



Wskazówki dla doradców

*Społeczna odpowiedzialność biznesu
dla małych i średnich przedsiębiorstw*

Nota prawna

Oświadczenie: Niniejsza publikacja napisana przez adelphi przy wsparciu IFOK została sfinansowana przez Dyрекcję Generalną ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu Komisji Europejskiej. Nie stanowi ona odzwierciedlenia opinii Komisji Europejskiej. Ani Komisja Europejska, ani żadna inna osoba działająca w imieniu Komisji nie ponosi odpowiedzialności za wykorzystanie informacji zawartych w niniejszej publikacji.

Kontakt:

CSR Team, Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, Komisji Europejskiej
entr-csr@ec.europa.eu

adelphi
Caspar-Theyss-Strasse 14a
14193 Berlin
Tel. +49 30 89 00068-0
Faks. +49 30 89 00068-10
office@adelphi.de
www.adelphi.de



Autorzy: Jutta Knopf, Barbara Mayer-Scholl
Układ graficzny: Sabine Zentek

ISBN: 978-92-79-28300-0
DOI: 10.2769/8041

Niniejszy przewodnik opiera się na rozumieniu społecznej odpowiedzialności biznesu opracowanym przez Komisję Europejską w 2011 roku, które definiuje ją jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”. Ponadto uważa się, że: „poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem koniecznym dla wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji zagadnień społecznych, środowiskowych, etycznych, związanych z prawami człowieka oraz dotyczących konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:






- » maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości;
- » rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków.

Złożoność tego mechanizmu będzie zależeć od czynników takich jak wielkość przedsiębiorstwa i charakter jego działalności. Dla większości małych i średnich przedsiębiorstw, w szczególności mikroprzedsiębiorstw, mechanizm CSR prawdopodobnie pozostanie nieformalny i intuicyjny.” Całość tekstu znajduje się [tutaj](#) ▼.

Spis treści

Przedmowa	5
1 Zestaw porad dla doradców MŚP odnośnie do CSR	6
2 Plan działania w zakresie CSR	11
2.1 Opracowanie planu działania w zakresie CSR dla MŚP	12
2.2 Wdrażanie planu działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu	13
3 Najważniejsze obszary	17
3.1 Globalne długotrwałe tworzenie łańcuchów wartości	18
3.2 Nowe modele biznesowe	19
3.3 Komunikacja, przejrzystość i interakcja	20
Aneks	21

Legenda

-  Informacje
-  Założenia ogólne
-  Projekty
-  Narzędzia
-  Dalsze informacje dostępne w aneksie (jeżeli nie wskazano inaczej, informacje są w języku angielskim)

Przedmowa

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są coraz bardziej świadome roli jaką odgrywa społeczna odpowiedzialność biznesu. Wiemy, że lokalnie w całej Unii Europejskiej udało się nabyć ogromne doświadczenie w tym zakresie.

Z tego powodu w czerwcu 2012 zorganizowaliśmy spotkanie około 100 doradców małych i średnich przedsiębiorstw, posiadających długoletnie i ugruntowane doświadczenie w zakresie doradztwa w kwestiach społecznych i środowiskowych. Szczegółowa dokumentacja tego wydarzenia znajduje się [tutaj](#) ▼ (o1). Niniejszy przewodnik jest wynikiem połączenia wiedzy i doświadczenia powyższej grupy osób. Jesteśmy wdzięczni, że poświęcili nam czas i stali się źródłem inspiracji.



Daniel Calleja



Celem przewodnika jest jakościowa i ilościowa poprawa doradztwa z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu dostępnego małym i średnim przedsiębiorstwom na terenie Europy. W związku z ewolucją rynku i zmianą oczekiwań klientów, partnerów biznesowych oraz społeczeństwa, kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu stają się bardziej niż kiedykolwiek częścią składową silnego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Nie istnieje jeden uniwersalny przepis na społeczną odpowiedzialność pojedynczych przedsiębiorstw. Każde przedsiębiorstwo musi stawiać czoła wyzwaniom w oparciu o własną kulturę i indywidualne okoliczności. Polityka Komisji Europejskiej w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu szanuje ową różnorodność i stawia sobie za cel, aby społeczna odpowiedzialność biznesu nie stała się dla przedsiębiorstw źródłem nakazanego lub zbędnego ciężaru administracyjnego.

Niniejszy przewodnik powinien pomóc doradcom małych i średnich przedsiębiorstw w wykorzystywaniu najnowszych praktyk, zaś przedsiębiorstwom europejskim jeszcze bardziej wzmocnić reputację światowych liderów w dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Daniel Calleja

*Dyrektor Generalny Dyrekcji Generalnej
ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu Komisji Europejskiej*



1. Zestaw porad dla doradców MŚP odnośnie do CSR

Każde małe lub średnie przedsiębiorstwo jest wyjątkowe, podobnie jak każdy doradca. Opracowywanie i przekazywanie dobrych i stosownych porad z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga określonego zestawu umiejętności, z których niektóre omówiliśmy poniżej. Dalsze informacje na temat pomocy w rozwijaniu takich umiejętności są dostępne [tutaj](#) ▼ (02).



Zyskać szacunek, być autentycznym, postępować etycznie, być sobą; bronić własnego zdania.

Oto charakterystyka dobrego doradcy małych i średnich przedsiębiorstw



Kwestie etyczne
Zrozumienie własnych wartości, wartości poszczególnych małych i średnich przedsiębiorstw, a także wymiaru wartości społecznej odpowiedzialności biznesu

Małe i średnie przedsiębiorstwa
Zrozumieć ich potrzeby, cechy, działania

Wybrane aspekty świadczenia usług doradztwa dla małych i średnich przedsiębiorstw z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w Europie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu
Zrozumienie koncepcji, śledzenie rozwoju

Doradztwo
Zrozumienie sposobu zbierania faktów i informacji oraz opracowywania kreatywnych rozwiązań dla małych i średnich przedsiębiorstw

1. Kreatywność ▼ – przekładanie i dostosowywanie koncepcji, metod i języka społecznej odpowiedzialności biznesu na potrzeby poszczególnych małych i średnich przedsiębiorstw.



Inicjatywa MENT ▼ (dostępna jedynie w języku niemieckim) łączy przedsiębiorców społecznych z tradycyjnymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami, dzięki czemu mogą oni wymieniać się wiedzą i doświadczeniem, oraz uczyć od siebie nawzajem.

2. Nauka ▼ (03) – traktowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jak koncepcji płynnej i bycie czujnym na nowe szanse, np. powstające w następstwie wzrostu znaczenia praw człowieka w działalności biznesowej.



Komisja Europejska opracowała **przewodnik praw człowieka dla małych i średnich przedsiębiorstw** ▼ aby zapewnić im praktyczne porady odnośnie do sposobu spełnienia oczekiwań określonych w Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka.

Blog poświęcony małym i średnim przedsiębiorstwom w ramach sieci **Network for Business Sustainability** ▼ przekłada wyniki badań akademickich z całego świata na język zrozumiały dla przedsiębiorstw.

3. Aktywne słuchanie – słuchanie i rozumienie indywidualnych wyzwań, potrzeb i interesów każdego małego lub średniego przedsiębiorstwa.

1. Zestaw porad dla doradców MŚP odnośnie do CSR

4. Tworzenie sieci – wspomagać tworzenie sieci ukierunkowanych na osiągnięcie określonego celu lub wykorzystywać istniejące już sieci, organizować zrównoważony model finansowania, wspierać możliwości szkolenia oraz współpracę pomiędzy potencjalnymi konkurentami i zainteresowanymi stronami



Sieć szkoleniowa Quadrant ▼ umożliwia około 100 menadżerom belgijskich małych i średnich przedsiębiorstw comiesięczne spotkania w małych grupach, dzięki czemu mogą się oni lepiej poznać i stosować społeczną odpowiedzialność biznesu

Izba Handlowa ▼ (dostępna jedynie w języku niemieckim) w niemieckim regionie Rhein-Neckar organizuje comiesięczne spotkania śniadaniowe na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, w których regularnie uczestniczą członkowie społeczności

5. Identyfikacja korzyści i ich prezentacja – zbieranie danych przedstawiających pełniejszy obraz, identyfikacja szans dla poszczególnych małych i średnich przedsiębiorstw, przeprowadzanie analizy kosztów i zysków dla poszczególnych działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślanie biznesowej strony tego równania i objaśnianie, w jaki sposób społeczna odpowiedzialność biznesu wpisuje się w szeroko rozumiany model biznesowy.



Ekologiczny zestaw porad ▼ – oferuje praktyczne porady przydatne konsultantom podczas szkoleń organizowanych dla małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie monitorowania i ochrony środowiska oraz ograniczania kosztów

Przewodnik o socjalnych zyskach z inwestycji ▼ – przedstawia liczne niematerialne korzyści płynące ze społecznej odpowiedzialności biznesu, oprócz korzyści materialnych ujmowanych w tradycyjnych pomiarach finansowych

6. Praktyczne podejścia – Dostarczaj porad, które:

- » będą dostosowane do potrzeb klienta
- » będą praktyczne
- » będą generować wartość biznesową, a także pozytywne wartości społeczne i środowiskowe
- » zapewnią możliwość łatwej integracji z codziennymi działaniami
- » będą oferować rozwiązania problemów

7. Łatwość przystosowania ▼ (o4) – Posiądź wiedzę umożliwiającą rozwiązywanie złożonych sytuacji i dylematów etycznych oraz znalezienie kompromisu pomiędzy korzyściami biznesowymi i odpowiedzialnością społeczną.

i

Wykaz zaleceń i przeciwwskazań opracowanych przez praktyków dla doradców małych i średnich przedsiębiorstw

Zalecenia:

- » Śmieję się, słuchaj i zrozum
- » Odgrywaj aktywną rolę
- » Wychodź poza teorię
- » Bądź przekonujący (-a), autentyczny (-a), entuzjastyczny (-a) i empatyczny (-a)
- » Bądź bardzo praktyczny (-a)
- » Bądź widoczny (-a) i osiągalny (-a)
- » Stosuj jasne zasady etyczne i wartości
- » Dziel się wiedzą
- » Zapewnij skuteczną komunikację
- » Ukierunkowuj oczekiwania

Przeciwwskazania:

- » Nie traktuj klientów pobłażliwie
- » Nie postępuj tak, jak byś był (-a) jedynym ekspertem w danej dziedzinie
- » Nie komplikuj nadmiernie
- » Nie udawaj, że wiesz, jak rozwiązać problemy, kiedy tego nie wiesz
- » Nie zapominaj o szczególnej misji małego lub średniego przedsiębiorstwa bądź jego interesariuszy
- » Nie ograniczaj się wyłącznie do teorii
- » Nie mów o rzeczach, których nie rozumiesz
- » Nie ignoruj opinii klientów
- » Nie korzystaj z metody „jedno rozwiązanie dla wszystkich”

1. Zestaw porad dla doradców MŚP odnośnie do CSR

8. Bycie ambasadorem

- » Wspieraj inicjatywy nagradzające dobre zachowanie (np. zamówienia publiczne, rozwijanie świadomości konsumentów).
- » Informuj o korzyściach płynących ze społecznej odpowiedzialności biznesu na poziomie lokalnym lub regionalnym, na przykład przez współpracę z decydentami publicznymi w celu wdrożenia programów dofinansowania lub innych form zaangażowania obywatelskiego, aby ułatwić małym i średnim przedsiębiorstwom podjęcie odpowiedzialności społecznej.



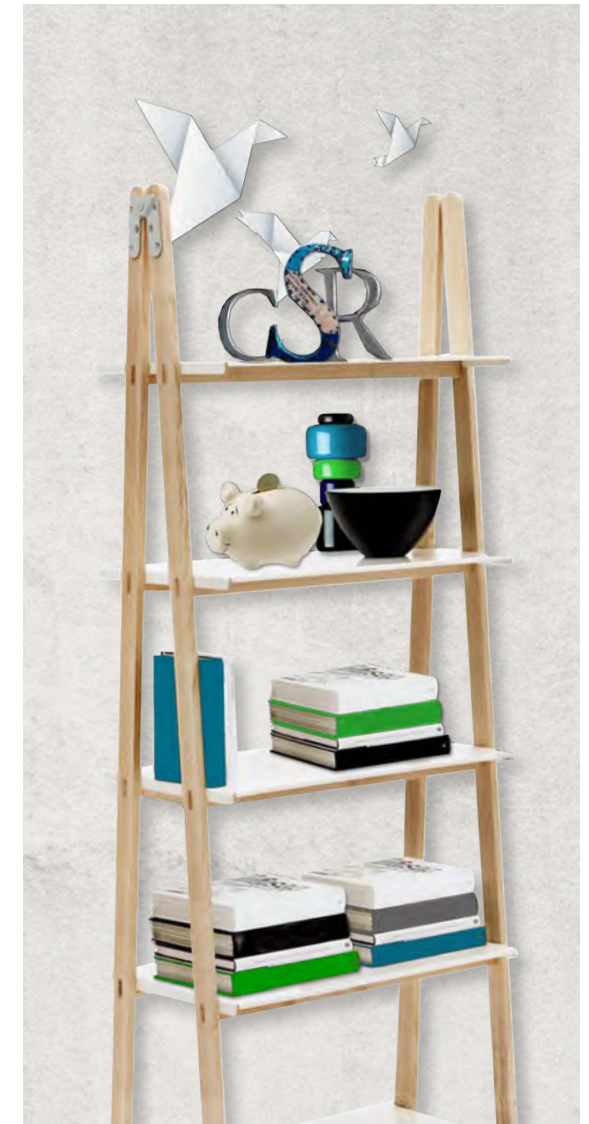
W 2011 r. w 10 miastach w Macedonii zorganizowano imprezę, podczas której zaprezentowano lokalnych zwycięzców w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

W Toskanii lokalne władze zapewniają dofinansowanie i zwolnienia z podatków lokalnych tym spośród małych i średnich przedsiębiorstw, które korzystają z usług doradczych podczas wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.



Doradca małych i średnich przedsiębiorstw opisuje swoje podejście do nich w następujący sposób:

Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwykła, codzienna praca. To nic egzotycznego, trudnego, kosztownego ani super atrakcyjnego. Po prostu współczesne społeczeństwo oraz interesariusze wymagają od firm większej przejrzystości i szerszych informacji. Zatem również małe i średnie przedsiębiorstwa muszą robić coś, czego być może do tej pory nie robiły, tzn. stosować nowe narzędzia, określać wskaźniki efektywności. Taka jest codzienność i przyszłość biznesu. Można to opanować, dzięki temu zaoszczędzić pieniądze, i sprawić, by stało się powszednim chlebem w biznesie.



1. Zestaw porad dla doradców MŚP odnośnie do CSR

9. Tworzenie motywacji

- » Opieraj się na specyficznych umiejętnościach pracowników.
 - » Trzymaj się konkretów i mów wprost podczas omawiania społecznej odpowiedzialności biznesu, na przykład przedstawiając raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju lub dając przykłady na podstawie **analiz przypadku ▼ (05)**.
 - » Opowiadaj historie z życia wzięte – również odwoływanie się do wartości społecznych może być skuteczne.
- » Podawaj przykłady przedsiębiorców działających w sposób społeczny i omawiaj, w jaki sposób przenoszą oni osobiste wartości do prowadzonej działalności gospodarczej.
 - » Przedstawiaj, w jaki sposób społeczna odpowiedzialność biznesu może pomóc w rozwiązaniu aktualnych wyzwań i zapewnić sukces firmy w przyszłości.
 - » Wykazuj, w jaki sposób angażowanie się w społeczną odpowiedzialność biznesu może spowodować pozytywne zmiany na świecie.
- » Znajdź równowagę pomiędzy podkreśleniem potrzeby zapewnienia odpowiedzialności społecznej a prezentacją korzyści biznesowych.
 - » Uwzględniaj różnorodność motywacji małych i średnich przedsiębiorstw i dostosuj do nich Twoje podejście.



Motywacja MŚP do angażowania się w CSR

Źródło:
*Understanding and
Responding to Societal
Demands on Corporate
Responsibility ▼*

Korzyści biznesowe	Pragnienie osiągnięcia zysków – materialnych i/lub niematerialnych
Wartości osobiste	Pragnienie wdrażania własnych wartości w życie
Czynniki zależne od woli interesariuszy	Pragnienie spełnienia wymogów przemysłowych, społecznych, legislacyjnych
Zależne od woli interesariuszy	Pragnienie spełnienia oczekiwań interesariuszy



2 Plan działania w zakresie CSR

2.1 Opracowanie planu działania w zakresie CSR dla MŚP ▼ (o6)

Strategii społecznej odpowiedzialności biznesu jest tyle, ile przedsiębiorstw. Przedstawione poniżej etapy należy potraktować jako punkt wyjścia który można dostosowywać i poszerzać zależnie od potrzeb danej firmy.

1. Uświadomienie zakresu, w jakim dana firma już realizuje swoją odpowiedzialność społeczną.

2. Określenie małych kroków dotyczących np. zasobów ludzkich, łańcucha dostaw, lokalnej społeczności lub środowiska naturalnego, które mogą przynieść natychmiastowy efekt i poprawić motywację oraz zaangażowanie pracowników.

3. Dostosowanie środków mających na celu zapewnienie społecznej odpowiedzialności biznesu do kluczowych celów i kompetencji danego przedsiębiorstwa – włączenie ich do wszystkich obszarów działalności gospodarczej, osadzenie w codziennej kulturze biznesu i wykorzystanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu do zwiększania konkurencyjności ▼ (o7).



Projekt **Odpowiedzialny MED** ▼ przedstawia narzędzie, dzięki któremu małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wybrać najlepszą strategię z punktu widzenia konkurencyjności.

4. Określenie ambitniejszych celów, takich jak przyjęcie podejścia opartego na cyklu życia.



Decyzja o doborze odpowiedniego podejścia zależy od różnych czynników, takich jak motywacja, bodźce zewnętrzne, możliwości rynkowe itp. Jednym z nich jest bieżący poziom wdrożenia społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie. Schemat przedstawia **model kategoryzacji** ▼ który pozwala określić poziom wdrożenia społecznej odpowiedzialności biznesu.

Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w przedsiębiorstwie

CSR nie istnieje	CSR ale jest ukryta w ramach innych funkcji	CSR istnieje jako samodziel- na funkcja	CSR istnieje jako funkcja koordynująca
------------------------	--	--	---

Wzrost dojrzałości przedsiębiorstwa

Źródło: **Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility?** ▼



Zazwyczaj każde przedsiębiorstwo prowadzi działalność na swój własny sposób. Jak to ujął jeden z przedsiębiorców: „Najpierw musisz znaleźć ten sposób, a dopiero potem opracować metody lub zasady. Ilość metod jest nieważna, liczy się wiedza, jak dotrzeć do sedna działalności danego przedsiębiorstwa i z tego poziomu opracować strategię społecznej odpowiedzialności biznesu”.



Niektóre lokalne, regionalne i krajowe organizacje oferują konkretną pomoc i porady bezpłatnie lub za niewielką opłatą. Na przykład Agenda21Barcelona zapewnia wytyczne, informacje, najlepsze praktyki oraz **wskazówki** ▼ (o8) uwzględniające specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw.

2.2 Wdrażanie planu działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

1. *Utworzenie wewnętrznego, interdyscyplinarnego zespołu ds. społecznej odpowiedzialności biznesu pomaga trwale ugruntować jej zasady. Należy pamiętać o zróżnicowaniu pracowników, uwzględniając ich płeć, wiek oraz inne czynniki.*
2. *Większość małych i średnich przedsiębiorstw w pewnym stopniu spełnia swoją odpowiedzialność społeczną, często nie będąc przy tym świadomym roli strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. Proces doradztwa do samooceny w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw ▼ (09) podnosi wewnętrzną świadomość osiągnięć przedsiębiorstwa w tym zakresie i dostarcza cenne informacje umożliwiające opracowanie odpowiedniego podejścia ku głębszemu wdrożeniu kwestii społecznej odpowiedzialności.*
3. *Pomocne może się okazać porównanie działalności związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu z firmami konkurencyjnymi. Zapoznanie się z bieżącymi i przyszłymi przepisami i regulacjami, poznanie oczekiwań wobec branży oraz dotyczących jej rozwoju, a także międzynarodowych wytycznych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu ▼ (10) może pozwolić na spojrzenie na własne osiągnięcia z pewnego dystansu. Strategie te pomagają także w wyróżnieniu mocnych stron i obszarów priorytetowych.*



Ważne jest określenie kwestii priorytetowych, które wymagają rozwiązania odpowiadającego specyfice danego przedsiębiorstwa. Międzynarodowe wytyczne, takie jak ISO 26000, Światowa Inicjatywa Sprawozdawcza (GRI) lub wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka zawierają koncepcje, które mogą służyć jako wytyczne przy dostosowaniu traktowania kwestii odpowiedzialności społecznej przez małe i średnie przedsiębiorstwa do oczekiwań społecznych.



Ważną cechą małych i średnich przedsiębiorstw jest intuicyjne i nieformalne postępowanie w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednakże wdrożenie stosownej strategii może pomóc w skupieniu się na pewnych procedurach i działaniach, dając często nieoczekiwane korzyści. Na przykład sformułowanie na piśmie zasad, wizji i uzasadnień biznesowych ułatwia komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, a także komunikację z klientami i interesariuszami oraz zwiększa zaufanie i przewidywalność.

2.2 Wdrażanie planu działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

4. Tworzenie uzasadnień biznesowych wiąże się z formułowaniem i dokumentowaniem argumentów lub racjonalnych przesłanek, które przemawiają za zaangażowaniem się przedsiębiorstwa w kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu. Małe lub średnie przedsiębiorstwo może skorzystać na opracowaniu całościowego uzasadnienia biznesowego, które uwzględnia nie tylko korzyści biznesowe, lecz także różnorodne wymiary eyjne.

5. Zadawanie pytań o osobiste wartości, historię lub misję przedsiębiorstwa jest dobrym sposobem opracowania wizji przedsiębiorstwa, podkreślającej ideały najważniejsze dla właścicieli, kierownictwa i pracowników. Z kolei wizja pomaga określić priorytety i cele długoterminowe.

6. Istotne znaczenie mają identyfikacja i zrozumienie najważniejszych *interesariuszy* ▼ gdyż mogą oni dostarczyć ważnych informacji dotyczących priorytetów, oczekiwań, przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa itp., zapewniając przy tym opinię w zakresie już opracowanego podejścia do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu.

“

Włączanie pracowników ▼ (12) w proces ma kluczowe znaczenie dla skutecznej integracji społecznej odpowiedzialności biznesu. Można to osiągnąć w drodze konsultacji z nimi, korzystania z ich wiedzy i doświadczenia, a także zapewniania szkoleń i warsztatów wspierających kreowanie potencjału.

“

Analiza na planów biznesowych i działań przez pryzmat zrównoważonego rozwoju ▼ (11) zapewnia szerszy punkt widzenia, pomaga korzystać z istniejących mocnych stron, usuwać słabe strony i zwracać uwagę na otwliwości, którym w przeszłości nie poświęcono wystarczająco dużo uwagi.

2.2 Wdrażanie planu działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

7. Należy określić obszary priorytetowe, wyznaczyć cele i stworzyć plany działania, aby zapewnić spójność kluczowych celów i kompetencji, a także ułatwić zarządzanie zasobami. Podczas wyznaczania celów należy skupić się zarówno na celach krótko- jak i długoterminowych. Czasami korzyści widać dopiero z perspektywy czasu, dlatego zawsze opłaca się określić przewidywane ramy czasowe.

“

Wdrażanie strategii w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu nie można oddzielać od zwykłych procedur biznesowych, lecz należy je włączyć do procesów wewnętrznych. Na przykład powiązanie społecznej odpowiedzialności biznesu z systemem ISO 9001 modelu EFQM ▼ może ułatwić przedsiębiorstwom zaznajomienie się z najlepszymi strategiami oraz opracowanie procedur wewnętrznych.

“

Aby zapewnić długoterminową motywację, należy ustalać cele, które nie będą ani nadmiernie przytłaczające ani zbyt proste. Celebrowanie osiągnięć jest kolejną prostą strategią budowania spójnego zespołu i utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania.

2.2 Wdrażanie planu działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

8. Doradcy małych i średnich przedsiębiorstw mogą je wspierać w procesie wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu, zapewniając takie elementy jak formuły, wykazy stosownych dostawców bądź zalecenia i przeciwwskazania dotyczące najważniejszych kwestii.

“

Regularna kontrola i ocena działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu pomagają przedsiębiorstwom być na bieżąco z rozwojem sytuacji, umożliwiając jednocześnie ciągłe doskonalenie się. Samoocena zapobiega powtarzaniu problematycznych praktyk, wspomaga określanie obszarów konkurencyjnych i wspiera małe i średnie przedsiębiorstwa w osiągnięciu statusu organizacji uczącej się.

9. Informowanie o działaniach podejmowanych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu może zarówno ukazać chęć małych i średnich przedsiębiorstw do ponoszenia odpowiedzialności, jak i pomóc im czerpać korzyści z angażowania się w społeczną odpowiedzialność biznesu (więcej informacji patrz rozdziale 3.3 ▼).

10. Pomiar i ocena postępów obejmuje opracowanie systemu planowania i kontroli. Księgowi małych i średnich przedsiębiorstw ▼ posiadają dogłębną wiedzę na temat swych klientów i często pełnią rolę ich doradców wewnętrznych. Mogą oni służyć doświadczeniem przy projektowaniu systemów rejestracyjno-informacyjnych, a także przy stworzeniu struktury i obsługi etaplanooontroli oraz w działaniach podejmowanych na tych etapach.

“

Myślenie strategiczne nie musi oznaczać dodatkowego obciążenia – metodologie można dostosować do okoliczności. Na przykład Przewodnik dotyczący społecznej odpowiedzialności biznesu dla przedsiębiorstw jednoosobowych ▼ przedstawia sposób ich dostosowania do potrzeb mikroprzedsiębiorstw.



3. Najważniejsze obszary

3.1 Globalne długotrwałe tworzenie łańcuchów wartości ▼ (13)

W dzisiejszym świecie kwestie społeczno-środowiskowe odgrywają coraz większą rolę w globalnych i lokalnych etapach produkcji i tworzenia wartości. Wskutek tego coraz więcej europejskich małych i średnich przedsiębiorstw musi wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów, wykazując się poszanowaniem kwestii społeczno-środowiskowych oraz spełnianiem norm społecznych i dotyczących ochrony środowiska w ich własnym łańcuchu dostaw.

Jednocześnie coraz ważniejszą rolę odgrywa międzynarodowa działalność małych i średnich przedsiębiorstw europejskich, pozwalająca na wzrost konkurencyjności i innowacyjności firmy.

Wskazówki i rady ▼ (14)

1. Jako dostawcy, małe i średnie przedsiębiorstwa stają przed wyborem drogi proaktywnej lub wdrażania minimalnych wymogów, pozwalających spełnić wymogi nabywcy. Podjęcie inicjatywy w celu zwiększenia aktywności w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu może pomóc przedsiębiorstwom spełnić wymogi wielu nabywców i uniknąć tym samym dodatkowych kosztów związanych z zapewnieniem zgodności z przepisami w przypadku każdego nowego klienta.

2. Dzięki zaangażowaniu w otwarty i konstruktywny dialog z dostawcami, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wspólnie z nimi, w sposób otwarty rozwiązywać problemy w takich obszarach jak normy dotyczące warunków pracy lub ochrony środowiska naturalnego.

3. Współpraca między stronami może okazać się niezwykle przydatna podczas budowania zrównoważonego łańcucha tworzenia wartości. Norma ISO 26000 zachęca duże firmy do wspierania małych i średnich przedsiębiorstw przy realizacji celów związanych z odpowiedzialnością społeczną.



*W ramach projektu **SUSBIZ Kenya** ▼ współpracują ze sobą małe i średnie przedsiębiorstwa z Danii i Kenii. Kenijskie firmy otrzymują wsparcie w zakresie wdrażania zrównoważonych praktyk biznesowych, zaś duńskie przedsiębiorcy z lepszego zarządzania globalnym łańcuchem tworzenia wartości.*

4. Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą być w stanie przekazać nabywcom swoje zaangażowanie w kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu, aby zapewnić sobie przewagę konkurencyjną.



*W hiszpańskim projekcie **Transparencia** ▼ (materiały dostępne wyłącznie w języku katalońskim), wspieranym zarówno przez rząd kataloński, jak i inicjatywę GRI, biorą udział przedsiębiorstwa międzynarodowe, pomagając małym i średnim przedsiębiorstwom (zwykle własnym dostawcom) od etapu opracowywania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu aż po publikację pierwszego stosownego raportu.*

5. Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw dostarcza narzędzi do rozwiązywania problemów związanych z niezawodnością, pomaga zwiększyć efektywność wykorzystania zasobów w całym łańcuchu dostaw oraz stworzyć trwałe produkty i innowacje technologiczne.



***CSR Compass** ▼ jest darmowym instrumentem online, który pomaga firmom wdrażać odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw.*

***Inicjatywa na rzecz etycznego handlu** ▼ z Norwegii opracowała praktyczny przewodnik dotyczący sposobu integracji kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu w łańcuchy dostaw oraz przekazywania informacji na temat działań i zasobów.*



Bieżące tendencje: Woda i ścieki, ślad węglowy, prawa człowieka, standardy pracownicze, bardziej rygorystyczne przestrzeganie prawa na kolejnych etapach łańcucha dostaw, przejrzystość i identyfikowalność, systemy zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu

3.2 Nowe modele biznesowe ▼ (15)

Globalizacja, zmiany technologiczne, silniejsza konkurencja, nawroty kryzysu, zmienne potrzeby klientów i wzrost świadomości ograniczonego charakteru zasobów naturalnych wywierają ogromną presję na przedsiębiorstwa, zmuszając je do szybszego i szerszego wprowadzania innowacji oraz poszukiwania zrównoważonych modeli biznesowych. W związku z tym siła innowacji staje się jednym z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa.

W tradycyjnym ujęciu innowacje przyjmują postać nowych produktów, usług lub procesów. Koncepcja innowacyjnego modelu biznesowego wchodzi na nowy obszar, obejmujący kwestie kluczowe dla tworzenia, przekazywania i utrwalania wartości przez przedsiębiorstwo.

Innowacyjny model biznesowy jest szansą dla małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż dzięki swym niewielkim rozmiarom mogą one szybko zmieniać struktury i procesy. **Trwające pięć lat badanie ▼ (16)** (materiały dostępne wyłącznie w języku niemieckim) wykazało, że małe i średnie przedsiębiorstwa, które w sposób dynamiczny adaptowały swój model biznesowy do czynników zewnętrznych, funkcjonowały lepiej niż te, które tego nie robiły. Ponadto, innowacyjny model biznesowy umożliwia firmie przetrwanie od momentu wprowadzenia innowacji technologicznych aż po czas, gdy będą one dostępne dla większej grupy przedsiębiorstw. Przykład: ponieważ technologia solarna nie jest jeszcze rentowna dla każdego przedsiębiorstwa, to specjalistyczne firmy mogą instalować ogniwa słoneczne na dachach firm klientów i sprzedawać im wyprodukowaną energię elektryczną.

Wskazówki i rady ▼ (17)

1. Business Model Canvas jest instrumentem, który umożliwia firmom przedstawienie sposobu tworzenia przez nie wartości i przekazanie tych informacji innym. Pozwala on przedstawić ewentualne kompromisy i korzyści oferowane przez firmę oraz ułatwia poszukiwanie sposobów wprowadzania przez nią zmian i nowości.

2. Z punktu widzenia firmy innowacje mogą wywoływać strach, szczególnie jeśli prowadzą do stanu niepewności. Dlatego właśnie tak istotne jest budowanie zaufania, będącego nieodłącznym elementem procesu i wynikającym z jego przejrzystości. Zaufanie można zyskać na przykład w drodze wprowadzania pracowników w proces innowacji.



Play it Forward ▼ to gra biznesowa umożliwiająca stworzenie firmy działającej w oparciu o strategię zrównoważonego rozwoju.

Ideas Compass ▼ to instrument sieciowy pozwalający małym i średnim przedsiębiorstwom na wprowadzanie innowacji i rozwój firmy.

3. Podobnie jak w przypadku każdego procesu reorganizacji wprowadzanie korekt do modelu biznesowego wymaga planowania i badań. Inspirację można czerpać z obserwacji innych modeli biznesowych lub abstrakcyjnych koncepcji zrównoważonego rozwoju, biorąc pod uwagę, w jaki sposób wpłyną one na zmiany w obecnym modelu przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawiamy parę przykładów koncepcji zrównoważonego rozwoju:

» Usługi zamiast produktów – zaspokajanie potrzeb za pomocą usług, a nie fizycznych towarów. Podejście to obejmuje również poszukiwanie sposobów efektywnego wykorzystania produktów, pozwalającego da skrócenie okresu, w którym nie są wykorzystywane; ich „czas beczynny” dać wspólne korzystanie z samochodu przez kilka osób.

» Podejście oparte na zamkniętej pętli, zwane również „od kołyski do kołyski” (ang. „cradle-to-cradle”). Uwzględnia ono wykorzystanie produktu, którego czas użytkowania zbliża się ku końcowi w celu stworzenia jego wersji ulepszonej bądź uproszczonej. Przykładem może być oferowanie odbioru kartonów do przeprowadzki, kiedy już nie są one potrzebne.

» Model biznesu integrującego, ukierunkowanego na osoby znajdujące się na dole piramidy społecznej – opracowywanie produktów i usług spełniających potrzeby grup o niskich dochodach.



W ramach projektu **Zrównoważona produkcja dzięki innowacjom w małych i średnich przedsiębiorstwach ▼** przedsiębiorstwa z krajów nadbałtyckich mogą korzystać z innowacji technicznych i w zakresie zarządzania, aby zwiększyć swoją konkurencyjność i stać się firmą przyjazną dla środowiska naturalnego

3.3 Komunikacja, przejrzystość i interakcja ▼ (18) ◀ z powrotem

Współczesne przedsiębiorstwa muszą posiadać rozległą wiedzę na temat własnych działań i ich wpływu na zrównoważony rozwój. Interesariusze oczekują przejrzystości i pragną prowadzić dialog z przedsiębiorstwami, również małymi i średnimi. Choć ta presja tworzy nowe obowiązki, otwiera ona także nowe możliwości.

Wskazówki i porady ▼ (19)

1. Wykorzystanie szeregu kanałów komunikacji może oszczędzić zarówno czas, jak i pieniądze; informacje dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu można przykładowo przekazywać poprzez nieformalne kanały, takie jak wizyty u klientów, lub za pomocą zintegrowanego, stosownego raportu stanowiącego jedyne źródło komunikacji zewnętrznej. Na przykład pewna piekarnia w Hiszpanii wyszczególnia swo-

je codzienne czynności związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu na tablicy, informując tym samym klientów o ich korzyściach.

2. Małym i średnim przedsiębiorstwom często brak własnego doświadczenia w zakresie komunikacji, więc tę lukę muszą wypełnić pracownicy. Serwisy społecznościowe, takie jak Twitter lub blogi korporacyjne, zapewniają szybką i prostą wymianę informacji oraz szerokie grono odbiorców.

3. Analiza interesariuszy pomaga opracować strategię komunikacji dopasowaną do potrzeb interakcyjnych każdego przedsiębiorstwa.

4. Zapewnienie małym i średnim przedsiębiorstwom pomocy w zakresie jasnej i wiarygodnej komunikacji zewnętrznej pozwala złagodzić obawy, że będzie się im zarzucało przechwalanie się lub ekologiczne pranie mózgu.

5. Wyjaśnienie korzyści i opisanie przyczyn zwiększonego zapotrzebowania na przekazywanie informacji zmniejsza obawy małego lub średniego przedsiębiorstwa związane z komunikacją zewnętrzną.



Małe i średnie przedsiębiorstwa, które zaangażowały się w proces raportowania w oparciu o Światową Inicjatywę Sprawozdawczą (GRI) zyskały następujące korzyści:

Informowanie interesariuszy o działaniach w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu może pozwolić małym i średnim przedsiębiorstwom na:

Obustronna komunikacja z interesariuszami może pomóc:

Przykłady potencjalnych korzyści dla małych i średnich przedsiębiorstw

- » zyskanie nowego podejścia do własnego przedsiębiorstwa
- » stworzenie efektywniejszej struktury
- » stworzenie realnych celów na przyszłość
- » integracja istniejących osobistych zasad etycznych i wartości w codzienne decyzje biznesowe
- » poznanie tematyki zrównoważonego rozwoju
- » przedstawienie własnej historii
- » zadowolenie z działań podejmowanych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

- » puczestnictwo w globalnych łańcuchach dostaw
- » utrzymanie i przyciągnięcie najlepszych specjalistów
- » łatwiejsze pozyskiwanie finansowania poprzez dostarczanie instytucjom finansowym i bankom dowodów na wysoki poziom zarządzania firmą oraz informacji dotyczących zarządzania ryzykiem i potencjalnymi projektami

- » w unikaniu konfliktów podczas podejmowania decyzji dotyczących interesariuszy
- » w zbudowaniu zaufania ze strony różnych interesariuszy
- » w uczestniczeniu w jawnych procesach wprowadzania innowacji, zwiększających ich ilość oraz kaliber

Aneks

◀ z powrotem **(01) Przedmowa**

Lepsze doradztwo w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw

<http://www.sme-advisors-on-csr.eu/home/dok/43564.php>

Szczegółowa dokumentacja „Networking for better CSR advice to SMEs” („Tworzenie sieci kontaktów w celu poradnictwo lepszego doradzania małym i średnim przedsiębiorstwom w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu”)

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index_en.htm

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Unii Europejskiej, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Poradnik dla doradców małych i średnich przedsiębiorstw dotyczący społecznej odpowiedzialności biznesu

◀ z powrotem **(02) *Możliwości kreowania potencjału***

Corporate Sustainability Information and Training in Europe (Informacje i szkolenia w zakresie zrównoważonego rozwoju spółek w Europie)

http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01_public_final_situation_report_csi.pdf

REAP (Responsible Entrepreneur Achievement Program; Program osiągnięcia Pozycji Odpowiedzialnego Przedsiębiorcy)

<http://www.unido.org/index.php?id=o42159>

ECQA Certified Social Responsibility Manager (w trakcie opracowania) (Menadżer ds. odpowiedzialności społecznej Menadżer certyfikowany przez ECQA)

<http://www.ecqa.org/index.php?id=227>

Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna poprzez zdobywanie wiedzy naukowej w średnim przedsiębiorstwie

<http://www.socialsme.org/>

Poradnik dla doradców małych i średnich przedsiębiorstw dotyczący społecznej odpowiedzialności biznesu

Kreatywność

Kreatywny trener

<http://www.creative-trainer.eu/index.php?id=7&L=1>

◀ z powrotem

(03) *Nauka*

Inicjatywa MENT

<http://www.initiative-ment.de/>

Network for Business Sustainability (Sieć na rzecz zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw)

<http://nbs.net/>

Mój biznes i prawa człowieka. Przewodnik o prawach człowieka dla małych i średnich przedsiębiorstw

<http://ec.europa.eu/enterprise/business-and-human-rights>

Budowanie sieci

Sieci uczenia się Quadrant

http://www.belgianchambers.be/en/sustainable-entrepreneurship/quadrant--csr-platform_324.aspx

Sieć Izby Handlowej w niemieckim regionie Ren-Neckar: comiesięczne śniadanie poświęcone społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR-Frühstück Rhein-Neckar)

<http://www.facebook.com/CSRRheinNeckar>

Rozpoznawanie korzyści i przekazywanie ich

Ecotoolkit

<http://ecotoolkit.eu/>

A guide to Social Return on Investment (Przewodnik o społecznych zyskach z inwestycji)

<http://www.neweconomics.org/publications/guide-social-return-investment>

Poradnik dla doradców małych i średnich przedsiębiorstw dotyczący społecznej odpowiedzialności biznesu

◀ z powrotem **(04)** Łatwość przystosowania się

Dylemat etyczny: społeczna odpowiedzialność biznesu w sytuacji rynkowej

http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/EN/EN_5/EN_5_10.pdf

Systematic Review: Decision-making (Przegląd systemowy: podejmowanie decyzji)

<http://nbs.net/topic/strategy/decision-making/>

◀ z powrotem **(05)** Tworzenie motywacji – źródła do studium przypadku dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw praktykujących społeczną odpowiedzialność biznesu

Przegląd różnych źródeł (obecnie wyłącznie w języku niemieckim)

<http://www.upj.de/Beispiele.41.0.html>

Platforma Boussole CSR

<http://www.boussolecsr.eu/en/index>

FutureSME

<http://www.futuresme.eu/case-studies>

InnoTrain CSR

<http://www.csr-training.eu/en/csr-training/best-practice-examples/>

Odpowiedzialny biznes. Zbiór przykładów dobrych praktyk wśród małych i średnich przedsiębiorstw z całej Europy

www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf

CSR Solutions OLD

<http://www.csreurope.org/pages/en/solutions.html>

Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility (Zrozumienie wymogów społecznych w zakresie odpowiedzialności biznesu i podejmowanie stosownych działań)

http://www.insead.edu/v1/ibis/response_project/documents/Response_FinalReport.pdf

Plan działania w zakresie CSR

◀ z powrotem (o6) Opracowywanie planu działania w zakresie CSR dla MŚP

Różne podręczniki poświęcone małym i średnim przedsiębiorstwom oraz społecznej odpowiedzialności biznesu

<http://csr.schnittsteller.de/index.php?id=4>

Xertatu

http://www.xertatu.net/in_plantilla.asp?idMenu=26&idSubMenu=86&idSeccion=252

A guide for CSR for One-Person Enterprises (Przewodnik dla przedsiębiorstw jednoosobowych o społecznej odpowiedzialności biznesu)

<http://www.respect.at/epu>

Better Business Journey (Lepsza droga przedsiębiorstwa)

http://www.bitc.org.uk/resources/publications/better_business.html

The ABCs of CSR for small and medium enterprises (ABC społecznej odpowiedzialności biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw)

<http://brass.cf.ac.uk/abc/how-to-do-it/>

Socially Responsible Small and Medium Enterprises (SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility Into Core Business (Społecznie odpowiedzialne małe i średnie przedsiębiorstwa: przewodnik dotyczący wprowadzenia społecznej odpowiedzialności w główną działalność biznesu)

<http://www.undp.ro/libraries/projects/CSR/Socially%20Responsible%20Small%20and%20Medium%20Enterprises%20%28SMEs%29%20-%20Guide%20on%20Integrating%20Social%20Responsibility%20Into%20Core%20Business.pdf>

Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business (Społeczna odpowiedzialność biznesu: przewodnik wdrożenia dla przedsiębiorstw kanadyjskich)

<http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00126.html>

Handbook for Implementers of ISO 26000 (Podręcznik dla wdrażających ISO 26000)

<http://www.ecologia.org/isosr/ISO26000Handbook.pdf>

Corporate Social Responsibility – CSR for SME accountants (Społeczna odpowiedzialność biznesu dla księgowych małych i średnich przedsiębiorstw))

http://www.nba.nl/Documents/Publicaties-downloads/2012/NBA-brochure-DuurzaamOndernemen_ENG.pdf

Environmental Aspects of Sustainability: SMEs and the Role of the Accountant (Środowiskowe aspekty długotrwałego rozwoju: małe i średnie przedsiębiorstwa a rola księgowego)

<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/rr-128-001.pdf>

CSR – Negotiator's Guide (Społeczna odpowiedzialność biznesu – przewodnik dla prowadzących negocjacje)

http://www.prospect.org.uk/dl/17025_2114340132.pdf/as/2008-00190-Negotiator%27s-guide-Corporate-Social-Responsibility-Version-14-10-2008.pdf?ts=7561&prs=f96e4fdffe282169bc64fc72f2720f08.pdf

Plan działania w zakresie CSR

◀ z powrotem **(07)** *Konkurencyjność*

Odpowiedzialny MED

<http://responsible-med.eu/>

Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility? (Strategiczna społeczna odpowiedzialność biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw: paradoks czy możliwość?)

http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR30010-07.pdf

◀ z powrotem **(08)** *Sposoby wykorzystywania społecznej odpowiedzialności biznesu przez małe i średnie przedsiębiorstwa*

Projekt FutureSME

<http://www.futuresme.eu>

InnoTrain CSR

<http://www.csr-training.eu/en/home/>

CSR/SMEs – Promoting Social Responsibility in Small and Medium Sized Enterprises (Społeczna odpowiedzialność biznesu/Małe i średnie przedsiębiorstwa – Promowanie odpowiedzialności społecznej w małych i średnich przedsiębiorstwach)

http://www.frareg.com/CSR/en/home_en.htm

Projekt Sigma

<http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/default.asp>

Poradnik CSR Europe

<http://www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html>

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM)

<http://www.efqm.org/en/>

Interesariusze

The AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (Standard AA 1000 dotyczący zaangażowania interesariuszy)

<http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html>

Plan działania w zakresie CSR

◀ z powrotem **(09)** Instrumenty samooceny w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) Podręcznik do samooceny przedsiębiorstw
<http://www.undp.org.pl/eng/News/CSR-Self-assessment-Handbook-for-Companies>

Better Business Healthcheck (Skuteczniejsza kontrola kondycji przedsiębiorstwa)
<http://www.sbc4sme.com/downloads/healthcheck/healthcheck.pdf>

Odpowiedzialny MED
<http://www.ilqtspejasindekss.lv/page.php?id=16>

ISO 26000, przybliżenie
<http://www.26k-estimation.com/>

◀ z powrotem **(10)** Międzynarodowe wytyczne dotyczące CSR z perspektywy MŚP

Międzynarodowe wytyczne	Z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw
<p>ISO 26000 http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm</p>	<p>„Podręcznik Użytkownika NORMAPME dla europejskich MŚP dotyczący ISO 26000 Wytyczne ds. Społecznej odpowiedzialności” http://www.normapme.eu/public/uploads/files/csr%20user%20guide/User%20guide%20ISO26000_version%20PL_final_18072011.pdf Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – eine Orientierung für Kern-themen und Handlungsfelder der DIN ISO 26000 (Wytyczne w zakresie zasadniczych tematów oraz zakresu obowiązywania normy DIN ISO 26000, dostępne jedynie w języku niemieckim) http://www.bmu.de/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/csr/doc/43896.php</p>
<p>Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca podstawowych zasad i praw w pracy http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm Trójstronna deklaracja zasad dotyczących przedsiębiorstw wielonarodowych i polityki społecznej http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm</p>	<p>Międzynarodowa Organizacja Pracy oferuje usługi helpdesk http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/lang--en/index.htm, zapewniające łatwy dostęp do informacji i pomocy w zakresie tematyki objętej międzynarodowymi standardami zatrudnienia o bezpośrednim znaczeniu dla przedsiębiorstw.</p>
<p>Wytyczne Światowej Inicjatywy Sprawozdawczej (GRI) https://www.globalreporting.org</p>	<p>Światowa Inicjatywa Sprawozdawcza (GRI) https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/support/Pages/default.aspx zapewnia informacje o zasobach i inicjatywach opracowanych w celu wspierania małych i średnich przedsiębiorstw.</p>

Plan działania w zakresie CSR

◀ z powrotem (10) Międzynarodowe wytyczne dotyczące CSR z perspektywy MŚP

Międzynarodowe wytyczne	Z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw
Global Compact www.unglobalcompact.org	Global Compact – małe i średnie przedsiębiorstwa na drodze do odpowiedzialności globalnej https://www.globalcompact.de/publikationen/global-compact-small-and-medium-sized-enterprises-their-way-towards-global The UN Global Compact Operational Guide for Medium-Scale Enterprises (Przewodnik operacyjny Global Compact ONZ dla średnich przedsiębiorstw) http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Operational_guide_ME.pdf
Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf	Mój biznes i prawa człowieka. Przewodnik po prawach człowieka dla małych i średnich przedsiębiorstw http://ec.europa.eu/enterprise/business-and-human-rights
Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/guidelinesformultinationalenterprises/	Aktualnie brak wytycznych dla małych i średnich przedsiębiorstw, choć mają one zastosowanie do małych i średnich przedsiębiorstw międzynarodowych
Zasady przeciwdziałania korupcji w biznesie http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery	Edycja dla małych i średnich przedsiębiorstw! http://www.cgu.gov.br/conferenciabrocde/arquivos/English-Business-Principles-for-Countering-Bribery-SME-Edition.pdf

Pryzmat zrównoważonego rozwoju i strategia

◀ z powrotem (11) Hart, Stuart 2005: Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems. (Kapitalizm na rozdrożu: nieograniczone możliwości biznesu w rozwiązywaniu najtrudniejszych problemów świata.) Upper Saddle River, N.J.: Wharton School.

Creating a Culture of Sustainability – (Tworzenie kultury zrównoważonego rozwoju) – Stuart Hart
<http://www.youtube.com/watch?v=DEHCJKeNnA8>

◀ z powrotem **(12) Integracja pracowników**

Human Resources for Sustainability (Zasoby ludzkie na rzecz zrównoważonego rozwoju)

http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/h_rs00552.html

Zachęcanie pracowników do redukcji emisji dwutlenka węgla

<http://www.carbontrust.com/resources/tools/empower>

◀ z powrotem **(13) Globalne długotrwałe tworzenie łańcuchów wartości**

Założenia

The level of internationalisation among European SMEs (Poziom internacjonalizacji wśród europejskich małych i średnich przedsiębiorstw)

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf

Small, Smart and Sustainable: Experiences of SME Reporting in Global Supply Chains (Małe, mądre i zrównoważone: doświadczenia w zakresie raportowania małych i średnich przedsiębiorstw w globalnych łańcuchach dostaw)

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Small-Smart-Sustainable.pdf>

Making Private Standards Work for You (Jak dostosować prywatne standardy do własnych potrzeb)

<http://www.unido.org/index.php?id=1001204>

◀ z powrotem **(14) Wskazówki i porady**

Transparencia (materiały dostępne wyłącznie w języku katalońskim)

<http://www.transparencia.cat/>

SUSBIZ Kenya

<http://susbizkenya.org/>

Program przejrzystości biznesu

<https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/support/Pages/default.aspx>

Strona dotycząca zrównoważonych łańcuchów dostaw

<http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/about/>

Inicjatywa BSCI (Business Social Compliance Initiative)

<http://www.bsci-intl.org/>

CSR Compass

<http://csrcompass.com/>

◀ z powrotem **(14)** *Wskazówki i porady*

Sedex

<http://www.sedexglobal.com/>

Ethical Trading Initiative (Inicjatywa etycznego handlu)

<http://etiskhandel.no/Guide/index.html>

◀ z powrotem **(15)** *Nowe modele biznesowe*

Założenia

Sustainable Business Models: Time for Innovation (Zrównoważone modele biznesowe: czas na innowacje)

http://www.bsr.org/reports/BSR_Insight_Sustainable_Business_Models_11_03_09.pdf

Promoting Innovative Business Models with Environmental Benefits (Promowanie innowacyjnych modeli biznesowych przyjaznych dla środowiska naturalnego)

http://ec.europa.eu/environment/enveco/innovation_technology/pdf/nbm_report.pdf

Business Models for Sustainability (Modele biznesowe na rzecz zrównoważonego rozwoju)

<http://de.slideshare.net/gavindjharper/business-models-for-sustainability-5187089>

◀ z powrotem **(16)** Achtenhagen, Leona; Brunnige, Olof 2011: „Dynamische Geschäftsmodellanpassung zur Sicherung der unternehmerischen Nachhaltigkeit” (Dynamiczna korekta modelu biznesowego jako narzędzie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa). W publikacji: Meyer, Jörn-Axel (wydawca): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen (Zrównoważony rozwój małych i średnich firm). Köln-Lohmar: Josef Eul Verlag. (wyłącznie w języku niemieckim)

◀ z powrotem **(17)** *Wskazówki i porady*

Business Model Canvas

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Narzędzie Business Model Canvas wyjaśnione w serwisie YouTube

<http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s&sns=em>

Play it Forward

<http://businessmodeldesign.be/play-it-forward/>

Ideas Compass

<http://ideascompass.dk/en>

Zrównoważona produkcja dzięki innowacjom wprowadzanym w małych i średnich przedsiębiorstwach

http://www.spin-project.eu/index.php?node_id=Home;1&lang_id=1

Nowe modele biznesowe

◀ z powrotem (17) *Wskazówki i sposoby*

Prezentacja rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju

<http://www.sustainablesolutionstour.com/>

Springwise.com – Podstawowe źródło przedsiębiorczych pomysłów

<http://www.springwise.com/>

Biznesowe uzasadnienie dla zrównoważonej konsumpcji

<http://www.encourage-sustainable-lifestyles.net/booklets.html>

◀ z powrotem (18) **Komunikacja, przejrzystość i interakcje**

Założenia

Transparent Economy(Przejrzysta gospodarka)

<https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/publications/learning-publications/Pages/default.aspx>

Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide (Zrozumienie zjawiska ekologicznego prania mózgu i zapobieganie jemu: Przewodnik biznesowy)

http://www.bsr.org/reports/Understanding_Preventing_Greenwash.pdf

◀ z powrotem (19) *Wskazówki i porady*

Przewodnik zrównoważonego marketingu SIGMA

<http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/SIGMASustainabilityMarketing.pdf>

Przewodnik (efektywnego) informowania o CSR

www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_en.pdf

Social Media Toolkit – guide to how small and medium businesses can make the most of social media (Poradnik socialnych mediów – jak sprawić, by małe i średnie przedsiębiorstwa czerpały korzyści z socialnych mediów i platform)

<http://de.slideshare.net/DellSMB/dell-smb-socialmediatoolkit>

Small Business – Big Engagement trends and best practices in using Social Media to tell the Small business CSR story (Małe przedsiębiorstwo – duże tendencje zaangażowania i najlepsze praktyki w wykorzystaniu socialnych mediów i platform do publikowania społecznej odpowiedzialności biznesu w przypadku małego przedsiębiorstwa)

http://issuu.com/georgetowncsic/docs/csic_csr?qoback=%2Egde_4049731_member_118346009

Przygotowywanie raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju firm

<http://www.reportingcsr.org/smes-p-167.html>



Wskazówki dla doradców

*Spółeczna odpowiedzialność biznesu
dla małych i średnich przedsiębiorstw*