeksu etycznego było powołanie rzecznika ds. etyki oraz zespołu ds. społecznej odpowiedzialności. Zespół ten usytuowany jest w biurze zarządu firmy. Osobą odpowiedzialną za zespół jest dyrektor biura zarządu, podlegający bezpośrednio prezesowi. Zadaniem zespołu jest prowadzenie samodzielnie działań CSR oraz koordynowanie ich w całym koncernie. Zespół współpracuje z samorządami i partnerami z otoczenia zewnętrznego, przygotowuje raporty społeczne pod bezpośrednim nadzorem dyrektora biura zarządu i we współpracy z rzecznikiem ds. etyki, zajmuje się także współpracą z fundacją korporacyjną Orlen – Dar Serca.

Stanowisko kierownika ds. programów odpowiedzialności społecznej w Grupie Żywiec zostało utworzone w 2005 roku w strukturach działu PR. Podlega bezpośrednio dyrektorowi ds. korporacyjnych Grupy. Z ponaddwuletniej perspektywy można powiedzieć, że wyznaczenie jednej osoby odpowiedzialnej za realizację polityki społecznej pozwala nie tylko na efektywną realizację bieżących działań, ale również łatwiejsze planowanie przyszłych projektów i skuteczniejszą koordynację prac podejmowanych w różnych działach. Wybór struktury powinien być podyktowany potrzebami i możliwościami przedsiębiorstwa, ale warto pamiętać, że kluczowe dla wdrażania CSR jest podejście zarządu i kierownictwa firmy. To decyduje o tym, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu znajduje swoje odzwierciedlenie w długofalowej strategii i jest związana z celami firmy.

W Danone już kilka lat temu stworzono stanowisko menedżera ds. społecznej odpowiedzialności. W miarę rozwoju firmy i realizacji strategii odpowiedzialnego zarządzania okazało się, że dla utrzymania wysokiego poziomu wprowadzanych rozwiązań potrzebny jest większy zespół ds. CSR. Obecnie tworzą go dwie osoby, z którymi okresowo współpracują także inne osoby odpowiedzialne za dany projekt. Efekty realizacji tych projektów i strategii są regularnie prezentowane zarządowi w formie prezentacji, wspólnych warsztatów czy uczestnictwa w wydarzeniach. Zespół ds. społecznej odpowiedzialności jest jednym z trzech podmiotów wchodzących w skład Działu Relacji Zewnętrznych. Dyrektor działu jest jednocześnie członkiem zarządu firmy Danone sp. z o.o.

Biznes ma – niezależnie od państw – specjalną misję do spełnienia jako siła sprawcza wychodząca naprzeciw wyzwaniom stojącym przed społeczeństwem. Wierzę, że CSR – czy też idea sustainability – będzie, obok postępujących regulacji prawych, siłą napędową dla rozwoju biznesu i jego relacji ze światem zewnętrznym. Największe znaczenie w przyszłości będzie miało budowanie relacji opartych na zaufaniu i wspólnie dzielonych wartościach. Relacji wszystkich z wszystkimi: ludzi pomiędzy sobą czy też relacji pomiędzy ludźmi a wszelkimi instytucjami. Biznes z każdym rokiem będzie się coraz bardziej angażował w dostrzeganie tych wyzwań.

Przemek Pohrybieniuk, Danone

Najefektywniejsza strategia CSR nie ma charakteru reaktywnego, nie odpowiada na zaistniały kryzys, ale mu przeciwdziała.

Irena Pichola, PricewaterhouseCoopers



Podstawowy cel firmy, jakim jest zysk z inwestycji, jest tak samo istotny z perspektywy naszej działalności, jak sposób jego realizacji. Innymi słowy, liczy się nie tylko ile zarabiamy, ale też, w jaki sposób to robimy. Pozycjonowanie odpowiedzialności społecznej jako integralnego elementu strategii firmy jest kamieniem milowym w sposobie jej postrzegania przez środowiska biznesowe.

Aleksandra Nocoń, British American Tobacco

#### **4. Instrumenty odpowiedzialności w biznesie, czyli jak to robić**

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jako idea, a tym bardziej jako praktyka biznesowa, jest w Polsce nadal pewną nowością. Firmy, które podejmują działania z zakresu CSR, znalazły się w roli tzw. trend setters, którzy swoim przykładem zachęcają inne organizacje do podążania drogą odpowiedzialnego biznesu. Stosują one różnorodne instrumenty, pozwalające na coraz bardziej efektywne zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. Do dyspozycji mają wiele narzędzi i pomysłów sprawdzonych na świecie, od dialogu z interesariuszami przez kodeksy i programy etyczne, wolontariat pracowniczy, marketing zaangażowany społecznie, na programach partnerskich z organizacjami pozarządowymi kończąc. Warto przyjrzeć się przynajmniej niektórym z nich.

Jednym z najbardziej znanych instrumentów CSR na świecie, chociaż w Polsce stosowanym dość rzadko, jest marketing zaangażowany społecznie (CRM). To połączenie celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z celami społecznymi w ramach danego przedsięwzięcia, zazwyczaj o charakterze partnerskim. W CRM stosuje się różne modele współpracy między stronami, najbardziej popularną formą jest angażowanie klientów firmy w dofinansowywanie określonych organizacji pozarządowych poprzez zakupy produktów danej firmy uczestniczącej w kampanii. Często elementy CRM są stosowane w ramach programów lojalnościowych dla klientów. Partnerstwo między przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową musi przynosić obustronnie wymierne korzyści.

CRM jest wszechstronną metodą, pozwalającą na projektowanie programów powstałych na bazie potrzeb i zainteresowań przedsiębiorstwa z równoczesnym rozwiązywaniem problemów społecznych. Nie jest to więc czysta filantropia, gdyż firma dąży równocześnie do realizacji swoich celów marketingowych. 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. Organizacje pozarządowe mają natomiast możliwość zebrania funduszy np. na opiekę medyczną, poprawę sytuacji potrzebujących, edukację, ochronę środowiska naturalnego. To firmy decydują o wyborze problemu społecznego, w którego rozwiązaniu chcą uczestniczyć.

Z kolei w ramach zarządzania relacjami z pracownikami często stosowanym instrumentem jest program etyczny. To długofalowe przedsięwzięcie, którego celem jest zapewnienie realizacji uznanych norm etycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Jednym z podstawowych celów programów etycznych jest integracja pracowników wokół wspólnych wartości i kształtowanie wizerunku firmy. Pozytywną korelację między etycznymi zachowaniami a motywacją pracowników potwierdza wiele badań. Przedsiębiorstwo kładące nacisk na zgodność z ustalonymi zasadami etyki, mające wiarygodną kadrę zarządzającą i wspierające pracowników w praktycznym stosowaniu tych zasad, osiąga wyższy poziom motywacji pracowników i ich identyfikacji z firmą niż takie, które nie stosuje programów etycznych.

Całościowy program etyczny wymaga konsekwentnej pracy i współdziałania z wszystkimi pracownikami. Istotnym, ale nie jedynym elementem takiego programu jest kodeks etyczny, formułujący wartości ważne dla kultury organizacyjnej, przekładające się na konkretne reguły postępowania, a także długofalowy program

kształcenia etycznego. Efektywność programu jest tym większa, im więcej uwagi w codziennym funkcjonowaniu firmy poświęca się promowaniu zachowań etycznych (np. poprzez premie, wyróżnienia), stałemu monitorowaniu przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych, aktywnemu angażowaniu pracowników w podejmowane inicjatywy zaangażowania społecznego. Edukacja i perswazja jednak nie wystarczają, dlatego niezbędne są szczegółowe procedury dotyczące postępowania w przypadku takich niepożądanych zjawisk jak np. korupcja, dyskryminacja czy mobbing.

W badaniu „Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes – wiedza, postawy, praktyka”, zrealizowanym w roku 2003 przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu przy współpracy Banku Światowego i Akademii Rozwoju Filantropii, aż 99 proc. menedżerów największych firm uznało kierowanie się zasadami etycznymi w prowadzeniu przedsiębiorstwa jako bardzo ważne lub ważne. Według ankietowanych szczególnie przestrzegane powinny być zasady etycznego postępowania wobec pracowników. Ważną formą realizacji zasad etycznych wobec pracowników jest umożliwianie i wspieranie ich zaangażowania społecznego.

Wolontariat pracowniczy to angażowanie się pracowników firmy w działalność na rzecz społeczności lokalnych czy organizacji pozarządowych. Wolontariusze, wykorzystując swoją wiedzę i umiejętności, udzielają różnorodnego wsparcia osobom potrzebującym. Firma ułatwia pracownikom takie zaangażowanie np. poprzez delegowanie pracownika do pracy w charakterze wolontariusza w czasie jego godzin pracy (np. w wymiarze jednego dnia pracy miesięcznie), pomoc rzeczową bądź finansową oraz wsparcie logistyczne. Wolontariat pracowniczy najczęściej nie wymaga od firmy żadnego bezpośredniego zaangażowania finansowego, ale starannie przemyślanych i zaplanowanych działań. Kierunek tych działań powinien wynikać nie tylko z potrzeb społecznych, ale również potrzeb i możliwości firmy, jej kultury organizacyjnej, a także potrzeb i oczekiwań pracowników. Wolontariat pracowniczy przynosi wiele korzyści zarówno społeczności, jak i firmie oraz jej pracownikom, pozytywnie wpływa na integrację zespołu i lojalność pracowników, ułatwia firmie nawiązanie i zbudowanie dobrych relacji ze społecznością lokalną, a także pozyskanie nowej wiedzy i umiejętności.

Dobre relacje społeczne są niezwykle ważne dla każdego przedsiębiorstwa. Ale odpowiedzialność polskiego biznesu to nie tylko zdanie sobie sprawy z ważnej roli społecznej, to również działanie w swoim własnym, dobrze pojętym długookresowym interesie. Niezależnie od swojej wielkości, każde przedsiębiorstwo jest osadzone w pewnej społeczności, wchodząc w relacje z różnymi grupami interesariuszy. Odpowiedzialnie prowadzona działalność gospodarcza nie może pomijać tego podstawowego wymiaru, który dotyczy rozwijania działalności gospodarczej w taki sposób, aby maksymalizować pozytywne efekty społeczne, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, a minimalizować negatywne.

Ze społecznego punktu widzenia nie zawsze jest istotne, czy zaangażowanie wynika wyłącznie z poczucia moralnej powinności, 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 formy zaangażowania. Jasno określona motywacja pomaga efektywniej oceniać uzyskiwane rezultaty. Poprzez zaangażowanie społeczne firmy przyczyniają się do rozwiązania wielu problemów społecznych takich jak: bezrobocie, przestępczość, wykluczenie społeczne. W wielu przypadkach firmy, poprzez realizację programów społecznych, pomagają zapobiegać ich powstawaniu. Tworzenie partnerskich związków pomiędzy firmą a organizacją pozarządową pozwala obu stronom nie tylko zmieniać rzeczywistość, uczy także szacunku i tolerancji dla różnych stylów działania.

Niektóre przedsiębiorstwa prowadzą własne fundacje i wtedy działania społeczne nabierają najczęściej pewnych ram; określone są strategią, konkretne cele, na które przeznaczane będą środki finansowe. Łatwiej jest też kontrolować wykorzystanie środków, brać nawet udział w zarządzaniu nimi. Fundacja może być ważnym instrumentem przedsiębiorstwa, służącym do tego, aby efektywnie prowadzić działalność społeczną,

koordynować programy z zakresu zaangażowania społecznego firmy, a także stwarzać pracownikom możliwość zaangażowania się i spełnienia.

Różnorodność programów i narzędzi, którymi mogą się posługiwać firmy realizujące zasady odpowiedzialnego biznesu, sprawia, że każde przedsiębiorstwo może wybrać formy odpowiednie do swojej branży, wielkości i strategii. I chociaż większość Polaków nadal nie docenia zależności pomiędzy funkcjonowaniem efektywnych, dobrze zarządzanych przedsiębiorstw a rozwojem lokalnym i wzrostem jakości życia, to można sobie wyobrazić, jak wyglądałoby nasze życie, gdyby przedsiębiorstwa nie realizowały żadnych dobrowolnych projektów na rzecz społeczeństwa.

„Podaruj Dzieciom Słońce” to dobrze znana w Polsce akcja marketingu zaangażowanego społecznie. Organizowana jest od 1999 roku przez firmę Procter&Gamble oraz Fundację Polsat. Poprzez sprzedaż produktów firmy prowadzi się zbiórkę funduszy na zakup specjalistycznego sprzętu medycznego do ratowania życia i zdrowia dzieci. Kampanii towarzyszą także działania edukacyjne. Akcja jest skierowana do szerokiego grona konsumentów, którzy kupując produkty Procter&Gamble, wspierają tym samym istotny cel społeczny. W sześciu edycjach, realizowanych kolejno w latach 1999 – 2006, firma Procter&Gamble przekazała Fundacji Polsat ponad 31 mln zł. Przeprowadzono również 4 programy edukacyjne zrealizowane przy współpracy ekspertów akademickich i rządowych, skierowane do lekarzy rodzinnych i pierwszego kontaktu.

W grudniu 2005 roku PKN Orlen wprowadził kodeks etyczny, zawierający zbiór najważniejszych zasad i wartości, którymi powinni kierować się pracownicy firmy bez względu na zajmowane stanowisko. Proces powstawania kodeksu był czasochłonny. Rozpoczęto od spisu wartości istotnych z punktu widzenia załogi i kadry zarządzającej, aby następnie podjąć dyskusję na temat pojawiających się rozbieżności i możliwości ich przezwyciężenia. Drugim etapem było przekształcenie spisu wartości w kodeks etyczny. Powołane zespoły interdyscyplinarne analizowały funkcjonowanie poszczególnych działów i pojawiające się w nich problemy. W wyniku ich prac powstała wstępna wersja kodeksu, która została poddana ocenie przez załogę. Dzięki intranetowi, gazetom zakładowym, konsultacjom z wszystkimi organizacjami związkowymi, spotkaniom i specjalnej linii telefonicznej, każdy z pracowników miał możliwość poznania wstępnej wersji kodeksu, ocenienia jej i dołożenia własnych sugestii. Ponadto, wychodząc z założenia, że musi być ktoś, kto będzie stać na straży kodeksu etycznego, w wyniku demokratycznych wyborów powołano rzecznika kodeksu etycznego.

„Tak! Pomagam” to długofalowy, ogólnopolski program wolontariatu pracowniczego firmy Provident, realizowany we współpracy z Centrum Wolontariatu. Program ma formę konkursu, do którego pracownicy i przedstawiciele firmy mogą zgłaszać swoje propozycje. Wybrane projekty w kwocie do 4000 zł są finansowane przez firmę. Wszyscy wolontariusze na czas trwania projektów są objęci ubezpieczeniem. O wyborze projektów decydują takie czynniki jak: czas przeznaczony na pomaganie, własne zaangażowanie oraz liczba osób z firmy chętna do uczestniczenia. Projekty są zgłaszane w trzech kategoriach: pomoc niepełnosprawnym, osobom starszym oraz dzieciom i młodzieży. Dotychczas w program zaangażowało się 300 wolontariuszy. Zrealizowali oni 24 projekty, dzięki którym 2000 osób otrzymało pomoc.

Współpraca firmy Philip Morris Polska oraz Stowarzyszenia Przyjaciół Integracji rozpoczęła się w 1999

roku. Jej efektem są m.in.: kampania społeczna „Płytki wyobraźnia”, kampania billboardowa „Niepełnosprawni – normalna sprawa”, wystawa fotograficzna „Widzieć, słyszeć, dotykać, wiedzieć”, której bohaterami są osoby niepełnosprawne. Wsparcie finansowe ze strony firmy pozwoliło też na stworzenie centrów informacyjnych.

Forum Edukacji Microsoft zajmuje się popularyzacją technologii informatycznych wśród dzieci i młodzieży, a także wśród nauczycieli oraz grup społecznych szczególnie narażonych na zjawisko tzw. wykluczenia informacyjnego. Forum skupia w ramach jednej inicjatywy wszystkie realizowane przez firmę projekty i programy z zakresu edukacji informatycznej i wykorzystania nowych technologii w codziennym życiu. Dla każdego projektu to partner społeczny, będący beneficjentem grantu, ustala system mierzenia efektów i wpływu społecznego, który jest kluczowym elementem oceny przy podejmowaniu decyzji o finansowym i rzeczowym zaangażowaniu firmy.

Fundacja PricewaterhouseCoopers „Podaruj siebie” powstała w 2005 r. Główne obszary jej działania to współpraca z organizacjami pozarządowymi, realizowanie programów na rzecz integracji społecznej, wyrównywania szans edukacyjnych i podnoszenia jakości edukacji, aktywizacji zawodowej młodzieży narażonej na marginalizację społeczną. Przy wsparciu merytorycznym ze strony Federacji na Rzecz Reintegracji Społecznej oraz wiedzy i umiejętności pracowników PwC stworzono program przeciwdziałania wykluczeniu. W ramach pracy na rzecz wyrównywania szans edukacyjnych, pracownicy PwC uczestniczą w zajęciach edukacyjnych i ogólnorozwojowych dla dzieci i młodzieży realizowanych na zasadzie wolontariatu.

Firma Servier Polska od kilku lat organizuje ogólnopolskie bezpłatne akcje profilaktyczno-diagnostyczne. Ich podstawowym celem jest dostarczanie wiedzy na temat schorzeń stanowiących istotny problem społeczny, ich profilaktyki, a także porad dotyczących życia z różnymi chorobami przewlekłymi. Zważywszy na marketingowe ograniczenia obejmujące promocję leków na receptę, tego typu akcje pomagają docierać do potencjalnych pacjentów, ale równocześnie wspierają profilaktykę zdrowotną.

Cukiernia „Delicje” to jedna z najbardziej znanych cukierni w Trójmieście. Deserlandia.pl jest pierwszą w Polsce cukiernią internetową, działającą na terenie Trójmiasta. Ma w swej ofercie tort z marcepanową dekoracją w kształcie logo Fundacji Trzeba Marzyć, który jest jednym z wyrobów Cukierni „Delicje”. Konsumenci, którzy kupują ten tort, wspierają jednocześnie podopiecznych Fundacji, gdyż 30 proc. ceny tortu przekazywane jest na spełnianie marzeń dzieci cierpiących na choroby zagrażające życiu.

Tworząc kodeks etyczny zachowano równowagę między propozycjami załogi a propozycjami menedżerów, pozostawiono także oryginalne sformułowania stworzone przez pracowników. Takie postępowanie zadecydowało o sukcesie spisu wartości, a następnie kodeksu etycznego. Dzięki temu to nie jest „ich” kodeks, ale „nasz”. Ludzie mogą się utożsamiać z tak sformułowanymi wartościami.

Ewa Bielicka-Piesyk, PKN Orlen

Program wolontariatu pracowniczego jest dla nas bardzo ważny. Wspieramy potencjał dobroci drzemiący w naszych pracownikach. Umożliwiamy im realizowanie własnych pomysłów na pomaganie. Dzięki projektom wolontariatu nasi pracownicy lepiej się poznają. Realizując razem szczytny cel stają się grupą przyjaciół,

pracujących w jednej firmie. Ja również zostałem wolontariuszem. To było niezwykle przeżycie – ciężka praca i ogromna radość.

Eddie Lawrenson, Provident Polska

## **5. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, czyli warto się chwalić**

Ważnym aspektem społecznej odpowiedzialności biznesu jest komunikacja. To właśnie ta część zarządzania umożliwia przepływ informacji, co w rezultacie przyczynia się też do budowania konkurencyjności. Z badania przeprowadzonego w grudniu 2006 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Polskie Stowarzyszenie Public Relations „Co PR-owcy sądzą o CSR” wynika, że blisko 92 proc. wszystkich działań CSR w firmach inicjowanych jest przez działy komunikacji.

Ale sama komunikacja nie buduje bezpośrednio relacji i reputacji, choć odgrywa zasadniczą rolę w tym procesie. Odbiorcy są coraz bardziej wyczuleni na niespójność pomiędzy komunikatami firmy a jej rzeczywistym zachowaniem. Jakość relacji z interesariuszami i wynikająca z tego reputacja jest w większym stopniu efektem zachowania organizacji niż rozpowszechnianych komunikatów płynących do otoczenia.

Temat komunikowania o CSR staje się coraz ważniejszy dla osób związanych z branżą PR, pojawia się na wielu konferencjach i spotkaniach. Na zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością wśród osób zajmujących się public relations wpływa również to, że prawie 80 proc. z nich widzi CSR jako narzędzie poprawy reputacji i wizerunku firmy. Branża PR na szczęście coraz bardziej zdaje sobie sprawę z tego, że CSR jest przede wszystkim funkcją całego procesu zarządzania i właśnie wychodzenie poza cele korporacyjnego PR przyczynia się do tworzenia strategicznych relacji z interesariuszami oraz skutecznego rozwiązywania problemów społecznych.

Komunikacja wewnętrzna powinna bardzo precyzyjnie wskazywać zależność pomiędzy szerszym spektrum działalności firmy i realizacją długoterminowych celów a całościową ideą odpowiedzialnego biznesu oraz poszczególnymi inicjatywami z zakresu CSR. Zasady odpowiedzialności w stosunku do pracowników są czynnikiem kluczowym. Dobre warunki pracy i przyjazna atmosfera pomiędzy pracownikami bezpośrednio wpływają na kreatywność, skuteczność i lojalność pracowników. Aktywa te decydują w dużej mierze o wartości firmy, ponieważ to zachowania ludzi są podstawą skutecznej realizacji wyznaczonych celów strategicznych.

Możliwość współdefiniowania przez pracowników podstawowych zasad odpowiedzialności społecznej firmy i świadomość wpływu codziennej pracy na ich realizację to czynniki wysoce mobilizujące, które pozytywnie wpływają na poziom zaangażowania. Pracownicy odgrywają ważną rolę w dopełnianiu polityki odpowiedzialności i dlatego to od nich firma powinna zaczynać swoje społecznie odpowiedzialne działania. Pracownicy powinni wiedzieć o wszystkich działaniach firmy z zakresu CSR, ponieważ wtedy mogą mieć istotny wkład w efektywność tych działań. Włączanie pracowników w działania społecznej odpowiedzialności to drugi, oprócz informowania, główny aspekt skutecznej komunikacji wewnętrznej.

Komunikacja zewnętrzna dotycząca CSR jest bardziej różnorodna. Informowanie o CSR nie wykształciło w Polsce własnych, innowacyjnych instrumentów, korzysta z kanałów i form komunikacji zewnętrznej, używanych do promowania pozostałych działań firmy. Jedynie niektóre firmy z rozwiniętą strategią odpowiedzialności starają się znajdować nowe metody dotarcia do kluczowych interesariuszy. Wydają raporty społeczne, biorą udział w konkursach, rankingach, konferencjach, prowadzą akcje społeczne i edukacyjne, promują swoje dobre praktyki. Mamy wówczas do czynienia z komunikowaniem poprzez określone działania. Jednym ze sposobów komunikowania o praktykach CSR jest udział w konkursach. Nie istnieje jednak w

Polsce taki konkurs, który oceniałby całościowo politykę i wyniki w obszarze CSR, choć pojawia się coraz więcej inicjatyw, w których firma może otrzymać nagrodę za współpracę z organizacją pozarządową lub zaangażowanie społeczne. Są to bowiem obszary najbardziej atrakcyjne komunikacyjnie, w których najłatwiej jest pokazać osiągnięcia firmy.

Najstarszą inicjatywą jest konkurs o tytuł Dobroczyńcy Roku, którego pierwsza edycja odbyła się w 1997 r. Obecnie organizatorem jest Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Od 2005 roku konkurs jest przeprowadzany w dwóch kategoriach, jedna dotyczy współpracy firmy z organizacją pozarządową, a druga – strategicznych programów społecznego zaangażowania firmy. W dziesięciu dotychczasowych edycjach konkursu zgłoszono 3305 nominacji, a tytułem „Dobroczyńcy Roku” nagrodzonych zostało 120 firm i fundacji utworzonych przez firmy. Wiele firm w swojej komunikacji wykorzystuje logo i nazwę konkursu, traktując je jako wyróżnienie podnoszące wiarygodność działań społecznych firmy.

Internetowe komunikowanie o zaangażowaniu społecznym opisał indeks Bi-NGO. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie „Listy 500” największych firm „Rzeczpospolitej” przez Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych Bi-NGO, działający przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Na podstawie analizy stron internetowych poszczególnych firm weryfikowano takie kwestie jak: eksponowanie wrażliwości społecznej poprzez wpisanie jej w misję, wizję, wartości lub inne kluczowe dokumenty; istnienie strategii społecznego zaangażowania; komunikowanie w sposób przejrzysty i jednoznaczny o formach i zasadach współpracy z partnerami społecznymi; mierzenie efektów działań z zakresu zaangażowania społecznego, ujawnianie sprawozdań merytorycznych i finansowych dotyczących tego obszaru; obecność tej tematyki w witrynach internetowych. Wyniki pokazują, że docieranie on-line do rosnącej w Polsce grupy internautów z informacjami o swoich społecznych działaniach nie jest jeszcze należycie doceniane przez firmy. W sumie tylko 29 proc. badanych firm w wyodrębniony sposób informuje o swoich działaniach z zakresu zaangażowania społecznego.

Od 2005 roku w ramach konkursu organizowanego przez Związek Firm Public Relations „Złote Spinacze”, który nagradza najlepsze kampanie public relations, pojawiła się kategoria „Kampania CSR”. Choć wiele firm uważa, że zgłoszenie pracy do tej kategorii oznacza zgodę na kategoryzowanie odpowiedzialności biznesu w ramach PR-u, jednak co roku organizatorzy notują coraz większą liczbę zgłoszeń. Nagrodzone projekty mają najczęściej charakter programów zaangażowania społecznego firm.

Kolejną inicjatywą oceniającą inny obszar odpowiedzialności biznesu jest konkurs „Firma równych szans” w ramach projektu Gender Index, koordynowanego przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Celem tego konkursu jest popularyzowanie modelu zarządzania firmą, uwzględniającego politykę równouprawnienia płci. Gender Index – to także nazwa wskaźnika równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, wyliczanego na podstawie zebranych danych ilościowych i jakościowych dotyczących sytuacji kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach. Do pierwszej edycji konkursu zgłosiły się 52 firmy z całej Polski, w kategorii przedsiębiorstw dużych zwyciężyło Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris S.A.

Cenionym źródłem informacji na temat strategii CSR i najlepszych praktyk w tym zakresie wśród firm działających w Polsce jest, wydawany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, „Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce”. Firmy od 5 lat zgłaszają swoje przedsięwzięcia w obszarach: biznes a miejsce pracy, biznes a rynek, biznes a społeczeństwo, zaś komisja ekspertów podejmuje decyzję o wyborze najlepszych praktyk i przedstawienia ich w raporcie. Publikacja dostępna i w wersji papierowej, i elektronicznej cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno wśród przedstawicieli biznesu, organizacji pozarządowych, jak i dziennikarzy. Ze względu na pozycję Forum Odpowiedzialnego Biznesu, firmy uznają umieszczenie dobrej praktyki w Raporcie za duże wyróżnienie, informując o tym w swoich biuletynach i newsletterach.

Ostatnio zainaugurowano w Polsce pierwszą edycję rankingu oceniającego odpowiedzialność biznesu

jednocześnie wobec różnych grup interesariuszy. Opublikowany w „Manager Magazin” „Good Company Ranking”, przygotowany przez eksperta Forum Odpowiedzialnego Biznesu, poddał ocenie 250 największych firm działających w Polsce. Analizowano nie tylko działalność z zakresu społecznego zaangażowania firm, ale przede wszystkim przejrzystość systemów zarządzania, wdrożenie odpowiednich procedur, stosowane zasady etyki i odpowiedzialności w relacjach z pracownikami czy kontaktach z klientami, partnerami biznesowymi i akcjonariuszami. Firmy, które zajęły czołowe miejsca w rankingu, chętnie wykorzystywały tę informację w swojej komunikacji zewnętrznej.

Najmłodszą inicjatywą jest konkurs dla firm raportujących swoją odpowiedzialność biznesową „Raporty społeczne 2007”, zainicjowany przez PricewaterhouseCoopers, ACCA, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i CSR Consulting. Konkurs ma nagradzać firmy, które wydały najlepsze raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego.

Raporty społecznej odpowiedzialności poszczególnych firm są najbardziej znaną na świecie formą komunikowania strategii i wyników w tym zakresie. Raporty takie zostały już docenione przez wielu uczestników rynku globalnego, zarówno inwestorów, jak i np. konsumentów. Systematycznie publikuje je już zdecydowana większość z 250 największych korporacji na świecie – jak wynika z badania przeprowadzonego w skali globalnej przez KPMG – i tysiące innych firm, chociaż ich jakość jest ciągle zróżnicowana. Niektóre koncentrują się przede wszystkim na społecznym zaangażowaniu, inne – obszernie pokazują osiągnięcia w budowaniu pozytywnych relacji z różnymi grupami interesariuszy. Istnieją takie raporty, w których można przeczytać przede wszystkim deklaracje zawarte w kodeksie etycznym lub strategii społecznej odpowiedzialności, ale są też takie, które przedstawiają szczegółowe dane zapewniające porównywalność wyników.

Do przygotowywania raportów CSR powoli też zaczynają się przekonywać niektóre firmy działające w Polsce. W tym roku ukazało się już u nas ponad dziesięć raportów tego typu. Wśród liderów raportowania należy wymienić: Telekomunikację Polską S.A., British American Tobacco, DHL, PKN Orlen i Danone. Trzy pierwsze wymienione firmy w pełni zastosowały standard raportowania GRI. Z kolei PKN Orlen opublikował już trzy kolejne raporty CSR, pierwszy z nich w 2003 roku.

Największe wyzwanie, jakie staje przed firmą, która decyduje się na przygotowanie raportu społecznej odpowiedzialności, dotyczy zawartości. Jakie fakty przedstawiać? Jakie wskaźniki efektywności stosować? Czy informować wyłącznie o sukcesach? Czy poddawać raport zewnętrznej weryfikacji? Jak spowodować, aby najważniejsi interesariusze firmy zechcieli w ogóle taki raport przeczytać? Firmy, w których CSR jest częścią strategii biznesowej, coraz częściej decydują się na przygotowanie raportu, który szczegółowo podaje wartość wszystkich istotnych wskaźników na podstawie dobrze znanego już w tym obszarze standardu GRI. Z wielu badań światowych wynika, że najlepszym sposobem znalezienia odbiorców raportu jest maksymalne zaangażowanie wszystkich interesariuszy na etapie powstawania raportu. Właśnie dlatego prowadzenie dialogu społecznego jest jednocześnie najbardziej naturalną formą przygotowywania raportu społecznego. Firma korzysta na tym podwójnie. Po pierwsze, może pełniej realizować oczekiwania społeczne, po drugie – może przygotować raport, w którym informuje, jak na te oczekiwania odpowiada. A taki właśnie raport staje się ważnym elementem procesu komunikacji budującym więź pomiędzy firmą a jej otoczeniem społecznym. Efektem tego procesu są przemyślane i trafne rozwiązania, które wzmacniają wartość firmy. I jednocześnie wzmacniają otoczenie społeczne, w którym firma działa.

BRE Bank traktuje obszar Investor Relations jako kluczowy element CSR, ponieważ przedstawiciele inwestorów instytucjonalnych, takich jak fundusze inwestycyjne i emerytalne czy zagraniczni analitycy mają ogromny wpływ na funkcjonowanie firmy. Komunikacja polega na organizowaniu konferencji przy okazji ogłaszania wyników kwartalnych, wydarzeń w banku lub spółkach z grupy, prowadzeniu spotkań z przedstawicielami zarządu, bieżącym udzielaniu odpowiedzi na przesyłane zapytania drogą mailową i telefoniczną, a także stałe uaktualnianie informacji na stronie internetowej banku. Realizowanie przez bank polityki pełnej przejrzystości powala stabilizować kurs akcji w okresach wzmożonej zmienności rynków. Jej efektem jest również coraz lepsze postrzeganie banku przez otoczenie.

„Przegląd CSR”, wydany przez Danone, pokazuje, w jaki sposób zobowiązania firmy dotyczące wartości, bezpośrednio wpływają na codzienne decyzje biznesowe pracowników i menedżerów. Czytelnik może się dowiedzieć, w jaki sposób firma realizuje swoją odpowiedzialność na wszystkich etapach cyklu produkcyjnego, specyficznego dla branży świeżych produktów mlecznych, a więc od zakupu surowców aż po recykulację opakowań. Ponadto działania z zakresu odpowiedzialności biznesu opisane są przez pryzmat pięciu obszarów uznanych przez przedsiębiorstwo za szczególnie istotne: ludzie, zdrowie, żywienie i jakość, ochrona środowiska, społeczności lokalne oraz firma jako obywatel.

Raport przygotowany przez British American Tobacco jest podsumowaniem prowadzonego przez firmę dialogu społecznego. Uruchomiono także specjalną stronę internetową, która umożliwiała śledzenie przebiegu spotkań, wyrażanie opinii i zadawanie pytań. Nowym sposobem komunikacji z otoczeniem firmy było również forum internetowe na stronie poświęconej jednej ze sprzedawanych marek, co umożliwiło konsumentom zabranie głosu w dyskusji o odpowiedzialności społecznej firmy tytoniowej. W drugim raporcie społecznym BAT przedstawiono również tabele wskaźników GRI oraz ocenę niezależnego audytora, który potwierdził, że firma wypełniła wszystkie podjęte w 2003 r. zobowiązania, a proces raportowania przeprowadzono zgodnie ze standardem AA1000 AS.

Raportowanie jest zaledwie czubkiem góry lodowej w strategii zarządzania CSR. Jest jednak znakomitym narzędziem porządkującym podejście do zasad odpowiedzialności w firmie i zachęcającym do kontaktu z interesariuszami. W polskich warunkach, gdzie praktyki odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju są na wstępnym etapie, edukacja w zakresie raportowania społecznego ma jeszcze jedną ważną funkcję – może pomóc ustalić wspólne kryteria oceniania działalności firm. A tym samym wykazać, że CSR jest działaniem wymiernym, przekładającym się na zmiany w otoczeniu firm i w samych firmach, a nie jedynie „ćwiczeniem wizerunkowym”.

Irena Pichola, PricewaterhouseCoopers



Raport odpowiedzialności społecznej rozumiany jako podsumowanie samego procesu dialogu oraz plan przyszłych działań jest oficjalnym dokumentem, w którym firma nie tylko komunikuje swoje zobowiązania względem partnerów społecznych, ale także rozlicza się z tych już wykonanych. Raport może posłużyć za doskonałe narzędzie komunikacyjne pod warunkiem, że treści w nim przekazane mają odzwierciedlenie w praktyce. Puste deklaracje mogą bardzo negatywnie wpłynąć na opinie partnerów społecznych.

Aleksandra Nocoń, British American Tobacco

Jestem przekonany, że raportom CSR powinno być bliżej do sprawozdawczości finansowej niż do broszury reklamowej. Powinny one mieć odniesienie do konkretnego okresu, zachowywać porównywalność, pokazywać fakty, a nie „pływać” w niewiele znaczących ogólnikach. Wiarygodny raport należy przygotować wykorzystując międzynarodowe standardy (np Global Reporting Initiative - GRI), dzięki czemu firma nie ma dowolności w doborze zakresu informacji, czyli nie może pewnych informacji unikać. Myślę, że czasami przyznanie się do słabości w jakimś obszarze jest lepsze od udawania, że ewentualny problem nie istnieje.

Jacek Dymowski, Telekomunikacja Polska

## **KRÓTKI PRZEWODNIK DLA SZEFA MAŁEJ FIRMY**

W warunkach szybko zmieniających się preferencji konsumentów kluczem do sukcesu każdej firmy jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność nie oznacza dziś tylko i wyłącznie dostarczania atrakcyjnych cenowo i jakościowo dla konsumenta produktów czy usług. Silna pozycja na rynku uzależniona jest od innowacyjności i zaawansowania technologicznego danej firmy, jej wizerunku, a także od umiejętności odpowiadania na potrzeby społeczne. Przedsiębiorstwa działają w bardzo złożonym systemie podmiotów i powiązań, w otoczeniu dużej liczby interesariuszy o różnej sile wpływu i oczekiwaniach. Oznacza to, że w swoich codziennych działaniach i decyzjach biznes musi uwzględniać nie tylko interesy swoje, ale również pracowników, klientów i konsumentów, dostawców, społeczności lokalnej. Oparcie działalności gospodarczej na trwałych i przejrzystych relacjach z interesariuszami określane jest mianem odpowiedzialnej przedsiębiorczości czy też społecznej odpowiedzialności biznesu. Może warto pomyśleć, że prowadzenie biznesu to niekoniecznie walka ze wszystkimi, ale odpowiedzialne spełnianie obywatelskich powinności. Dla wspólnego dobra.

### **1. RYNEK**

Jeden z najważniejszych obszarów odpowiedzialności biznesu, obejmujący relacje z trzema głównymi grupami interesariuszy: konsumenci/klienci, dostawcy/partnerzy biznesowi oraz właściciele/inwestorzy to rynek. W obszarze tym istnieje wiele wyzwań, z którymi mierzy się każda firma: wytwarzanie produktu, marketing i reklama, zarządzanie łańcuchem dostaw, polityka cenowa i sprzedażowa. Sposób, w jaki firma działa na rynku, odzwierciedla stopień jej odpowiedzialności i zaangażowania w budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami.

Może to dotyczyć takich kwestii jak: bezpieczeństwo produktu, rzetelne podawanie informacji na etykiecie czy opakowaniu, stosowanie podstawowych zasad etyki marketingowej i etyki reklamy, przestrzeganie praw konsumentów i praw człowieka, kształtowanie odpowiedzialnych postaw wśród klientów, wysoka jakość

produktu poświadczona stosownymi certyfikatami.

Co możesz zrobić już dziś:

- Staraj się współpracować tylko z takimi partnerami, którzy przestrzegają standardów etycznych.
- Reklamuj swoje produkty i usługi tak, aby nie stosować treści dyskryminujących lub obrażających innych osób.
- Nie nadużywaj zaufania swoich klientów.
- Informuj konsumentów o ich prawach i sam tego przestrzegaj.
- Dbaj o to, aby twój produkt był bezpieczny dla konsumenta.
- Buduj długofalowe relacje z dostawcami, wspierając ich swoją wiedzą.
- Umieszczaj na opakowaniach swoich produktów tylko prawdziwe informacje.

## 2. MIEJSCE PRACY

Pracownicy mają ogromny wpływ na to, czy firma zdobędzie silną pozycję na rynku. Poprzez tworzenie odpowiednich warunków pracy i możliwości rozwoju przedsiębiorca motywuje pracowników do efektywnej pracy, która, z jednej strony, przyczynia się do sukcesu firmy a z drugiej – sprawia im satysfakcję. Odpowiedzialność w tym obszarze pozytywnie wpływa na lojalność i zaangażowanie pracowników, a także na wizerunek firmy jako pracodawcy. Dialog z pracownikami może być źródłem doskonalenia firmy i innowacji w jej rozwiązaniach produktowych.

Może to dotyczyć takich kwestii jak: bezpieczeństwo i higiena pracy, równowaga między pracą a życiem prywatnym (work-life balance), szkolenia i rozwój pracowniczy, przestrzeganie praw pracowników, stwarzanie równych szans awansu i rozwoju, zatrudnianie osób niepełnosprawnych czy np. minimalizowanie zużycia energii i wody.

Co możesz zrobić już dziś:

- Stwórz warunki do efektywnej komunikacji – niech twoi pracownicy nie boją się dzielić swoimi pomysłami i zgłaszać nieprawidłowości.
- Informuj pracowników o celach firmy, planowanych zmianach, nowych szansach i wyzwaniach, ale też o spodziewanych zagrożeniach.
- Zorientuj się czy możesz wprowadzić bardziej elastyczne formy pracy.
- Pozwól i zachęć pracowników do angażowania się na rzecz społeczności lokalnej.
- Dbaj o to, aby ścieżki kariery i zasady awansu były znane wszystkim pracownikom.
- Zastanów się, jak można umożliwić kobietom w ciąży ciągłość zatrudnienia po urlopie macierzyńskim.
- Określ zasady etycznego postępowania, przeciwdziałające dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi.

## 3. SPOŁECZNOŚĆ LOKALNA

Lokalne instytucje i organizacje, lokalne władze, mieszkańcy – to interesariusze ważni szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, działających w większości na rynkach lokalnych. Odpowiedzialność w tym obszarze przejawia się w dążeniu do bycia dobrym sąsiadem i obywatelem. Poprzez różne formy aktywności firma angażuje się w rozwiązywanie problemów społecznych. Są to działania, które przynoszą korzyści każdej ze stron. Społeczeństwu łatwiej jest wtedy rozwiązać problemy społeczne, a firma poprzez społeczne zaangażowanie buduje pozytywny wizerunek i integruje swoich pracowników.

Może to dotyczyć takich kwestii jak: wsparcie finansowe lub rzeczowe lokalnych inicjatyw, wolontariat pracowniczy, współpraca z lokalnymi władzami i organizacjami społecznymi, walka z problemami

społecznymi i wspieranie rozwoju regionu, edukacja społeczeństwa, ochrona zdrowia, rozwój infrastruktury, tworzenie miejsc pracy.

Co możesz zrobić już dziś:

- Zachęć swoich partnerów biznesowych do wspólnych działań na rzecz rozwiązania określonego problemu społeczności lokalnej.
- Poszukaj odpowiedniego partnera społecznego i zastanówcie się, co możecie zrobić wspólnie.
- Stwórz razem z pracownikami program wolontariatu pracowniczego. Motywuj i nagradzaj pracowników za zaangażowanie.
- Zaoferuj możliwości rozwoju i zdobycia doświadczenia w czasie praktyk uczniom i studentom lokalnych szkół.
- Bądź dobrym obywatelem – angażuj się w życie społeczności lokalnej. Wspieraj ważne dla społeczności wydarzenia.
- Angażuj się w tworzenie dobrych relacji z innymi przedsiębiorcami w regionie (uczestnicz w spotkaniach izb przemysłowo-handlowych, klubów dla przedsiębiorców itp.).

#### 4. ŚRODOWISKO

Działalność gospodarcza powinna być prowadzona z poszanowaniem środowiska naturalnego. Odpowiedzialny przedsiębiorca poprzez minimalizowanie szkodliwego wpływu produkcji i konsumpcji na stan środowiska, przyczynia się do osiągnięcia równowagi między rozwojem ekonomicznym a zachowaniem zasobów naturalnych dla przyszłych pokoleń. Taki rozwój, nazywany rozwojem zrównoważonym czy też ekorozwojem, przyczynia się do poprawy jakości życia ludzi na całym świecie.

Może to dotyczyć takich kwestii jak: efektywne i oszczędne zużywanie zasobów naturalnych i energii, stosowanie ekoetykiet, kontrola i redukcja emisji zanieczyszczeń, recykling odpadów, czystsze technologie produkcji, stosowanie surowców minimalizujących negatywny wpływ produktów na środowisko.

Co możesz zrobić już dziś:

- Poszukaj możliwości bardziej efektywnego i oszczędnego wykorzystywania surowców
- Zorganizuj konkurs na najciekawszą inicjatywę proekologiczną, która może być realizowana przez wszystkich pracowników w firmie.
- Przeprowadź kampanię edukacyjną w firmie – pokaż pracownikom, jak mogą oszczędzać energię i wodę również w domu.
- Zachęć pracowników do segregacji śmieci – przygotuj specjalne pojemniki na odpady.
- Drukuj i kopiuuj dwustronnie, oddawaj do recyklingu np. popsute drukarki i zużyte tonery.
- Używaj produkty z surowców wtórnych, stosuj żarówki energooszczędne.
- Zadbaj o to, aby pracownicy gasili światło i wyłączali sprzęt gdy nie jest im potrzebny.

Każda, nawet najmniejsza firma, dzięki swojej odpowiedzialnej postawie i zaangażowaniu, może stać się wielka. Bo prawdziwa wielkość wyznaczana jest nie przez liczbę pracowników czy poziom rocznych obrotów, ale etyczne postępowanie wobec wszystkich partnerów. Zaprezentowane w niniejszym przewodniku instrumenty i dobre praktyki pokazują, że do odpowiedzialności prowadzi tylko kilka kroków. Nie są potrzebne duże nakłady finansowe, ale zmiany w sposobie myślenia o biznesie i jego roli. Twoja firma nie istnieje w oderwaniu od otoczenia. Żaden biznes nie może działać na rynku bez pracowników, klientów i konsumentów, dostawców. Każda firma jest tworzona przez ludzi i działa dla ludzi. Podobnie jak oni, przedsiębiorstwa mają swoje prawa i obowiązki. Biznes ma ludzką twarz. Od Ciebie zależy czy będzie to twarz dobrego obywatela.

## Dziesięć cech odpowiedzialnego przedsiębiorcy

1. Jest dobrym obywatelem w społeczności, w której funkcjonuje.
2. Oferuje produkty i usługi o najwyższej jakości.
3. Dbą o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz klientów.
4. Rozwija i motywuje swoich pracowników.
5. Szanuje naturalne zasoby środowiska.
6. Unika dyskryminacji i gwarantuje równe szanse.
7. Pamięta o terminowych zapłatach swoim dostawcom.
8. Postępuje odpowiedzialnie w sprawach finansowych.
9. Respektuje podstawowe prawa człowieka.
10. Dzieli się częścią wypracowanego zysku z innymi.

## Dwa mity do obalenia

1. „Tylko duże firmy mogą być odpowiedzialne, bo je na to stać”.

Nieprawda! Odpowiedzialny biznes to mądre podejście do codziennego zarządzania firmą. Przestrzeganie praw pracowniczych, zapewnianie równowagi między pracą a życiem prywatnym, uczciwość w relacjach z dostawcami nie wymagają wielu nakładów finansowych, ale zaangażowania właścicieli i pracowników. Okazuje się, że małych i średnich firm nie stać na nieodpowiedzialność.

2. „Jestem małym przedsiębiorcą i nie mam dużego wpływu na to, co się wokół mnie dzieje”.

Nieprawda! Każda firma, nawet najmniejsza, działa w określonym otoczeniu. Poprzez swoje działania firmy – i te duże, i te małe – wpływają na jakość życia społeczeństwa, stan środowiska naturalnego, poziom edukacji itd. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99 proc. wszystkich przedsiębiorstw działających w Polsce. Ich codzienne decyzje mają ogromny wpływ na wzrost gospodarczy i rozwój społeczny.

## Słownik

### AA1000

Standard określający najlepsze praktyki w przeprowadzaniu dialogu z interesariuszami. Jest on również stosowany jako przewodnik do wdrażania i nadzorowania systemu zarządzania społeczną oraz etyczną odpowiedzialnością w organizacji.

### Accountability Rating

Globalny indeks opracowywany przez brytyjską organizację AccountAbility, który ocenia 100 największych ponadnarodowych korporacji pod kątem ich dokonań w obszarze zrównoważonego rozwoju oraz poziomu wdrożenia zasad odpowiedzialnego biznesu.

### Audyt etyczny

Narzędzie wspomagające wewnętrzne zarządzanie firmą w ramach programu etycznego. Pozwala na wykrycie obszarów, w których deklarowane wartości nie są zgodne z realizowanymi w firmie procedurami i praktykami.

### Audyt społeczny

Pozwala na ocenę społecznych skutków działania przedsiębiorstwa w kontekście zamierzonych wcześniej w tym obszarze celów. Wspomaga ocenę wizerunku społecznego firmy oraz skuteczność realizowanej strategii zaangażowania społecznego.

### Carbon neutral (bezwęglowy)

Działania podejmowane dobrowolnie przez przedsiębiorstwa w celu całkowitej redukcji emisji dwutlenku węgla.

### Collaborative governance

Model współpracy publiczno-prywatno-społecznej, mający na celu efektywne rozwiązywanie istotnych problemów społecznych.

### Działalność charytatywna

Dotacje w różnej postaci (pieniądze, czas, materiały) przeznaczane na rzecz organizacji pozarządowych lub osób indywidualnych, niemające na celu wspierania jakichkolwiek krótkoterminowych interesów donatora.

### Etyka biznesu, etyka gospodarcza

Systematyczne studium kwestii moralnych (przekonania, normy, wartości itd.) występujących w biznesie i związanych z nimi zachowań ludzi i organizacji.

### Firma jako obywatel (ang. corporate citizenship)

Strategia, zgodnie z którą odpowiedzialność wobec społeczności, w której dana firma działa, jest równie istotna jak odpowiedzialność firmy wobec jej akcjonariuszy i właścicieli.

### Global Compact

Program samoregulacji, zaproponowany przez Sekretarza Generalnego ONZ, obejmujący dziesięć zasad odnoszących się do praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego, a także niepodejmowania działań korupcyjnych, przyjmowany dobrowolnie i publicznie przez firmy.

### GRI – Global Reporting Initiative

Niezależna instytucja, której misją jest rozwój i rozpowszechnianie standardu raportowania pozafinansowego (także nazywanego GRI), dobrowolnie wykorzystywanego w sprawozdawczości przedsiębiorstw, obejmującego wskaźniki z zakresu ekonomicznego, ekologicznego i społecznego.

### Interesariusze (ang. stakeholders)

Grupy lub jednostki, które mogą wpływać na działanie lub są pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur.

### Kampania społeczna/marketing społeczny

Inicjatywa wykorzystująca narzędzia marketingu komercyjnego przy projektach nastawionych na efekt społeczny, a nie sprzedaż produktu. Prowadzi do zmiany postaw lub zachowań określonej grupy ludzi.

### Kodeks etyczny

Dokument określający zespół wartości podstawowych i opartych na nich standardów postępowania firmy i jej pracowników wobec różnych grup interesariuszy.

### Marketing zaangażowany społecznie (ang. cause related marketing)

Polega na łączeniu celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z celami społecznymi. Umożliwia wprowadzenie nowego produktu lub zwiększenie jego sprzedaży, przynosząc jednocześnie korzyści wspieranej sprawie lub organizacji społecznej.

### Odpowiedzialny biznes (ang. corporate responsibility – CR)

Budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku, opartej na zapewnieniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców, jak i innych interesariuszy.

### Potrójna linia przewodnia (ang. triple bottom line)

Strategia działań przedsiębiorstwa nastawiona na budowanie dynamicznej równowagi pomiędzy wymiarem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym.

### Przedsiębiorczość społeczna (ang. social entrepreneurship)

Forma działania z pogranicza dwóch sektorów – biznesu i organizacji pozarządowych, łącząca elementy obu w dążeniu do celu, którym jest poprawa sytuacji społecznej.

### Raport społecznej odpowiedzialności (ang. CSR report)

Regularnie publikowany przez firmę dokument, w którym szczegółowo prezentowana jest polityka CSR w stosunku do różnych grup interesariuszy, stopień jej wdrożenia w poszczególnych obszarach, a także osiągnięte wyniki, zazwyczaj według standardu GRI.

### SA8000

Niezależnie certyfikowana norma społecznej odpowiedzialności, określająca system zarządzania i weryfikacji, dotycząca przede wszystkim praw pracowniczych.

### Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. corporate social responsibility – CSR)

Koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z interesariuszami.

### Sponsoring

Wzajemne świadczenia komercyjne na podstawie zobowiązań składanych przez dwie strony – sponsora i sponsorowanego. Służy budowaniu pozytywnego wizerunku lub zwiększeniu znajomości marki na rynku.

### Sprawiedliwy handel (ang. fair trade)

Międzynarodowy ruch konsumencki, koncentrujący się na zapewnieniu lokalnym producentom szans dostępu do globalnego rynku. Powiązany z ideą świadomej konsumpcji, czyli podejmowania decyzji konsumenckich w oparciu o możliwie pełne informacje dotyczące m.in. sposobu produkcji, standardów pracy, zasad korzystania ze środowiska przyrodniczego, przejrzystości w zakresie marż handlowych.

#### Strategia BoP (ang. bottom of the pyramid)

Tworzenie szans – poprzez innowacyjne modele biznesowe – dla poprawy warunków życia i uczestnictwa w rynku osób ubogich, znajdujących się u podstawy piramidy społeczno-ekonomicznej.

#### Zaangażowanie społeczne (ang. corporate community involvement)

Termin obejmujący szeroki zakres aktywności podejmowanych przez firmę z zamiarem włączenia się w rozwiązywanie wybranych problemów społecznych, zwykle w partnerstwie z organizacją pozarządową.

#### Zarządzanie różnorodnością (ang. diversity management)

Wprowadzanie strategii i procedur, których celem jest wyrównywanie szans w miejscu pracy oraz współgranie zespołu w jego różnorodności. Różnorodność może dotyczyć wyznania, orientacji seksualnej, koloru skóry, płci, ale również stylu ubierania, metod pracy czy cech osobowościowych.

#### Zasady Caux Round Table

Dokument określający podstawowe zasady prowadzenia działalności gospodarczej w aspekcie relacji z interesariuszami. Nawiązuje do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście zmian zachodzących w sferach społecznej, politycznej i ekonomicznej w wymiarze globalnym.

#### Zasady równikowe (ang. Equator Principles)

Zainicjowane przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy samoregulacje branży finansowej, mające na celu prowadzenie szczegółowej weryfikacji w zakresie zgodności z zasadami zrównoważonego rozwoju projektów kredytowanych przez banki.

#### Zrównoważony rozwój (ang. sustainable development, sustainability)

Taki przebieg rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, godząc prawa przyrody i zasady ekonomii. Poszukiwanie takich rozwiązań, które są ekologicznie – czy szerzej: społecznie – przyjazne i zarazem ekonomicznie wartościowe.