

Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)

Materiały dla uczestników
szkolenia na temat
społecznej odpowiedzialności biznesu

Spis treści

1. Co to jest CSR i dlaczego jest ważny	4
2. Międzynarodowe standardy, normy i zasady CSR	7
3. Interesariusze, mapowanie interesariuszy	18
4. Kluczowe Obszary CSR – relacje z pracownikami	20
5. Kluczowe Obszary CSR – środowisko	38
6. Kluczowe Obszary CSR – zaangażowanie społeczne	47
7. Ekowydajność, efektywność.....	51
9. CSR w Polsce – przykłady dobrych praktyk z różnych regionów Polski.....	55
10. Proces tworzenia strategii CSR w MŚP	69
11. Zagrożenia we wdrażaniu CSR w MŚP – jak je pokonać?	77
12. Przykłady dobrych praktyk w małych i średnich firmach	78
13. Odpowiedzialny marketing.....	82
14. Kluczowe instrumenty wspierające wdrażanie zasad CSR w firmie	85
15. Narzędzia do prowadzenia systematycznych porównań (benchmarkingu).....	88
19. Monitorowanie i komunikowanie efektów CSR	109
20. Kilka słów o CSR i innowacjach	112
21. „To nie jest CSR – czyli jednorazowa „akcja” CSR-u nie czyni”	115
22. Rola Instytucji publicznych oraz rządu w promowaniu społecznych przedsiębiorstw.....	117
23. Źródło informacji o CSR	122
Bibliografia:	125

1. Co to jest CSR i dlaczego jest ważny

Pojęcia ‘zrównoważony biznes’ i ‘społeczna odpowiedzialność’ są często stosowane zamiennie. Koncepcja CSR, koncentrująca się na danej organizacji, stanowi zarówno pewną filozofię, jak i zestaw narzędzi pozwalających osiągnąć stan zrównoważonego biznesu, który w dłuższej perspektywie, prócz korzyści środowiskowych i społecznych, gwarantuje długotrwały wzrost wartości firmy. W odniesieniu do mniejszych podmiotów działania te można określić również mianem odpowiedzialnej przedsiębiorczości.¹

Co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego².

Wybrane narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR):

- **Działania na rzecz lokalnej społeczności** – przedsięwzięcia na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przyjmują postać: działań polegających na wspieraniu lokalnych instytucji i osób, współpracy z lokalnymi organizacjami, programów dla dzieci i młodzieży, działań ekologicznych, a także inwestycyjnych (np. budowanie dróg).
- **Działania proekologiczne** – działania skierowane na ochronę środowiska, inwestycje minimalizujące wpływ na środowisko. Należą tu takie inicjatywy jak wdrażanie polityki środowiskowej, zrównoważone zarządzanie surowcami, segregacja odpadów, edukacja ekologiczna pracowników i klientów, a także wdrażanie ekologicznych procesów technologicznych oraz ekologicznych produktów i usług.
- **Kampanie społeczne** – umożliwiają przedsiębiorstwom za pośrednictwem mediów wpływanie na postawy społeczeństwa. Kampanie takie mają na celu niesienie pomocy potrzebującym (np. przekazywanie części zysków ze sprzedaży określonego produktu na cele społeczne lub działania prośrodowiskowe) lub zwiększenie świadomości społecznej na określony temat (np. ochrona środowiska, edukacja konsumencka). Temat akcji powinien być związany z działalnością przedsiębiorstwa.

¹ Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przygotowany Na zlecenie Ministerstwa Gospodarki s.12.

² Ibidem s. 15

- **Programy dla pracowników** – inwestycje w rozwój pracowników poprzez programy podnoszące kwalifikacje pracowników (kursy, szkolenia), programy integracyjne, programy na rzecz wyrównywania szans (elastyczne formy zatrudnienia, wyrównywanie szans osób po 45 roku życia, osób niepełnosprawnych).
- **Raporty społeczne** – publikacje prezentujące sposób zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji strategii firmy z uwzględnieniem działań społecznie odpowiedzialnych. Istotą raportowania jest przejrzystość przedsiębiorstwa. Raporty powinny wskazywać okres sprawozdawczy, zawierać oświadczenia dotyczące polityki, celów i strategii oraz przegląd wyników, pozwalający na porównywanie ich w kolejnych latach. Raport winien uwzględniać interesy i potrzeby szerokiej grupy interesariuszy.
- **Systemy zarządzania** – wprowadzanie przejrzystych i skutecznych systemów zarządzania, tj. Quality Management System ISO 9000 (system zarządzania jakością), Environmental Management System ISO 14000 (system zarządzania środowiskowego), Social Accountability SA 8000 (zarządzanie odpowiedzialnością społeczną).
- **Wolontariat pracowniczy** – polega na dobrowolnej pracy (np. wykonywanie określonych prac, przeznaczanie pewnej liczby godzin pracy) pracowników firm na rzecz inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji).
- **Zarządzanie łańcuchem dostaw** – stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym etapie dostaw, wdrażanie standardów dla kontrahentów.
- **Znakowanie produktów** – obejmuje eko-znakowanie oraz znakowanie społeczne. Polega na informowaniu konsumenta o aspektach ekologicznych produktu (wpływie na środowisko, zdrowie) i społecznych. Znakowanie produktów wyróżnia je spośród dostępnych na rynku i umożliwia dokonywanie świadomych wyborów przez konsumentów. Jednocześnie producenci winni umieszczać rzetelną informację o składzie produktów i zawartości poszczególnych składników.³

Korzyści z wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

Z badań Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym wynika, że firmy stosujące zasady CSR odnoszą następujące **korzyści ekonomiczne** w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami:

- posiadają wyższą płynność bieżącą;
- lepiej wykorzystują majątek trwały i kapitał ludzki;
- mają wyższą rentowność sprzedaży;
- więcej inwestują w przeliczeniu na 1 pracownika.

³ www.parp.gov.pl O społecznej odpowiedzialności biznesu

Potencjalnymi korzyściami pracowników MŚP, które wdrożą projekty z obszaru relacji pracowniczych CSR, są m.in.:

- terminowe wypłaty wynagrodzenia;
- wysoka kultura i bezpieczeństwo pracy;
- stały rozwój zawodowy dzięki dostępności szkoleń;
- dodatkowa opieka medyczna;
- wysoka jakość udogodnień socjalnych;
- równość szans kobiet i mężczyzn w zakresie zajmowanych stanowisk i wynagrodzenia.

Potencjalne korzyści środowiskowe są następujące:

- postępowanie MŚP zgodnie z najlepszymi praktykami;
- racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi i odpadami;
- zaangażowanie partnerów biznesowych w ramach łańcucha odpowiedzialności środowiskowej oraz inicjowanie wspólnych działań proekologicznych;
- popularyzowanie idei proekologicznych.

Potencjalne korzyści otoczenia społecznego to m.in.:

- wzrost poziomu kultury i bezpieczeństwa pracy;
- ograniczenie negatywnego wpływu przedsiębiorstw na środowisko;
- realizacja celów społecznych nie do osiągnięcia bez wsparcia ze strony biznesu.⁴

⁴ www.parp.gov.pl O społecznej odpowiedzialności biznesu

2. Międzynarodowe standardy, normy i zasady CSR

Norma ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

W 2010 roku, Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna przedstawiła ostatecznie, po latach pracy, zbiór standardów, międzynarodową normę w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu – Normę ISO 26000, której celem jest skłonienie biznesu (ale nie tylko) do dobrowolnego angażowania się w działania CSR oraz próba uporządkowania i uzgodnienia wspólnie z interesariuszami zasad, definicji oraz metod ewaluacji powiązanych z tą koncepcją.⁵

Norma ISO 26000 jest przeznaczona dla ogółu organizacji, zarówno biznesowych, jak też dla organów administracji rządowej oraz instytucji trzeciego sektora, w krajach rozwiniętych i rozwijających się. W normie stosuje się pojęcie Social Responsibility pozbawione przedrostka Corporate w celu podkreślenia szerokiej bazy odbiorców instytucjonalnych, u których norma ta może znaleźć zastosowanie.⁶

ISO 26000, w odróżnieniu od większości norm ISO, nie jest normą techniczną, lecz wytycznymi („Guidance on social responsibility”), jednocześnie co należy wyraźnie podkreślić - nie jest ona przeznaczona do certyfikacji.⁷

Norma zawiera wytyczne dotyczące:

- terminów i definicji związanych z odpowiedzialnością społeczną,
- podstaw, trendów i charakterystyk odpowiedzialności społecznej,
- zasad i praktyk odnoszących się do odpowiedzialności społecznej,
- kluczowych obszarów odpowiedzialności społecznej,
- wdrażania i promowania zachowania odpowiedzialnego społecznie w organizacji i w jej politykach i praktykach w obrębie jej sfery wpływu,
- identyfikowania i angażowania interesariuszy,
- komunikowania zobowiązań, osiągnięć i innych informacji związanych z odpowiedzialnością społeczną.

⁵ Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących. Łukasz Makuch Marzec 2011 s. 18

⁶ Ibidem s. 19

⁷ Ibidem s. 20

ISO 26000 definiuje społeczną odpowiedzialność jako "Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko", poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływu

Główną część standardu poświęcono siedmiu obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu:⁸

1. ład korporacyjny
2. prawa człowieka
3. praktyki w miejscu pracy
4. środowisko
5. praktyki rynkowe
6. kwestie konsumenckie
7. zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności

Norma SA 8000

W styczniu 1998 ogłoszono jednolity standard SA 8000 (Social Accountability 8000), bazujący w swej konstrukcji na normach jakości ISO.

Standard SA 8000 jest normą przeznaczoną do stosowania w systemie niezależnej weryfikacji, określającą wymogi w zakresie społecznej odpowiedzialności, jakie dane przedsiębiorstwo powinno spełniać. Norma ta obejmuje tylko niektóre ze wskaźników CSR, głównie te z obszaru przestrzegania podstawowych praw człowieka, praw pracowniczych oraz systemu zarządzania kapitałem ludzkim.

Norma formułuje osiem szczegółowych warunków wstępnych, których spełnienie jest warunkiem sine qua non przystąpienia do punktu dziewiątego, określającego poszczególne elementy strategii odpowiedzialności społecznej względem wszystkich zainteresowanych stron.

Warunki wstępne:

1. nie zatrudnianie dzieci
2. nie stosowanie pracy przymusowej

⁸ Ibidem s. 21

3. spełnianie podstawowych zaleceń bezpieczeństwa środowiska pracy
4. wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych
5. nie stosowanie dyskryminacji
6. nie stosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników
7. przestrzeganie regulacji prawnych odnośnie dopuszczalnej ilości godzin pracy
8. zapewnianie wynagrodzenia nie niższego niż wymagane przez prawo.

W ramach systemu zarządzania wymaga się natomiast od organizacji:

- „Sformułowania polityki społecznej firmy (misja, realizowane cele, istniejące procedury)
- Stworzenia procesu ciągłego doskonalenia
- Nawiązanie i utrzymywanie relacji z głównymi interesariuszami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi
- Stworzenie systemu komunikacji społecznej
- Dokumentowania zasad, sposobów realizacji i wyników
- Kontrolowania dostawców i partnerów w aspekcie polityki społecznej.

Standard SA 8000 nie definiuje szczegółowych „poziomów odpowiedzialności” do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa. „Wyznacza on natomiast cechy systemów zarządzania zapewniające pożądany przebieg procesów czy działań istotnych z uwagi na cel zarządzania.”⁹

AA 1000 - AA1000 SES - Stakeholder Engagement Standard

Myślą przewodnią rodziny Norm AA 1000 jest budowanie relacji, prowadzenie dialogu i angażowanie interesariuszy celem budowy wartości przedsiębiorstwa, stymulowania innowacyjności, zarządzania ryzykiem, dzięki świadomości otoczenia zewnętrznego organizacji. Standardy te dostarczają wskazówek odnośnie operacyjnego, ale też i strategicznego podejścia do tego zagadnienia. Kluczowym aspektem jest odpowiedzialność organizacji (accountability) definiowana przez twórców Standardu AA 1000 jako:

„Odpowiedzialność oznacza uznanie i przyjęcie odpowiedzialności, oraz przejrzyste postępowanie w tym względzie, za oddziaływanie polityki, decyzji, działań, produktów i innych aktywności organizacji. Odpowiedzialność oblikuje organizację do angażowania interesariuszy w proces identyfikacji, definiowania i odpowiadania na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, oraz do raportowania, wyjaśniania i odpowiadania na głosy interesariuszy w związku z decyzjami, działaniami i wynikami organizacji.”¹⁰

Standard AA1000 został opracowany przez AccountAbility z Wielkiej Brytanii, i po raz pierwszy zaprezentowano go w listopadzie 1999 roku. W 2008 r. AccountAbility opublikowało standard **AA1000APS – AccountAbility Principles Standard**, definiujący podstawowe zasady odpowiedzialności organizacji, które stanowią punkt wyjścia dla wszystkich pozostałych opracowań z rodziny AA1000 – jest to dokument bazowy, do którego odnoszą się wszystkie pozostałe. Jednocześnie w 2005 roku ogłoszono kompleksowy standard odnoszący się do zaangażowania interesariuszy - AA1000 SES - Stakeholder Engagement Standard.

⁹ Ibidem s.23-24

¹⁰ Ibidem s. 25-26

AA1000 SES - Stakeholder Engagement Standard opisuje trzy obszary stanowiące podstawę wysokiej jakości zaangażowania interesariuszy, a mianowicie:

- Jak ustanowić odpowiednie zobowiązanie do angażowania interesariuszy i jak zagwarantować pełną integrację w strategię i działalność operacyjną?
- Jak zdefiniować cel, zakres oraz kluczowych interesariuszy?
- Jak powinien wyglądać proces angażowania interesariuszy?

Jego celem jest umożliwienie organizacjom każdego rodzaju reagowania w sposób zrównoważony i kompleksowy na istotne kwestie, wpływy i szanse. Istotnym pierwszym krokiem jest podjęcie zobowiązania, integracja angażowania interesariuszy w kulturę organizacji. W tym miejscu AA1000 SES odnosi się do **AA1000APS – AccountAbility Principles Standard**, definiując podstawowe zasady odpowiedzialności organizacji, a mianowicie:

- **Włączenie (ang. inclusivity)** – udział interesariuszy w rozwijaniu i osiąganiu przez organizację odpowiedzialnego i strategicznego podejścia do zrównoważonego rozwoju. To też odpowiedzialność za tych, na których organizacja wpływ wywiera, ale też którzy wywierają na nią wpływ. Umożliwienie im partycypacji w identyfikacji kwestii i w szukaniu rozwiązań.
- **Istotność (ang. materiality)** – włączenie jest punktem wyjściowym dla definiowania istotności, czyli identyfikacji kluczowych kwestii i zagadnień istotnych zarówno z perspektywy organizacji jak i jej interesariuszy.
- **Reagowanie (ang. responsiveness)** - decyzje i działania podjęte w reakcji na proces angażowania interesariuszy, zdefiniowane, istotne kwestie¹¹.

Norma ISO 9000

W roku 1986 ustanowiona została międzynarodowa norma ISO 8402: Terminologia jakości, a następnie, w marcu 1987 r. seria międzynarodowych norm ISO 9000-9004: Zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości.

Norma ta została poprawiona w 1994 i udoskonalona w 2000 roku zapewniając międzynarodowy sukces systemu zarządzania jakością. Kolejne "odświeżenie" standardu miało miejsce w roku 2008 co zaowocowało normą ISO 9001:2008. Wydana 14 listopada 2008 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną norma, została wydana w języku polskim w lutym 2009 roku przez Polski Komitet Normalizacyjny z oznaczeniem PN-EN ISO 9001:2009. Zastępuje ona normy PN-EN ISO 9001:2001 oraz PN-EN ISO 9001:2008 (wersja oryginalna została przyjęta z oznaczeniem PN-EN w 2008 roku) i jest to jedyna norma zawierająca wymagania dla systemu zarządzania jakością, przeznaczona dla celów certyfikacji.

Normę tę mogą stosować wszystkie organizacje, niezależnie od ich wielkości i rodzaju. Ukierunkowana jest ona na zrozumienie i spełnienie wymagań klienta, a więc określonych potrzeb względem wyrobów danej organizacji, przyjęcie podejścia procesowego, dostarczanie wyników

¹¹ Ibidem s. 26-27

skuteczności procesów oraz ich ciągłe doskonalenie, w oparciu o obiektywne pomiary. Standard ten zaleca objęcie procesów organizacji cyklem PDCA, znanym również jako Cykl Deminga:



Do głównych wymagań normy ISO 9001 należą m.in.: wprowadzenie nadzoru nad dokumentacją i zapisami, zaangażowanie kierownictwa w budowanie systemu zarządzania jakością, usystematyzowanie zarządzania zasobami, ustanowienie procesów realizacji wyrobu, dokonywanie systematycznych pomiarów (zadowolenia klienta, wyrobów, procesów).

Wszystkie te wymagania są szczegółowo opisane w przedmiotowej normie i uwzględniają osiem zasad jakości:

- zorientowanie na klienta (pozycja organizacji na rynku jest zależna od jej klientów);
- przywództwo (kierownictwo organizacji wypracowuje kierunki jego rozwoju);
- zaangażowanie ludzi (najcenniejszym dobrem organizacji są ludzie);
- podejście procesowe (skuteczność i efektywność organizacji zależą w głównej mierze od jakości realizowanych w niej procesów);
- systemowe podejście do zarządzania (zarządzanie jakością jest traktowane jako zarządzanie wzajemnie ze sobą powiązаныmi procesami);
- ciągłe doskonalenie (stałym celem organizacji jest ciągłe doskonalenie realizowanych w niej procesów);
- rzeczowe podejście do podejmowania decyzji (podejmowanie decyzji opiera się na analitycznej, logicznej bądź intuicyjnej analizie wszelkich dostępnych danych i informacji);
- wzajemne korzyści w stosunkach z dostawcami (tworzenie wzajemnie korzystnych stosunków z dostawcami materiałów i usług stanowi dla organizacji gwarancję wysokiej jakości).¹²

Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych

Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych stanowią zbiór zaleceń odnoszących się do odpowiedzialnego prowadzenia działalności, które poszczególne rządy adresują do przedsiębiorstw transnarodowych, prowadzących działalność na terenie bądź z terenów państw stosujących Wytyczne. Wyrażają one wartości wspólne dla rządów krajów pochodzenia większości zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz większości przedsiębiorstw wielonarodowych i jednocześnie mają zastosowanie do działań prowadzonych na całym świecie. Wytyczne nie są prawnie obowiązującym

¹² Katarzyna Ostrowska, "System zarządzania jakością zgodny z wymaganiami ISO 9001:2000 - o tym trzeba wiedzieć" w "ISO 9001 - Skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości" pod red. Eckhard Kreier, Jacek Łuczak, rozdz. 1/1 str. 1, Wydawnictwo Forum Sp. Z o.o., Poznań 2004.

dokumentem, nie stanowią konkurencji, nie są ważniejsze ani nie zastępują obowiązujących w danym kraju praw. Prezentują jedynie standardy postępowania, stanowiące uzupełnienie względem obowiązującego prawa, co oznacza, iż nie tworzą sprzecznych wymogów. Jak czytamy w dokumencie:

„Wytyczne mają na celu zapewnienie zgodności działań przedsiębiorstw z założeniami polityki rządu, wzmocnienie podstaw wzajemnego zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami a społecznościami, wśród których prowadzą swoją działalność, pomoc w poprawie klimatu dla inwestycji zagranicznych oraz zwiększenie wkładu przedsiębiorstw wielonarodowych w trwały, zrównoważony rozwój.”

Adresowane są do przedsiębiorstw, jednak to władze krajowe poprzez sieci Krajowych Punktów Kontaktowych odpowiadają za ich promocję oraz pomoc we wdrażaniu. Wytyczne zawierają procedury dotyczące ich wprowadzania, realizacji oraz kontroli.

Treść Wytycznych

I. **Koncepcje i zasady** - Wytyczne są zaleceniami rządów państw dla przedsiębiorstw wielonarodowych, zawierają zasady i normy dobrych praktyk spójnych z prawodawstwem danego kraju.

II. **Zasady ogólne** - Przedsiębiorstwa powinny przede wszystkim stosować się do przepisów prawa obowiązujących na terenie państwa, w którym prowadzą swą działalność, a także międzynarodowych konwencji w zakresie praw człowieka. Wytyczne zachęcają do przyczyniania się do wszechstronnego rozwoju gospodarczego, społecznego i ekologicznego, współpracy z lokalnymi firmami, korzystania z lokalnych zasobów pracy, tworzenia miejsc pracy, budowy potencjału ludzkiego, nawiązywania pozytywnych relacji z otoczeniem.

III. **Jawność informacji** - Przedsiębiorstwa powinny ujawniać dane o swej działalności poczynając od informacji podstawowych poprzez informacje odnośnie prowadzonej działalności, struktury organizacyjnej, sytuacji finansowej, wyników działania, aż po kwestie polityk w odniesieniu do ochrony środowiska, kwestii społecznych, kodeksy postępowania i etyczne.

IV. **Zatrudnienie i stosunki pracy** – mówi się tutaj głównie o wolności stowarzyszania się i prawa do negocjowania układów zbiorowych, skutecznego zniesienia pracy dzieci, wyeliminowania wszelkich form pracy wymuszonej lub przymusowej oraz zniesienia praktyk dyskryminacyjnych w sferze zatrudniania i działalności zawodowej.

V. **Ochrona środowiska** - Uwzględniono tutaj standardy zawarte w takich instrumentach, jak norma ISO z zakresu systemów zarządzania ochroną środowiska. Wytyczne podkreślają potrzebę ochrony środowiska i dbałości o rozwój zrównoważony w oparciu o krajowe i ponadnarodowe normy, cele i zasady.

VI. **Zwalczanie korupcji** - Przedsiębiorstwa nie powinny proponować, wręczać ani domagać się

łapówek lub innych nieuzasadnionych korzyści, pośrednio bądź bezpośrednio; nie powinny nawet stwarzać postaw do przypuszczeń, iż byłyby do tego skłonne lub tego oczekują od drugiej strony.

VII. Ochrona interesów konsumenta - Punkt ten dotyczy z jednej strony kwestii marketingu i rzetelnej promocji produktów, informowania o nich, z drugiej strony natomiast dotyczy samych produktów – jakości ich wykonania, zgodności z wszelkimi wymaganiami i normami.

VIII. Nauka i technologia - Przedsiębiorstwa powinny wspierać rozwój nauki i technologii na terenie swojej działalności poprzez stosowanie takich technologii, które są zgodne z planami rozwojowymi danego państwa w tym zakresie. Dodatkowo, powinny one umożliwiać transfer i upowszechnianie know-how, oczywiście przy zachowaniu wymogu ochrony praw własności intelektualnej.

IX. Ochrona konkurencji - Przedsiębiorstwa powinny działać w zgodzie z zasadami ochrony konkurencji, co w szczególności oznacza powstrzymanie się od zawierania i realizacji porozumień pomiędzy konkurującymi firmami łamiących te zasady.

X. Opodatkowanie - „Ważne jest, aby przedsiębiorstwa wносиły swój wkład w budowanie finansów publicznych państw goszczących poprzez terminowe płacenie swoich należności podatkowych. Przedsiębiorstwa winny w szczególności stosować się do przepisów prawa podatkowego i regulacji obowiązujących we wszystkich państwach, w których działają.

Państwa, sygnatariusze „Deklaracji OECD w sprawie inwestycji międzynarodowych i przedsiębiorstw wielonarodowych”, czego Wytyczne są częścią, powołały tzw. Krajowe Punkty Kontaktowe (KPK), których zadaniem jest prowadzenie działalności promocyjnej, odpowiadanie na pytania oraz prowadzenie dialogu ze stronami zainteresowanymi we wszystkich kwestiach odnoszących się do Wytycznych.¹³

Inicjatywa Global Compact

Inicjatywa Global Compact została stworzona przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana i ogłoszona w 1999 roku na Światowym Szczycie Ekonomicznym w Davos, zaś oficjalnie podpisanej przez blisko 50 korporacji międzynarodowych w lipcu 2000 roku. Jest to swoisty sojusz przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych oraz ONZ na rzecz lepszego kształtowania procesu globalizacji pod kątem społecznym i ekologicznym. Inicjatywa opiera się na dziesięciu fundamentalnych regułach z zakresu praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego, a jej celem jest skłonienie reprezentantów świata biznesu na całym świecie, aby poparli, przyjęli, i stosowali te zasady we wszystkich sferach swojej działalności.

¹³ Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących. Łukasz Makuch Marzec 2011 s. 10-14

Funkcjonowanie Inicjatywy opiera się na Biurze wykonawczym GC oraz sześciu agendach ONZ: „Międzynarodowej Organizacji Pracy, Biurze Wysokiego Komisarza ds. Praw Człowieka, Programie Narodów Zjednoczonych Ochrony Środowiska, Programie Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju i Organizacji Rozwoju Przemysłu ONZ oraz Biurze ONZ ds. Kontroli Narkotyków i Zapobieganiu Przestępczości.

„Global Compact nakłania firmy do poparcia, przyjęcia i stosowania, we wszystkich sferach działalności, dziesięciu fundamentalnych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji. Przestrzeganie tych reguł prowadzi do dokonania wielu pozytywnych zmian w sferze działalności operacyjnej firm. Zasady te wynikają z następujących przyjętych fundamentalnych dokumentów”:

- Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka
- Deklaracji Międzynarodowej Organizacji Pracy o Fundamentalnych Zasadach i Prawach w Pracy (The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work)
- Deklaracji z Rio o Środowisku Naturalnym i Rozwoju - Agenda 21 (The Rio Declaration on Environment and Development)
- Konwencji Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji (United Nations Convention against Corruption)”.

Zasady Global Compact brzmią następująco:

Prawa Człowieka

Zasada 1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.

Zasada 2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.

Standardy pracy

Zasada 3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się.

Zasada 4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej.

Zasada 5. Zniesienie pracy dzieci.

Zasada 6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

Środowisko naturalne

Zasada 7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.

Zasada 8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.

Zasada 9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.

Przeciwdziałanie korupcji

Zasada 10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu”

Przystąpienie do Global Compact nie jest skomplikowane, wystarczy, iż firma prześle na adres Sekretarza Generalnego ONZ list, wyrażający poparcie dla programu oraz zobowiązanie do podjęcia następujących działań takich jak złożenie oświadczenia, o poparciu dla programu i jego dziesięciu zasad, oraz publiczne ogłoszenie o przystąpieniu do Global Compact. Wymogiem jest również dostarczanie raz do roku raportu ilustrującego, postęp w zakresie wdrażania zasad Global Compact.

Od marca 2011, rozpoczęto klasyfikację firm członkowskich zgodnie z poziomem wdrażania CSR. Na podstawie stopnia wdrażania zasad GC oraz raportowania (CoP) następuje przypisanie do poziomu. Funkcjonują dwa poziomy: „Aktywni” i „Zaawansowani” oraz grupa firm przyporządkowana do platformy „Uczący się”.¹⁴

Zasady Okrągłego Stołu z Caux (Caux Round Table Principles for Business)

Okrągły Stół z Caux (The Caux Round Table - CRT) jest międzynarodową siecią kierujących się zasadami etycznymi przywódców biznesu działających na rzecz promowania moralnego kapitalizmu. The CRT zaleca zastosowanie Zasad Dla Biznesu (CRT Principles for Business), dzięki którym może kwitnąć kapitalizm oparty na normach moralnych, a trwały społecznie odpowiedzialny dobrobyt może stać się fundamentem uczciwej, wolnej, transparentnej społeczności międzynarodowej.

Na poziomie firmy CRT zaleca wprowadzenie Zasad Dla Biznesu jako kamienia węgielnego przywództwa opartego na zasadach moralnych. Zasady CRT wprowadzają w podejmowanie decyzji biznesowych fundamentalne normy etyczne. Firmy mają do dyspozycji Proces Samooceny i Samodoskonalenia, specjalnie stworzony w celu wprowadzania Zasad CRT do kultury organizacji. W trakcie tworzenia jest program treningu dla zarządów firm oraz nowy program etyki dla szkół biznesowych.

Powstanie CRT

¹⁴ Ibidem s. 14-17

Okrągły Stół z Caux (CRT – Caux Round Table) został założony w 1986 r. przez Fredericka Philipsa, byłego prezesa Philips Electronics, i Oliviera Giscarda d'Estaing, byłego wiceprzewodniczącego INSEAD, jako środek prowadzący do zmniejszenia rosnących napięć rynkowych

Dzięki zachętom Ryuzaburo Kaku, wtedy prezesa firmy Canon, CRT zaczęła skupiać uwagę na znaczeniu globalnej odpowiedzialności biznesu przejawiającej się min. w redukowaniu społecznych i ekonomicznych zagrożeń dla światowego pokoju i stabilności.

Zasada 1. Odpowiedzialność biznesu: od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy ku koncepcji odpowiedzialności wobec interesariuszy

O społecznej wartości biznesu decyduje poziom zamożności i zatrudnienia, jakie zapewnia, jak również produkty i usługi dostarczane na rynek za rozsądną cenę odpowiadającą ich jakości. Biznes powinien odgrywać rolę w poprawie warunków życia wszystkich klientów, pracowników oraz akcjonariuszy, poprzez dzielenie się z nimi dobrami przez siebie wytworzonymi. Dostawcy i konkurenci powinni oczekiwać, że biznes będzie honorował swoje zobowiązania w duchu uczciwości i rzetelności.

Zasada 2. Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu: ku innowacjom, sprawiedliwości i wspólnocie światowej

Firmy zakładane za granicą w celu podejmowania działalności produkcyjnej lub handlowej, również tam powinny - poprzez tworzenie nowych miejsc pracy i zwiększanie siły nabywczej obywateli - przyczyniać się do postępu społecznego. Biznes powinien także wspierać przestrzeganie praw człowieka, rozwój edukacji, wzrost zamożności i ożywienie gospodarcze krajów, w których działa. Biznes powinien przyczyniać się do ekonomicznego i społecznego rozwoju nie tylko w krajach, w których działa, ale również do rozwoju całej społeczności światowej.

Zasada 3. Zachowanie biznesowe: wyjście poza literę prawa ku duchowi zaufania

Akceptując słuszność uregulowań prawnych dotyczących tajemnicy handlowej, biznes powinien uznać, że szczerść, otwartość, prawdomówność, dotrzymywanie obietnic i przejrzystość jego działań przyczyniają się nie tylko do zwiększenia jego wiarygodności i stabilności, lecz również do łagodzenia napięć między firmami i do usprawniania zawieranych przez nie transakcji, szczególnie na poziomie międzynarodowym.

Zasada 4. Poszanowanie dla reguł prawnych

W celu uniknięcia napięć oraz by promować swobodę handlu, równe warunki konkurencji, a także uczciwe i bezstronne traktowanie wszystkich uczestników, biznes powinien respektować zarówno prawo międzynarodowe, jak i lokalne.

Zasada 5. Wsparcie wielostronnej wymiany handlowej

Biznes powinien wspierać wielostronne układy handlowe zawarte przez GATT/Światową Organizację Handlu i podobne porozumienia międzynarodowe. Powinien również współuczestniczyć w promowaniu postępowej i rozsądnej liberalizacji handlu oraz, respektując cele polityki narodowej, zmniejszać wewnętrzne bariery, które przeszkadzają globalnemu handlowi.

Zasada 6. Poszanowanie środowiska

Biznes powinien chronić, a gdzie jest to możliwe, przyczyniać się do poprawy stanu środowiska, promować zrównoważony rozwój i przeciwdziałać marnotrawieniu zasobów naturalnych.

Zasada 7. Unikanie działań sprzecznych z prawem

Biznes nie powinien dopuszczać do łapówkarstwa, prania brudnych pieniędzy ani innych praktyk korupcyjnych. Powinien współpracując z innymi przyczyniać się do eliminowania takich praktyk. Nie powinien uczestniczyć w handlu bronią i innymi materiałami używanymi przez terrorystów, w handlu narkotykami i kontaktach ze zorganizowaną przestępczością.¹⁵

(<http://www.cauxroundtable.org>)

¹⁵ "Etyczny kapitalizm" Stephen Young przekład Bolesław Rok 1994r

3. Interesariusze, mapowanie interesariuszy

W swoich działaniach organizacje wchodzą w relacje z różnymi innymi osobami. Analiza interesariuszy pozwala zidentyfikować grupy, osoby, czy instytucje, na jakie organizacja wpływa, lub te, które na nią wpływają. Uwzględnia się w niej zarówno kontekst wewnętrzny, jak i zewnętrzny organizacji – trzeba wziąć pod uwagę wszystkich, którzy są nawet w niebezpośredni sposób z nią związani, lub też mogą być nią zainteresowani.

Interesariusze to grupy lub jednostki, na które organizacja bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje i które mają wpływ na działalność danej organizacji.

Interesariuszami mogą być fundatorzy, członkowie stowarzyszenia, pracownicy, wolontariusze, zarząd, klienci, odbiorcy działań, beneficjenci, lokalne społeczności, władze, przedsiębiorstwa, konkurenci, partnerzy, itd.

Systematycznie stworzona mapa zawierać będzie precyzyjnie określonych interesariuszy – czasem nawet do poziomu imienia i nazwiska konkretnej osoby.

Po wylistowaniu wszystkich interesariuszy określa się ich:

- stopień zainteresowania interesariuszy organizacją
- stopień zainteresowania organizacji interesariuszami
- wpływ interesariuszy na organizację
- wpływ organizacji na interesariuszy

Następnie rozważa się ważność poszczególnych grup dla organizacji hierarchizując i szeregując listę. Interesariuszy można dodatkowo podzielić ze względu na charakter relacji – pozytywny (na przykład instytucje finansujące), obojętny, lub negatywny (tutaj najczęściej będą konkurenci), oraz istotność – pierwszoplanowych, drugoplanowych, itd.

Ostatnim etapem jest wyciągnięcie wniosków – rewizja sposobu zarządzania relacjami z poszczególnymi interesariuszami.

Mapowanie interesariuszy pozwala zatem w systematyczny sposób zarządzać relacjami – podtrzymywać i pogłębiać istniejące, lub nawiązywać nowe, w zależności od tego, jak określona grupa jest dla organizacji istotna. W trakcie pracy z tym narzędziem często okazuje się, że struktura relacji organizacji jest znacznie bardziej złożona, niż wydaje się na pierwszy rzut oka. W efekcie odkrywa się dynamikę interakcji z otoczeniem i poszczególne role, jakie spełniają działający w nim aktorzy. Tworzy się obraz układu sił – często kluczowy z punktu widzenia działalności organizacji.

Narzędzie to można wykorzystać na kilku etapach planowania strategicznego:

- Już na etapie przygotowań będzie pomocne w decyzji o tym, kogo włączyć w prace nad strategią

- Kiedy analizuje się otoczenie, mapa interesariuszy pomaga zidentyfikować potencjalnych sojuszników i konkurentów
- Spoglądając na samą organizację, wnosi wartościowe informacje o jej zespole i bliskich partnerach działań
- Gdy przejdzie się do wdrażania i komunikacji strategii mapa interesariuszy może być pomocna w identyfikowaniu specyficznych odbiorców.¹⁶

¹⁶ Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu Warszawa 2011 s. 7-10

4. Kluczowe Obszary CSR – relacje z pracownikami

Strategia a pracownicy

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) stanowi zintegrowane podejście do zarządzania organizacją, które obejmuje odpowiedzialność za całościowe funkcjonowanie firmy, relacje z otoczeniem i kluczowymi interesariuszami oraz wpływ działalności firmy na środowisko, zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne. Pośród wewnętrznych interesariuszy, pracownicy firmy zajmują szczególne miejsce. Integracja strategii biznesowej firmy, strategii HR oraz strategii CSR ma istotny wpływ na długookresową efektywność finansową pracodawcy, spójny rozwój pracowników oraz organizacji. Proces ten stanowi istotny czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw, jak również na stabilizację funkcjonowania organizacji. Firmy muszą stale podnosić kompetencje pracowników, po to, by odpowiadać na zmieniające się oczekiwania klientów, inwestorów i społeczeństwa.

Etapy zaawansowania strategii CSR w firmie:

1. Odpowiedzialność
2. Rozwój
3. Zaangażowanie.

Odpowiedzialność pracodawcy:

1. Rekrutacja - jasne kryteria, równość szans:¹⁷

REKRUTACJA	
WEWNĘTRZNA	ZEWNĘTRZNA
Ogłoszenia Wewnętrzne Wewnętrzna baza danych Polecenie pracowników Rekrutacja	Ogłoszenia zewnętrzne Agencja rekrutacyjna Polecenie pracowników Rekrutacja
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracodawcy
Wzrasta motywacja pracowników i wykorzystanie ich potencjału - Tanie i szybkie wdrożenie pracownika w nowe obowiązki - Niskie koszty rekrutacji	Szerokie pole odbiorców - Dość tania metoda poszukiwania pracowników, szczególnie za pośrednictwem ogłoszeń internetowych - Długi czas emisji (2 tygodnie)

¹⁷ Na podstawie Zeszyt 4. Firma=pracownicy. Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2010 s. 9-13

Korzyści dla pracownika	Korzyści dla pracownika
<p>Możliwość awansu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zmiana ścieżki rozwojowej - Wymiana wiedzy między aktualnym i poprzednim zespołem 	<ul style="list-style-type: none"> - Można w krótkim czasie dotrzeć do wielu ogłoszeń - Tani koszt aplikowania (szczególnie mailowy)
Trudności	Trudności
<p>Kandydat może się nie sprawdzić na nowym stanowisku, a na poprzednie nie może już wrócić</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brak dopływu „świeżej krwi” do firmy - Tworzenie wakatów w innym miejscu organizacji - Negatywne nastawienie managerów, którzy mają poczucie, że „podbiera” im się pracowników - Poczucie bycia „nie-fair” wobec obecnego przełożonego, które może zniechęcać pracowników do udziału w rekrutacji wewnętrznej - Brak zaufania do pracownika, który poszukuje pracy na wewnętrznym rynku 	<p>Brak wpływu na jakość aplikacji (każdy może zaaplikować, co wydłuża proces selekcji)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osoby, których poszukuje pracodawca często aktywnie nie poszukują pracy i nie przeglądają publikowanych ogłoszeń (dotyczy to zwłaszcza ekspertów lub kadry kierowniczej wysokiego szczebla)
SKORZYSTANIE Z USŁUG AGENCJI REKRUTACYJNEJ	
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<p>Największy nakład pracy leży po stronie agencji</p> <ul style="list-style-type: none"> - Szybkie znalezienie kandydata o kompetencjach dostosowanych do firmy - Zatrudnienie potencjalnie najlepszej osoby z rynku <p>spełniającej nasze wymagania i posiadającej odpowiednie kwalifikacje</p> <ul style="list-style-type: none"> - W przypadku niesprawdzenia się danej osoby na stanowisku bądź jej rezygnacji z pracy w ciągu określonego w umowie czasu, agencja rekrutacyjna rozpoczyna zazwyczaj ponowne poszukiwania w ramach „gwarancji” 	<ul style="list-style-type: none"> - Nie musi tracić czasu na poszukiwanie pracy, to headhunter dociera z konkretną ofertą - Szybki sposób na zmianę pracy - Sposób na wynegocjowanie dobrych warunków zatrudnienia
Trudności	
<p>Wysokie koszty rekrutacji</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pracownik może się nie sprawdzić, co wydłuża proces rekrutacji 	
ROZMOWA REKRUTACYJNA	
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<p>Możliwość poznania mocnych i słabych stron pracownika</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wymiana obserwacji przez osobę z HR i managera - Szybka i niskokosztowa metoda 	<p>Możliwość zaprezentowania się przyszłemu pracodawcy</p> <ul style="list-style-type: none"> - Możliwość poznania przyszłej firmy - Możliwość uzyskania szczegółowych informacji na temat stanowiska i benefitów obowiązujących na stanowisku wynagrodzenia oraz możliwości rozwoju
Trudności	

Niektórzy kandydaci potrafią się świetnie sprzedać, choć nie są dobrymi pracownikami
- Niezgodność postrzegania kandydata między rekruterem a managerem

2. Warunki formalne zatrudnienia

CHARAKTERYSTYKA UMÓW W OPARCIU O KODEKS PRACY

Umowa o pracę na okres próbny jest umową terminową. Nie może trwać dłużej niż 3 miesiące. Zazwyczaj zawierana jest na okres 2 tygodni, miesiąca lub 3 miesięcy.

Umowa o pracę na czas określony jako umowa terminowa zakłada, że stosunek pracy zostanie rozwiązany po upływie terminu, na który umowa została zawarta. Jeżeli umowa jest zawarta na czas krótszy niż 6 miesięcy, nie podlega wypowiedzeniu przez żadną ze stron.

Umowa na zastępstwo jest to odmiana umowy na czas określony, zawierana w celu zastąpienia danego pracownika podczas jego usprawiedliwionej nieobecności.

Umowa o pracę na czas nieokreślony jest umową najbardziej korzystną dla pracownika i świadczy o stałości zatrudnienia.

CHARAKTERYSTYKA UMÓW W OPARCIU O KODEKS CYWILNY

Przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła.

- od umowy tej nie są odprowadzane składki ZUS
- naliczany jest od niej koszt uzyskania przychodu minimum 20%, bez względu na wydatki ponoszone przez zatrudnionego.

Przez umowę – zlecenie przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności dla zlecającego bez odpowiedzialności za efekt (odmiennie od umowy o dzieło, która jest tzw. umową rezultatu).

- naliczany jest od niej koszt uzyskania przychodu minimum 20%, bez względu na wydatki ponoszone przez zatrudnionego
- może być w każdej chwili wypowiedziana przez każdą ze stron
- nie opłaca się składek na ubezpieczenie społeczne od umów zlecenia zawartych z uczniami, bądź studentami, którzy nie ukończyli 26 roku życia.¹⁸

3. Wdrożenie – mentoring

Program wprowadzający nowego pracownika powinien zawierać następujące elementy:

¹⁸ Ibidem s. 16-19

CO? – wiedzę lub umiejętność,

KIEDY? – kalendarz określający kiedy nowy pracownik będzie się uczył danego elementu programu – najlepiej, aby została określona konkretna data/daty,

JAK? – jakimi metodami zostanie przekazana wiedza (patrz: podrozdział Rozwój, Metody rozwoju),

KTO? – kto odpowiada za cały program (przełożony, Buddy, HR) i kto prowadzi dany blok lub element szkolenia; powinna tu zostać wskazana konkretna osoba (imię i nazwisko, telefon lub e-mail, nr pokoju itp.) tak, aby nowy pracownik także mógł sam kierować częścią procesu,

TEST – jak zostanie sprawdzony poziom opanowania danej wiedzy, czy umiejętności,

OCENA – jakościowa (opisowa) i/lub ilościowa (system ocen), rezultat,

PODSUMOWANIE – ocena całego procesu oraz wskazówki na kolejny okres, które powinny zostać uwzględnione w indywidualnym planie rozwoju pracownika.

BUDDY

Buddy (z ang. kumpel) to osoba, która opiekuje się nowym pracownikiem, wdraża go do pracy i jest nauczycielem zawodu. Jest to doświadczony pracownik danego działu, który dodatkowo wykazuje predyspozycje pedagogiczne, w zakresie dzielenia się wiedzą, przekazywania nowych umiejętności, ale przede wszystkim ma dobre kompetencje społeczne.

MENTORING

Mentor to osoba, która pomaga pracownikowi (nowemu lub doświadczonemu), wspiera go w rozwoju – doradca, przewodnik, wychowawca. „Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie.

Różnice:

Mentoring	Buddy
- Analiza możliwych ścieżek rozwoju wewnątrz organizacji, analiza zagrożeń i szans - Wyznaczanie i okresowa weryfikacja celów oraz ewaluacja stopnia ich osiągnięcia	- Kontrola realizacji programu wprowadzającego - Jasne instrukcje dotyczące wykonywania w ustalony sposób poszczególnych zadań - Pomoc w realizacji zadań na poziomie operacyjnym, pomoc w sytuacjach nietypowych - Udzielanie jasnej informacji zwrotnej dotyczącej postępów i konkretne zalecenia - Ocena wyników i raportowanie do przełożonego

INFORMACJE O NOWYM PRACOWNIKU

Informacja o pojawieniu się nowego pracownika w organizacji jest niezwykle ważna, ze względu na właściwą adaptację nowego pracownika w nowym środowisku oraz ze względów organizacyjnych. Taki komunikat powinien zawierać ważne informacje, przykładowo takie jak:

- imię i nazwisko, stanowisko, dział, miejsce pracy (w przypadku organizacji, która ma np. liczne przedstawicielstwa), zakres odpowiedzialności lub jakie sprawy powinny być do tej osoby kierowane.

Formy przekazywania takiej informacji powinny być dostosowane do wielkości i specyfiki organizacji:

- przedstawienie nowego pracownika na specjalnym spotkaniu personelu,
- przedstawianie nowego pracownika poszczególnym członkom zespołu,
- e-mail do pracowników z informacją,
- e-mail do współpracowników zewnętrznych,
- informacja na tablicy ogłoszeń (w specjalnie przeznaczonym na takie informacje miejscu, jeśli to duża organizacja),
- umieszczenie informacji w wewnętrznym i/lub zewnętrznym internecie,
- umieszczenie informacji w wewnętrznym „who is who”,
- informacja w gazetce dla pracowników.¹⁹

4. Komfortowe i bezpieczne warunki pracy

Bardzo ważną kwestią, obwarowaną licznymi wymogami prawnymi, jest stworzenie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Higiena, w tym również psychiczna (stres), a także dobry stan zdrowia bezpośrednio przekładają się na jakość wykonywanej pracy.

Czy wiesz, że:

¹⁹ Ibidem 20-23

- 8 godzin pracy to 30 tys. ruchów dla naszych oczu,
- Najwięcej przypadków wysunięcia dysku (95%) dotyka najczęściej ludzi w wieku 30 do 40 lat,
- Badania przeprowadzone w USA na grupie osób korzystających z komputera powyżej trzech godzin dziennie wykazały, że blisko 80% z nich ma nabyte wady wzroku
- Siedząc w jednej pozycji przez długi czas, poszczególne elementy kręgosłupa ulegają ściśnięciu i po czasie odczuwamy ból pleców.²⁰

5. Promocja zdrowia i redukcja stresu

Swój stan zdrowia często oceniamy jako bardzo dobry i nie widzimy powodów, dla których należy się martwić. Tymczasem organizm potrzebuje większej dbałości i troski z naszej strony, aby prawidłowo funkcjonował. Na zdrowy tryb życia składa się wiele czynników i to może nas zniechęcać. Nie musimy stawiać sobie od razu bardzo wysokich wymagań. Najważniejsze jest pozytywne nastawienie i regularna praca nad sobą.

6. Work life balance

Idea work life balance, narodziła się w Stanach Zjednoczonych, w drugiej połowie lat 80-tych. I choć samo pojęcie w Polsce jest jeszcze mało znane, to wielu pracodawców nieświadomie postępuje zgodnie z tą ideą, umożliwiając pracownikom godzenie życia zawodowego z prywatnym. Nieumiejętność godzenia życia zawodowego i prywatnego, może mieć skutki negatywne nie tylko dla pracownika, ale też dla pracodawcy. Zbytne zaangażowanie w pracę zawodową, przy równoczesnym zaniedbaniu obowiązków w życiu prywatnym prowadzi do:

- zmęczenia i wypalenia zawodowego
- problemów w życiu prywatnym, które negatywnie odbijają się na efektywności i zaangażowaniu pracownika w wykonywanie swoich obowiązków służbowych
- spadku motywacji.

Aby uniknąć tych sytuacji, firmy wprowadzają różnorodne rozwiązania, które mają pomóc pracownikom godzić ich obowiązki zawodowe i prywatne:

- **dłuższe urlopy macierzyńskie** – w niektórych firmach, młodym mamom przyznawane są dodatkowe tygodnie wolnego
- **urlopy tacierzyńskie**
- **praca zdalna** – nazywana także czasem telepracą, oznacza, że pracownik, jeśli jego obowiązki na to pozwalają, może wykonywać swoją pracę z domu
- **elastyczny czas pracy** – oznacza, że pracownik nie musi przebywać w miejscu pracy w określonych godzinach, ale może wykonywać pracę w dowolnym czasie
- **powrót po urlopie macierzyńskim na część etatu.**

²⁰ Ibidem s. 24

WORK LIFE BALANCE	
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> - większa motywacja pracowników - obniżenie ryzyka wypalenia zawodowego - większe zaangażowanie pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> możliwość wykonywania swoich obowiązków zawodowych bez zaniedbywania rodziny i innych zobowiązań prywatnych
Trudności	
<ul style="list-style-type: none"> - mniejsza możliwość kontroli pracownika przy pracy z domu - koszty związane z dłuższymi urloпами macierzyńskimi - mniejsza elastyczność – pracownik nie jest obecny cały czas w biurze 	

21

7. Etyka w relacjach pracowniczych

Rekrutacja	
Pracodawca	Pracownik
<ul style="list-style-type: none"> - ogłoszenia rekrutacyjne nie powinny nikogo dyskryminować, powinny być zamieszczone w miejscach dostępnych dla wszystkich potencjalnych kandydatów oraz zawierać wszelkie niezbędne informacje, pozwalające kandydatowi na podjęcie świadomej decyzji o chęci uczestniczenia w procesie rekrutacyjnym - W ogłoszeniu powinny być informacje dotyczące zakresu obowiązków i oczekiwań wobec kandydata – adekwatnych do stanowiska, zadań oraz oferowanego wynagrodzenia. 	<ul style="list-style-type: none"> - dokumenty aplikacyjne powinny być przygotowane uczciwie i rzetelnie – to znaczy, że powinny odzwierciedlać faktyczny stan wiedzy i umiejętności posiadanych przez kandydata.
Współpraca	
Pracodawca	Pracownik
<ul style="list-style-type: none"> – praca oferowana pracownikowi powinna pokrywać się z ofertą zawartą w ogłoszeniu rekrutacyjnym - Pracownik powinien mieć jasność, co jest dozwolone, a co zabronione. Powinien dostać wyraźną informację na temat wartości i zasad przestrzeganych w firmie i sankcji przewidzianych za ich łamanie. 	<ul style="list-style-type: none"> – zadaniem pracownika jest należyte wypełnianie swoich obowiązków. Czas pracy powinien on poświęcać na wykonywanie zadań na rzecz firmy. Pracownik powinien też mieć świadomość, że zarówno sprzęt jak i wszelka wiedza i dane, z których korzysta w firmie są własnością firmy i wynoszenie ich poza firmę, udostępnianie osobom trzecim, czy korzystanie na prywatny użytek jest niedozwolone,
ROZSTANIE	
Pracodawca	Pracownik
<ul style="list-style-type: none"> - pracodawca powinien zwrócić uwagę nie tylko na dotrzymanie terminów wypowiedzenia oraz jego warunków zawartych w umowie z 	<ul style="list-style-type: none"> - pracownik rozstający się z firmą nie powinien wnosić informacji i danych z firmy, gdyż są one jej własnością. Skopiowanie bazy klientów, czy

²¹ Ibidem s. 27-28

pracownikiem, ale też na sposób, w jaki komunikuje pracownikowi zwolnienie	inne, podobne praktyki są kradzieżą własności firmy. Pracownik po opuszczeniu firmy nie powinien rozpowszechniać informacji wewnętrznych firmy.
--	---

PRZESTRZEGANIE ZASAD ETYCZNYCH W FIRMIE	
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> - unikanie sytuacji dwuznacznych bądź wątpliwych moralnie - wzrost zaufania pracowników do pracodawcy - dobra reputacja pracodawcy na rynku pracy - brak kosztów związanych z oskarżeniami o łamanie praw pracowniczych czy ogólnie nieprzestrzegania prawa pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - jasne informacje, co jest dobre, a co złe, unikanie nieporozumień w tym obszarze - poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa - zaufanie do pracodawcy
Trudności	
<ul style="list-style-type: none"> - nieprzestrzeganie zasad etycznych przez przełożonych - posiadanie przez firmę spisanych zasad etycznych, komunikowanie tego faktu na zewnątrz, ale nieprzestrzeganie tych zasad przez pracowników 	

22

8. Odejście z firmy

To proces rozpoczynający się podjęciem decyzji przez pracownika lub pracodawcę o rozwiązaniu umowy o pracę. W trakcie podejmowania decyzji o zwolnieniu pracownika (rozwiązaniu umowy o pracę), najistotniejsze są czynniki etyczne (sprawiedliwość, równe traktowanie itp.) i prawne (powody, warunki prawne zwolnienia).

- Na spotkanie dotyczące zwolnienia powinna być zarezerwowana sala lub inne spokojne miejsce, gdzie uczestnicy będą mogli spokojnie porozmawiać. Nie należy takich rozmów przeprowadzać w obecności osób przypadkowych, przy klientach, czy innych pracownikach.
- Uczestnicy spotkania powinni mieć zarezerwowany czas, także na dodatkowe wyjaśnienia.
- Warto zwrócić uwagę, że decyzja pracodawcy o zwolnieniu, powinna być przekazywana pracownikowi przez dwie osoby – zwykle przełożonego i pracownika działu kadr

OUTPLACEMENT (ZWOLNIENIE MONITOROWANE)

Outplacement rozumiany jest zwykle jako wsparcie zwalnianego pracownika i pomoc w budowaniu pozytywnego podejścia do nowych wyzwań, związanych z szukaniem atrakcyjnej oferty pracy.

Outplacement może obejmować:

- odprawy, doradztwo psychologiczne,

²² Ibidem s. 28-29

- doradztwo zawodowe (określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego, przygotowanie CV i aplikacji, przygotowanie do procesu rekrutacyjnego),
- pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy,
- finansowanie szkoleń i kursów doszkalających,
- pomoc w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej

Rozwój pracowników

System ocen okresowych

Dzięki ocenie pracodawca może monitorować realizację celów przez pracowników, jak również przekazać pracownikom informacje zwrotne na temat wyników ich pracy. Ocena okresowa jest również źródłem wielu wskazówek dla pracownika, bardzo istotnych w procesie jego dalszego rozwoju.

CO OCENIAĆ W PROCESIE OCENY?

Ocenie najczęściej podlega realizacja celów, ustalanych na początku okresu rozliczeniowego. Oceniane mogą być wszystkie rodzaje celów – zarówno związane z wynikami pracy, jak i cele związane z rozwojem kompetencji pracowników. W procesie oceny zwraca się również często uwagę na poziom kompetencji pracowników – odpowiedź na pytanie, czy dany pracownik osiągnął poziom kompetencji oczekiwany na jego stanowisku.

NARZĘDZIA OCENY PRACOWNIKÓW

W ramach oceny pracowników można wykorzystywać różnorodne narzędzia. Poniżej opis najczęściej wykorzystywanych:

- **rozmowa oceniająca** – to spotkanie osoby ocenianej i oceniającej, w trakcie, której dokonywana jest ocena pracy. Plusy takiej rozmowy to możliwość otwartej, dwustronnej wymiany informacji i opinii na temat pracy w danym roku/okresie oceny.
- **upward feedback** – feedback udzielany pracownikowi przez osoby do niego raportujące. Taki feedback najczęściej przyjmuje formę anonimową i jest przeprowadzany przy pomocy narzędzi informatycznych. Plusem tego narzędzia jest fakt, że niesie ze sobą bardzo wiele informacji dotyczących stylu zarządzania ludźmi, które mogłyby nie zostać przekazane w formie jawnej – informacji zarówno dotyczących silnych stron przełożonego, jak i obszarów, nad którymi powinien pracować.
- **feedback 360 stopni** – informacja zwrotna zbierana jest od wszystkich grup osób, z którymi dana osoba współpracuje – od przełożonych, od współpracowników i od osób do niej/niego raportujących. Tego typu feedback najczęściej również przeprowadzany jest anonimowo,

a wyniki pracownik otrzymuje w formie skonsolidowanego raportu.

ODPOWIEDZIALNY PROCES OCENY PRACOWNIKÓW

W procesie oceny bardzo ważne jest zadbanie o kilka zasad, aby był on przeprowadzony w sposób jakościowy, odpowiedzialny i skuteczny:

- **jawny dla osoby ocenianej** – przebieg procesu oceny, informacje z procesu oceniającego powinny być jawne dla osoby ocenianej. Osoba oceniana powinna mieć możliwość rozmowy na temat swojej oceny i feedback'u uzyskanego w danym roku.
- **obiektywny** – ocena powinna być dokonywana w odniesieniu do jasnych, odpowiednich do stanowiska kryteriów, spójnych w całej firmie. Obiektywizm kryteriów jest niezbędny, aby nie doprowadzić do dyskryminacji pracownika.
- **odnoszący się do jasnych** dla obu stron (ocenianej i oceniającej), zdefiniowanych na początku okresu ocenianego **celów**, obowiązków lub kompetencji.
- **określony w czasie** – ocena powinna dotyczyć wcześniej zdefiniowanego okresu ocenianego (najczęściej rok lub pół roku).
- **konstruktywny** – wynik procesu oceny powinien być określony nie tylko na skali, ale również w formie opisowego feedback'u dla pracownika, z którego pracownik czerpie informacje na temat tego co zrobił dobrze, a co powinien poprawić lub dalej rozwijać w kolejnym roku.²³

Proces oceny	
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
-Możliwość weryfikacji stopnia realizacji celów w organizacji i szansa na wprowadzenie korekty - Możliwość sprawdzenia poziomu kompetencji pracowników i przekazania im informacji zwrotnej - Proces oceny daje pracodawcy wiele informacji niezbędnych do efektywnego zarządzania pracownikami i firmą, do decyzji nt. podwyżek, awansów lub bonusów czy premii - Dobrze przeprowadzony proces oceny daje pracodawcy szansę na zmotywowanie pracowników – poprzez ustalanie im celów i przekazywanie informacji zwrotnej na temat ich realizacji oraz dalszych wskazówek	- Daje informacje zwrotne nt. realizacji celów ustalonych na dany okres - Daje możliwość sprawdzenia poziomu aktualnie posiadanych kompetencji, określenia silnych stron i obszarów kompetencji oraz obszarów wymagających rozwoju lub dalszej poprawy - Zwiększa świadomość efektów swojej pracy, posiadanych umiejętności i może być podstawą do bardziej świadomego planowania własnej kariery i rozwoju w firmie. Ułatwia również zrozumienie decyzji podejmowanych przez pracodawcę w temacie wynagrodzeń, awansów, - Motywuje do osiągania dalszych celów, jest narzędziem docenienia za już zrealizowane osiągnięcia
Trudności	
- Trudność w zachowaniu obiektywnej oceny, może prowadzić do braku obiektywizmu w ocenie niektórych osób	

²³ Ibidem s. 41-42

- Trudność w pogodzeniu oczekiwań pracowników, co do wyników oceny a rzeczywistą oceną pracodawcy – niektórzy pracownicy mogą nie być zadowoleni z wyników swojej oceny

Planowanie rozwoju. Ścieżki kariery

Rozwój pracowników, a w szczególności rozwój kadry managerskiej pomaga organizacji w pozyskiwaniu i kształtowaniu kierowników w celu zaspokojenia jej obecnych i przyszłych potrzeb. Z drugiej strony planowany rozwój może być odpowiedzią na ambicje i potrzebę samorealizacji pracowników. Dlatego też rozwój pracowników może mieć charakter:

- **antycypacyjny** (wyprzedza potrzeby organizacji),
- **reaktywny** (jest odpowiedzią na aktualne potrzeby organizacji),
- **motywacyjny** (potrzeby i ambicje pracowników).

Planowanie rozwoju pracowników ma zaspokajać potrzeby zarówno organizacji, jak i pracownika. Proces planowania rozwoju pojedynczych pracowników, nie różni się od planowania rozwoju dla działów czy całej organizacji. Składają się na niego etapy:

- **określenie kompetencji** oczekiwanych na danym stanowisku od pracownika
- **ocena poziomu kompetencji** i określenie potencjału pracowników
- **porównanie kompetencji** i potencjału z osiąganymi wynikami
- **analiza potrzeb rozwojowych** (w tym szkoleniowych)
- **ustalenie strategii rozwoju** (wraz z konkretnymi planami dla poszczególnych pracowników).

Dobrym początkiem dla planowania rozwoju jest sprawienie, by każdy pracownik stworzył własny plan rozwoju zawodowego.

Planowanie rozwoju powinno być ściśle powiązane z planowaniem kariery pracownika. Planowanie kariery to właśnie określenie kierunków rozwoju pracownika, zgodnych z jego aspiracjami i potrzebami, ale także zaspokajających przyszłe potrzeby organizacji. W szczególności system planowania kariery w firmie powinien określać źródło pochodzenia nowych managerów (z wewnątrz firmy lub z zewnątrz) oraz sposób przydzielania im zadań i ról. Celem nadrzędnym planowania kariery jest zaspokojenie przyszłych potrzeb organizacji w zakresie obsadzenia stanowisk managerskich. Od strony pracownika proces ten ma na celu motywowanie go do rozwoju, zatrzymanie w organizacji oraz uporządkowanie procesu zdobywania nowych potrzebnych kompetencji.

W czasie całego rozwoju kariery pracownika w danej firmie wyróżnić można trzy fazy:

- **faza nabywania nowych umiejętności** i wiedzy potrzebnych do wykonywania swojej pracy. Na tym etapie kształtują się aspiracje pracownika
- **faza wcielania w życie zdobytych kompetencji**, testowania ich w praktyce. Pracownik może

zweryfikować swoje początkowe aspiracje i zmodyfikować je

- **faza stabilnego rozwoju** kariery zgodnego z aspiracjami pracownika.²⁴

PLANOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY	
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> - Odpowiednie zaplanowanie ścieżek kariery gwarantuje długofalowe obsadzenie kluczowych stanowisk w firmie (a tym samym zmniejszenie kosztów rekrutacji) - Planowanie kariery podnosi stopień motywacji i zaangażowania pracowników, dzięki czemu mogą czuć się bardziej odpowiedzialni za losy firmy i własne. - Budowanie i umacnianie kultury organizacji nieustannie się uczącej 	<ul style="list-style-type: none"> - Planowanie kariery może być odpowiedzią na osobiste ambicje i potrzebę samorealizacji pracownika - Pracownik ma poczucie wpływu na losy organizacji i własne - Jasne ścieżki kariery pokazują cel pracownikom, zwiększają ich motywację do pracy i rozwoju - Jasne kryteria stawiane przed pracownikiem w czasie planowania jego kariery zapewniają poczucie sprawiedliwości i jasności decyzji itd.
Trudności	
<ul style="list-style-type: none"> - Koszty procesu (w tym – czas) - Nierealne oczekiwania pracowników dotyczące ścieżki kariery i awansów - Niezadowolenie pracowników nieobjętych planowaniem ścieżek karier - Odejścia pracowników objętych programami rozwoju kariery (mimo poczynionych inwestycji) 	

Zarządzanie talentami

Zarządzanie talentami to proces, w skład którego wchodzi przyciąganie szczególnie uzdolnionych pracowników do firmy, motywowanie ich, dalsze rozwijanie oraz zatrzymanie ich w organizacji. Istotne jest tutaj, aby szczególne kompetencje tych pracowników były zgodne z obecnymi lub przyszłymi potrzebami organizacji.

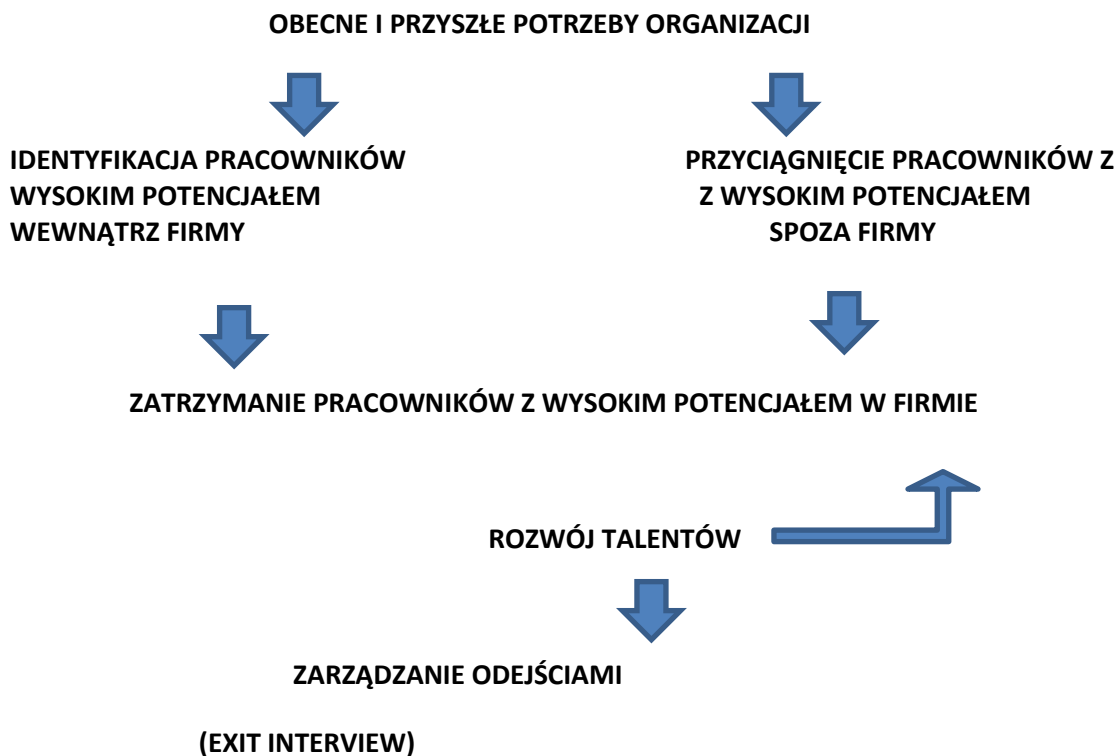
Każda organizacja sama definiuje kryteria, na podstawie jakich wyłania talenty, w zależności od swojej charakterystyki i strategii. Najczęściej przyjmowanym rozwiązaniem jest ich wyłanianie na podstawie potencjału pracowników i ich wyników pracy. Oceniając wyniki pracy (performance) należy wziąć pod uwagę bieżące lub przeszłe osiągnięcia danej osoby, konkretne rezultaty pracy i sposób, w jaki te wyniki zostały osiągnięte.

Oceniając potencjał pracowników należy wziąć pod uwagę szanse na osiągnięcie przez daną osobę rezultatów i wyników w przyszłości, możliwość brania przez nią odpowiedzialności za nowe role, projekty, szczególnie te wykraczające poza obecny zakres jej/jego obowiązków.

Ważną kwestią jest umiejętność oddzielenia potencjału od wyników. Te ostatnie odnoszą się do konkretnego stanowiska i przypisanych do niego celów, oceniane są krótkoterminowo – „tu i teraz”.

²⁴ Ibidem s. 43-45

Potencjał zaś określa możliwość odniesienia sukcesu przez pracownika w przyszłych rolach, na nowych (różnych) stanowiskach w przyszłości.



Rys: Proces zarządzania talentami w organizacji.

WYŁANIANIE GRUPY PRACOWNIKÓW Z WYSOKIM POTENCJAŁEM

Identyfikacja polega głównie na **znalezieniu osób osiągających bardzo wysokie wyniki**, ale posiadających jednocześnie cechy wskazujące na możliwość zaistnienia wysokiego potencjału (różne cechy dla różnych stanowisk i organizacji).

Drugą metodą stworzenia grupy utalentowanych pracowników w organizacji jest przyciągnięcie ich spoza firmy. Najprostszą drogą zachęcenia ludzi z potencjałem do pracy w danej organizacji jest stworzenie środowiska, w którym ludzie chcą pracować. Jest to środowisko gwarantujące rozwój (w tym szkolenia oraz możliwość realizacji rozwijających projektów), awanse (pionowe i poziome), bezpieczeństwo zatrudnienia, atrakcyjne wynagrodzenie, prestiż z tytułu zatrudnienia w tej właśnie firmie.

ZATRZYMANIE PRACOWNIKÓW Z POTENCJAŁEM WEWNĄTRZ FIRMY

Należy pamiętać, iż nie ma w pełni skutecznych metod zatrzymania utalentowanych pracowników w firmie. O fluktuacji pracowników często decydują oni sami lub po prostu siły rynkowe. Podstawą działań firmy w tym zakresie powinno więc być zmniejszenie ryzyka odejścia pracowników z wysokim potencjałem. Aby zapobiegać nagłym odejściom należy dokonywać analizy ryzyka: którzy kluczowi pracownicy mogą z firmy odejść (dynamiczny rynek pracy w branży, agresywna rekrutacja konkurentów) i jakie będą tego konsekwencje dla organizacji.

ROZWÓJ TALENTÓW

Samo zidentyfikowanie talentów nie jest wystarczające dla ich utrzymania i rozwoju. Aby móc je w pełni wykorzystywać **należy stworzyć im dogodne warunki wzrostu**. Pracodawca powinien więc zadbać o taki dobór odpowiedzialności i zadań, przy którym pracownik będzie mógł wykorzystać swój potencjał. Z drugiej strony **pracodawca musi zadbać o zmniejszanie przeszkód i barier** rozwoju potencjału. Przeszkody te mogą mieć charakter instytucjonalny, gdy ich źródłem jest sama organizacja (np. biurokracja, sztywne procedury, marazm pracowników). Bariery mogą tkwić także w samym pracowniku.

Dyskusyjna jest kwestia strategii zarządzania pracownikami z potencjałem. Wyróżnić można dwa skrajne rozwiązania:

- stopniowe przeprowadzanie pracownika przez system szkoleń i programów rozwojowych a następnie powierzanie mu coraz ambitniejszych zadań.
- „rzucanie na głęboką wodę”, czyli obdarzanie pracownika ogromnym zaufaniem i dużą odpowiedzialnością, aby w krótkim czasie mógł wydobyć drzemiący w nim potencjał.

Druga strategia wydaje się być lepsza dla małych firm działających w bardzo dynamicznych branżach i w turbulentnym otoczeniu.

ODEJŚCIE UTALENTOWANEGO PRACOWNIKA Z FIRMY

Mimo najlepszych starań w zakresie zatrzymania HiPo w organizacji, część z nich zdecyduje się odejść. Firma może podjąć próby zatrzymania pracowników, jednak bardzo ważne jest tu zapewnienie dialogu i wysłuchanie odchodzącego pracownika, aby nie utracić cennych informacji i spostrzeżeń.

ZARZĄDZANIE TALENTAMI A TWORZENIE PLANU SUKCESJI I AWANSÓW

Zarządzanie talentami często kojarzone jest z tworzeniem planów sukcesji i awansów. W dzisiejszej sytuacji rynkowej bardzo trudno jest z dużym wyprzedzeniem planować obsadę wielu stanowisk w firmie. Zapotrzebowanie na różnych stanowiskach tworzy się zwykle w dość krótkim czasie, dlatego też działania firmy powinny skupiać się raczej na tworzeniu grupy sukcesorów gotowych do objęcia wysokich specjalistycznych stanowisk lub pozycji managerskich. Zarządzanie talentami powinno

podążać w kierunku wszechstronnego przygotowania HiPo (High Potential Employee) do elastycznej zmiany zadań i odpowiedzialności a nie do objęcia jednego konkretnego stanowiska.

Jednym z podstawowych problemów w procesie zarządzania talentami jest decyzja dotycząca jego jawności. Jawność ta może dotyczyć:

- Wszystkich pracowników w firmie, również pracowników objętych programem rozwoju talentów
- Pracowników nie objętych programem rozwoju talentów.²⁵

ZARZĄDZANIE TALENTAMI	
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> - Utrzymanie osób z najwyższym potencjałem w firmie - Kształtowanie kadry managerskiej na czas ożywienia gospodarczego - Planowanie sukcesji - Przewaga konkurencyjna w gospodarce opartej na wiedzy i wyjątkowych kompetencjach - Wysoka motywacja i zaangażowanie talentów - Pozytywny wizerunek pracodawcy 	<ul style="list-style-type: none"> - Możliwość rozwoju, podnoszenia kwalifikacji - Samorealizacja - Możliwość awansu - Motywacja wewnętrzna do dalszych działań - Docenienie
Trudności	
<ul style="list-style-type: none"> - Kosztowny proces identyfikacji, rozwoju i zatrzymania HiPo - Demotywacja pracowników nieobjętych programem Key Talent - Wypalenie HiPo lub umiejscowienie go w niewłaściwej komórce organizacji (np. niechciany awans ze specjalisty na managera) lub w niewłaściwym czasie - Ryzyko utraty HiPo na rzecz konkurencji - Zbyt wąskie określenie kryteriów lub niewłaściwy dobór talentów, zbyt mała różnorodność 	

Dialog

Dialog polega na wzajemnej komunikacji między dwiema lub więcej osobami, w której niezwykle istotny wpływ na komunikowanie się **ma proces postrzegania**, mogący odbywać się na różne sposoby.

Równie ważną rolę w procesie dobrej komunikacji odgrywa **umiejętność słuchania**, która w przeciwieństwie do naturalnego procesu jakim jest słyszenie, wymaga wrażliwości, treningu i wyczerpanej pracy. Skuteczne słuchanie wywołuje właściwą reakcję rozmówcy podczas komunikowania się. Wpływa również na bardziej satysfakcjonującą relację z rozmówcą oraz większe zrozumienie.

Nastawienie na **dialog jest jedną z podstaw** działalności wysoko efektywnych organizacji. Osoby zarządzające takimi organizacjami angażują się w działania mające na celu swobodną wymianę

²⁵ Ibidem s. 45-48

informacji, a pracownicy poświęcają dużo czasu na wymianę opinii, spostrzeżeń, doświadczeń i wzajemne uczenie się, co tworzy przestrzeń dla wspólnego działania.

Przykłady działań firm nastawionych na dialog

- Raz w miesiącu lub raz na kwartał w firmie organizowane są spotkania pracowników z członkami zarządu, podczas których udzielają oni na bieżąco odpowiedzi na pytania, skargi i zażalenia pracowników.
- Powołane są różnego typu rady i fora, zrzeszające pracowników różnych działów (np. wszystkich kierowników liniowych), które cyklicznie „obradują” (np. raz w miesiącu).
- Promowane są inicjatywy, w ramach których pracownicy tworzą międzydziałowe grupy projektowe mające na celu wprowadzanie usprawnień w firmie.
- Na stronie intranetowej firmy znajduje się podstrona, na której można zgłaszać propozycje usprawnień i nowe pomysły. Osoby, których propozycje zostaną wdrożone w życie otrzymują nagrodę (jej wartość uzależniona jest od stopnia „oddziaływania” na firmę).
- W firmie przeprowadzane są badania satysfakcji pracowników dotyczące obszarów tj. wynagrodzenie i benefity, atmosfera, umiejętności przywódcze przełożonych, możliwości rozwoju etc. Wyniki badań służą do opracowania planów naprawczych w przypadku obszarów ocenionych poniżej zakładanego poziomu.²⁶

DIALOG Z PRACOWNIKAMI

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
<ul style="list-style-type: none"> - Wykorzystanie potencjału pracowników, ich pomysłowości i wiedzy dla rozwoju organizacji - Zwiększenie motywacji i zaangażowania - Trwałe, rzeczywiste zmiany oparte o rzetelną wiedzę i doświadczenie pracowników „liniowych” - Trafne rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb cenionych pracowników umożliwia zatrzymanie w firmie osób zdiagnozowanych jako „talenty” - Bieżące konsultacje pozwalają wykryć negatywne trendy i tworzyć na czas plany naprawcze 	<ul style="list-style-type: none"> - Możliwość dokonywania widocznych usprawnień w obrębie własnego działu lub na szerszą skalę - Możliwość nabycia umiejętności dawania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz koncentrowania się na rozwiązaniu problemu a nie na problemie samym w sobie - Poczucie „ważności”, bycia docenionym - Możliwość realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji - Możliwość samorealizacji i rozwoju, nie tylko w ramach swojego zakresu obowiązków
Trudności	<ul style="list-style-type: none"> - Brak zasad jasnego i pełnego przepływu informacji - Niedoinformowanie pracowników wywołujące poczucie niepewności i zagrożenia

²⁶ Ibidem s. 69-71

	(plotki) - Nieefektywna realizacja różnego rodzaju procesów i projektów firmowych, - Występowanie konfliktów - Zmniejszenie zaangażowania i motywacji pracowników - Odejścia pracowników
--	--

DOBRE PRAKTYKI

CITI HANDLOWY: Wolontariat efektywnie wykorzystujący możliwości

CELE INICJATYWY

Program Wolontariatu Pracowniczego w Citi Handlowy pełni wspomagającą rolę wobec działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji korporacyjnej. Wolontariat pracowniczy w instytucji finansowej może pełnić rolę motywatora do osobistego rozwoju i rozwijania umiejętności interpersonalnych. Pracownicy banku znajdują także pole do działania w obszarze edukacji finansowej młodzieży, w ramach ogólnopolskich, partnerskich programów realizowanych wspólnie z dużymi partnerami społecznymi, np. Narodowym Bankiem Polskim, Komisją Nadzoru Finansowego czy Fundacją Młodzieżowej Przedsiębiorczości.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

Pracownicy. Pracownicy stanowią kluczową grupę docelową programu Wolontariatu Pracowniczego. Ich rola zależy od miejsca w strukturze firmy. Kadra zarządzająca pełniła rolę ambasadorów programu w początkowej fazie jego rozwoju. Poprzez udział zarządu banku w projektach wolontariackich oraz spotkania z kadrami kierowniczą udało się przekonać dużą grupę decydentów w firmie do wspierania oddolnych inicjatyw wolontariackich. Szeregowi pracownicy, oprócz udziału w indywidualnych i grupowych projektach organizowanych przez Fundację Kronenberga oraz jej partnerów, odgrywali też znaczącą rolę w budowaniu sieci liderów wolontariatu - osób angażujących w działania społeczne swoich kolegów i koleżanki z pracy oraz rodziny i znajomych.

Społeczność lokalna. Firma ocenia, że bez współpracy z lokalnymi organizacjami społecznymi Program Wolontariatu Pracowniczego nie mógłby być realizowany. Organizacje te oczekują wsparcia wolontariuszy i organizują im miejsca pracy na rzecz potrzebujących. Wachlarz instytucji, które korzystają ze wsparcia wolontariuszy, obejmuje także placówki ochrony zdrowia, schroniska dla zwierząt czy domy kultury. W przypadku projektów grupowych wolontariatu, rola i odpowiedzialność lokalnych instytucji jest większa ze względu na konieczność zaplanowania działań, budżetu i logistykę na miejscu. W wielu przypadkach lokalne organizacje pozarządowe współpracują z lokalnymi mediami i nagłaśniają projekty realizowane we współpracy z wolontariuszami z Citi Handlowy.

KORZYŚCI DLA FIRMY

Korzyści z działania obejmują usprawnienie komunikacji wewnętrznej między pracownikami w firmie, nabywanie nowych umiejętności organizacyjnych przez pracowników oraz integrację zespołów pracowników uczestniczących w projektach. Ważnym elementem jest poprawa relacji ze społecznością lokalną – w wielu miejscach udaje się nawiązać trwałe relacje, których nie udałoby się uzyskać wyłącznie poprzez wsparcie finansowe. Program Wolontariatu Pracowniczego zbudował także pozytywny wizerunek działań prospołecznych podejmowanych przez Fundację Kronenberga w imieniu banku, co potwierdzają m.in. wielokrotne nagrody w konkursie Barwy Wolontariatu, organizowanym przez Centrum Wolontariatu.

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

Pracownicy. Realizacja niewielkich projektów społecznych uczy i doskonali umiejętności współpracy w grupie, zarządzania zadaniami, budżetem projektu. W jednym z wyjazdów liderami projektów zostali uczestnicy Programu Rozwoju Przyszłej Kadry Kierowniczej. Koordynacja projektów wolontariackich była dla nich okazją do sprawdzenia swoich umiejętności zarządzania w praktyce.

Społeczność lokalna. Poza bezpośrednimi korzyściami, partnerzy lokalni, dzięki współpracy z wolontariuszami wywodzącymi się ze środowiska biznesowego, zyskują inne spojrzenie na zaangażowanie społeczne firm. Okazuje się, że relacja nie musi polegać tylko na darowiźnie finansowej w zamian za umieszczone logo na plakacie czy ulotce.

Przykłady dobrych praktyk znajdują się również na stronie www.interesariusze.pl.

5. Kluczowe Obszary CSR – środowisko

Po przystąpieniu Polski do UE polskie przedsiębiorstwa zobowiązane są do przestrzegania wysokich standardów w zakresie ochrony środowiska, co często wiąże się ze znacznymi nakładami finansowymi. Na świecie, a także w Polsce, coraz częstszym systemowym działaniem w obszarze środowiska jest wdrażanie standardów zarządzania środowiskowego zarówno formalnych, certyfikowanych na zgodność z wymaganiami normy ISO 14001 lub zarejestrowanych we wspólnotowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS), jak i nieformalnych, np. w ramach programu Czystszej Produkcji czy programu Odpowiedzialność i Troska. Wdrożenie systemów zarządzania środowiskowego umożliwi systematyczne doskonalenie procesów oraz optymalizację wykorzystania zasobów, co w konsekwencji może prowadzić do ograniczenia kosztów m.in. energii i materiałów, obniżenia opłat za korzystanie ze środowiska oraz ewentualnych kar, a także zwiększenia atrakcyjności firmy w oczach partnerów biznesowych oraz dostępu do nowych rynków zbytu.

W ramach budowania systemu zarządzania środowiskowego wyróżnić można następujące etapy kluczowe:

- identyfikację aspektów działalności wpływającej na środowisko;
- ustanowienie zasad nadzorowania ww. aspektów w procesach organizacji;
- stworzenie systemu monitorowania, raportowania i doskonalenia.

Kolejnym pozytywnym przejawem stosowania praktyk środowiskowych w działalności biznesowej jest, oprócz standardów w obszarze zarządzania środowiskowego, znakowanie produktów ekoznakiem dostarczającym konsumentom wiarygodnej informacji dotyczącej środowiskowej charakterystyki produktów. Na rynku funkcjonuje wiele ekoznaków, m.in. polski Eko-znak, wspólnotowy system znakowania ekologicznego (ang. eco-label) czy też inne oznakowania specyficzne dla danych obszarów (np. FSC – ang. Forest Stewardship Council) nadawany wyrobom z drewna pochodzącego z upraw zarządzanych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju)²⁷.

ISO 14001

ISO 14001 – jeden ze standardów ISO, stosowany w zarządzaniu środowiskowym. Konkretnie jest to norma zarządzania środowiskowego.

²⁷ Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przygotowany Na zlecenie Ministerstwa Gospodarki s. 59

British Standards Institution opublikowało w 1992 roku pierwszy światowy standard dotyczący systemu zarządzania środowiskiem BS 7750. W 1996 roku międzynarodowy następca BS 7750 został opublikowany jako ISO 14001. Aktualna norma wydana została w 2004 r. Polska wersja, wydana przez Polski Komitet Normalizacyjny, pochodzi z 2005 r. i ma oznaczenie PN-EN ISO 14001:2005. Norma pozwala zbudować System Zarządzania Środowiskowego w oparciu o tzw. podejście procesowe. Jednym z najważniejszych elementów, jest uwzględnienie ciągłego doskonalenia w działaniach danej organizacji. Doskonalenie to prowadzone jest w oparciu o założenia tzw. cyklu Deminga (PDCA). Zakłada ona cztery etapy działania: plan – planuj, do – wykonaj, check – sprawdź, act – działaj.

Podstawowym kryterium, na którym opiera się działania w zakresie SZŚ, jest identyfikacja aspektów środowiskowych. Tworzy się rejestr tych aspektów i wyszczególnia aspekty znaczące w działalności danej Organizacji. Następnie na ich podstawie buduje się cele, zadania i programy środowiskowe.

W turystyce zainteresowanie normą 14001 przejawiają przewoźnicy, obiekty hotelarskie i restauracje. W Polsce nie ma przedsiębiorstw turystycznych wyróżnionych certyfikatem ISO 14001.

Racibórz jako pierwsze miasto w Polsce i Europie otrzymało certyfikat ISO 14001.

Co obejmuje norma ISO 14001: wymagania ogólne; dyrektywy w zakresie ochrony środowiska naturalnego; informacje na temat planowania wdrażania i innych czynności; informacje dotyczące procedur kontroli i czynności naprawczych; przegląd technik zarządzania.

Kogo to dotyczy?

Norma ISO 14001 jest ważna dla wszelkich organizacji: od niewielkich firm prowadzących działalność w jednej lokalizacji po międzynarodowe korporacje; organizacji prowadzących działania o wysokim stopniu ryzyka po obciążone niskim ryzykiem przedsiębiorstwa usługowe; firm prowadzących działalność produkcyjną, przetwórczą i usługową, między innymi lokalnych władz; organizacji działających w sektorze publicznym i prywatnym; pierwotnych producentów sprzętu i ich dostawców²⁸.

EMAS

System Ekozarządzania i Audytu EMAS (ang. Eco Management and Audit Scheme) jest unijnym instrumentem wprowadzonym w życie rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady, mającym na celu zachęcenie różnych organizacji (przedsiębiorstw, zakładów, instytucji) do ciągłego doskonalenia efektów działalności środowiskowej koncentrującego się na:

- identyfikowaniu obszarów, dla których należy opracować, poprawić i podnieść skuteczność systemu zarządzania środowiskowego,
- systematycznym poszukiwaniu możliwości praktycznego ograniczenia oddziaływania na środowisko i przyjmowaniu nowych celów w zakresie ochrony środowiska,
- systematycznym identyfikowaniu i eliminowaniu niezgodności z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami,

²⁸ www.wikipedia.org

- systematycznym identyfikowaniu aspektów środowiskowych wymagających nadzoru lub poprawy,
- szkoleniu personelu, w celu zwiększenia efektywności podejmowanych działań środowiskowych,
- porównywaniu się z innymi firmami czy instytucjami działającymi w tej samej branży.

EMAS jest czymś w rodzaju posiadania znaku firmowego, określającego dążenie organizacji do doskonałości. Zasadniczym założeniem systemu EMAS jest dostrzeżenie i wyróżnienie tych organizacji, które dobrowolnie wychodzą poza zakres podstawowych wymogów określonych przepisami prawa i w sposób stały dążą do osiągania jak najlepszych wyników prowadzonych działań prośrodowiskowych. Tak więc, przystąpienie do systemu EMAS stanowi wejście do „elitarnego klubu” tych organizacji, które traktują aspekty środowiskowe na równi z innymi elementami prowadzonej działalności, oraz w sposób ciągły dążą do poprawy i minimalizacji swojego oddziaływania na środowisko.

Organizacja, która chce zarejestrować się w systemie EMAS musi wdrożyć system zarządzania środowiskowego zgodnie z wymaganiami normy ISO 14001, opublikować deklarację środowiskową zweryfikowaną przez niezależnego, akredytowanego weryfikatora środowiskowego, aktywnie włączyć pracowników w proces zarządzania środowiskowego oraz postępować zgodnie z prawem.

Mniejsze organizacje mogą skorzystać z narzędzi wspomagających zarządzanie środowiskowe, takich jak:

- **Ecomapping©** umożliwiający określenie istotnych oddziaływań organizacji na środowisko, jak również działań mogących przynieść poprawę działalności środowiskowej
- **EMAS easy™** wspierający proces tworzenia dokumentacji systemowej, umożliwiającej dokumentowanie systemu zarządzania środowiskowego przy pomocy prostych formularzy (Excel) w oparciu o wyniki **Ecomapping©**.²⁹

Wpływ firmy na środowisko naturalne

Każda firma poprzez swoje działania wywiera wpływ na środowisko naturalne. Zależnie od branży czy też wielkości firmy, różna będzie skala tego oddziaływania.

Eko firma i transport

Transport samochodowy i lotniczy to jedno z najpoważniejszych źródeł zanieczyszczenia powietrza oraz hałasu.

W pierwszej kolejności należy określić zakres dotychczasowych działań: Jak nasza firma wpływa poprzez transport na środowisko?

²⁹ Na podstawie „Po prostu EMAS. Wprowadzenie do systemu zarządzania środowiskowego” Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Warszawa 2005 wydanie 2

Główne obszary do przeanalizowania to:

- Podróże służbowe
- Samochody służbowe, flota samochodowa
- Dojazdy pracowników do/z pracy
- Dojazdy klientów
- Zakup usług transportowych/logistycznych

W kolejnym kroku należy określić sposoby działania. Oto najważniejsze obszary działań ograniczających negatywny wpływ na środowisko poprzez transport:

- Edukacja, podnoszenie świadomości
- Ograniczanie korzystania z transportu
- Korzystanie z bardziej ekologicznych środków transportu
- Nakładanie środowiskowych wymagań/zaleceń transportowych partnerom biznesowym

Poniżej znajdują się przykłady działań, które mogą być podjęte w poszczególnych obszarach wraz z rozwiązaniami:

- **Podróże służbowe** - Weryfikacja potrzeb podróży służbowych i zastąpienie tradycyjnych podróży tele-, wideo- i webkonferencje.
- **Konsolidacja podróży służbowych** (jeden wyjazd do kilku klientów, zamiast kilku oddzielnych podróży w tym samym kierunku).
- **Preferencje dla bardziej ekologicznych środków transportu** (w kolejności środki transportu od najbardziej preferowanych: kolej, samochód, samolot).
- **Samochody służbowe, flota samochodowa** - Zakup pojazdów bardziej ekologicznych
- **Szkolenia bezpiecznej i oszczędnej jazdy wśród pracowników** (tzw. szkolenia eco-driving czyli eko-jazdy)³⁰

Eko firma i marketing

W obszarze marketingu wiele działań, bez uszczerbku dla ich jakości, może być prowadzonych w sposób bardziej ekologiczny. Ważne, aby wprowadzając zmiany w tym obszarze być konsekwentnym w podejmowanych decyzjach i komunikatach.

Eventy i wydarzenia firmowe, konferencje, spotkania, seminaria

Organizując wszelkiego rodzaju wydarzenia firmowe, czy to dla pracowników, czy dla klientów, można w nie wpleść aspekt dbałości o środowisko:

³⁰ Na podstawie Zeszyt 5. Firma=środowisko. Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2009 s. 35

- Wybierając miejsce, gdzie odbędzie się dane wydarzenie, warto zwrócić uwagę na ile obiekt jest ekologiczny
- W ramach zadań do wykonania podczas spotkań czy wyjazdów pracowniczych, można położyć nacisk na kształtowanie proekologicznych postaw i np. podjęcie działań na rzecz środowiska.
- Decydując się na przygotowanie materiałów seminaryjnych/ konferencyjnych, należy rozważyć, czy ich drukowanie jest konieczne, czy uczestnicy nie mogą ich otrzymać na nośnikach elektronicznych.

Materiały promocyjne i reklamowe

Podejmując decyzję o wyborze dostawcy, od którego firma chce zakupić gadzety reklamowe, warto wziąć pod uwagę także kryterium środowiskowe. Eko gadzety, czyli np. długopisy z mączki kukurydzianej czy notesy z papieru ekologicznego, są już powszechnie dostępne.

Komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna

Komunikacja zarówno zewnętrzna jak i wewnętrzna powinna wspierać wszystkie ekologiczne działania. Należy jednak pamiętać, aby jej treść była spójna z podejmowanymi działaniami.³¹

Eko firma i biuro

Ograniczanie wykorzystywania zasobów środowiska w codziennym życiu firmy można rozpocząć od drobnych działań, których wdrożenie w długim czasie zminimalizuje negatywny wpływ firmy na środowisko i stworzy jednocześnie dobre zwyczaje w kulturze korporacyjnej firmy.

Ważne jest, aby działać na wielu płaszczyznach i tworzyć dobre nawyki, czemu mogą służyć:

- Promowanie tele i wideokonferencji zamiast przemieszczania się na spotkania;
- Wykorzystywanie kanałów komunikacji elektronicznej takich jak maile czy elektroniczne platformy do wymiany informacji. Dodatkowym atutem tego rozwiązania jest oszczędność czasu wynikająca z możliwości odbycia spotkania z własnego biurka zamiast przemieszczania się do innych lokalizacji;
- Promowanie szkoleń e-learningowych zamiast organizowania dużych spotkań;
- Ograniczanie ilości dużych, stacjonarnych spotkań szkoleniowych do niezbędnego minimum;
- Wprowadzenie jako dobrego zwyczaju, wyłączania komputerów i sprzętów (za wyjątkiem tych, które z przyczyn technicznych muszą pozostać włączone) z funkcji standby na noc oraz wyłączania ładowarek i innych tego typu urządzeń z gniazdek. Sama komunikacja na ten temat przynosi szybkie efekty;

³¹ Ibidem s. 37

- Redukcja zużycia wody

Odpady w biurze

Działania, które można podjąć to:

- Wprowadzenie ponownego zapełniania tonerów zamiast zakupu nowych.
- W przypadku nawiązania współpracy z dostawcami (jak w punkcie wyżej) można ograniczyć ilość przyjmowanych odpadów (opakowania urządzeń i towarów) umawiając się z dostawcą na odbiór opakowań swoich produktów.

Rozwiązaniami wartymi zastosowania w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa w obszarze oszczędności papieru są:

- Drukowanie dwustronne
- Wprowadzanie procesów elektronicznego obiegu dokumentów;
- Racjonalny wybór sposobu suszenia rąk w toaletach
- Segregacja papieru i zbiórki makulatury.
- Wykorzystanie papieru makulaturowego – korzystanie z materiałów papierowych drukowanych na papierze makulaturowym.³²

Wyzwania związane z wdrażaniem działań prośrodowiskowych

Często osoba, która chce w firmie rozpocząć działania proekologiczne spotyka się ze sceptycyzmem, a nawet niechęcią zarówno decydentów jak i współpracowników. Oto argumenty, które mogą okazać się w tej sytuacji pomocne

Wątpliwości i odpowiedzi:

Ekologia kosztuje

- Działania ekologiczne mogą pomóc ograniczyć zużycie surowców.
- To inwestycja, która zwróci się w postaci oszczędności.
- Działania ekologiczne pozwalają ograniczyć ilość odpadów i wprowadzić technologie oszczędzające.

Te działania nie przekładają się bezpośrednio na korzyści finansowe firmy

- Można podjąć działania takie jak gospodarka odpadami: odpady można sprzedać, mogą też być surowcem dla kolejnych działań.

³² Ibidem s. 38

- Wiele działań pozwala generować oszczędności np. spadek zużycia energii czy wody.
- Działania ekologiczne poprawiają wizerunek i wpływają na wzrost zaufania do firmy.
- Zwiększają zaangażowanie pracowników, poprawiają wizerunek wśród nich, zwiększają lojalność.

Czy mamy na to czas?

- To inwestycja, która zoptymalizuje pracę.
- Warto stworzyć zespół do realizacji tych zadań, co wpłynie pozytywnie na ich efektywność oraz będzie angażowało tylko wyznaczonych do konkretnych zadań pracowników.

Co my mamy wspólnego z ekologią? My nie jesteśmy fabryką, nie zanieczyszczamy środowiska

- Każda firma ma wpływ na środowisko, nie tylko te produkcyjne.
- Każda firma w każdym swoim dziale podejmuje działania, które wywierają wpływ na środowisko.

To nie jest nasz core business, nie jesteśmy ekspertami –brak wiedzy w firmie

- Istnieją firmy doradcze, które mogą pomóc przygotować i wdrożyć takie działania.
- Dostępnych jest wiele publikacji książkowych, ale też internetowych, dotyczących tego zagadnienia.

Opór pracowników i decydentów przed zmianą

- Działania środowiskowe budują zaufanie klientów i pracowników do firmy.
- Dbałość o środowisko to zmiana, która dokonuje się już w otoczeniu firmy (coraz więcej klientów zwraca na to uwagę), dlatego też firma powinna podążyć za tą zmianą. Działania ekologiczne przekładają się na oszczędności –warto zakomunikować to odwołując się do konkretnych cyfr.
- Działania prośrodowiskowe mogą być korzystne dla firmy: są sposobem poszukiwania oszczędności.

Negatywne stereotypy dotyczące ekologii (np. świetlówka niszczy oczy, wyłączenie komputerów to ich większe zużycie)

- Należy wszystkie działania wesprzeć rzetelną komunikacją i edukacją, tłumacząc cel i spodziewane efekty podejmowanych działań.

Brak nacisku zewnętrznego, świadomości pracodawców i pracowników

- Prawo, zwłaszcza prawo unijne, wkrótce wprowadzi kolejne regulacje w tym obszarze, którym firmy będą musiały się podporządkować, takie działania to często tylko wyprzedzanie

stanu prawnego.

- Zagrożenie bojkotami organizacji ekologicznych, ale też konsumentów w niedalekiej przyszłości staje się realne.

Brak myślenia strategicznego, długofalowego

- Warto pokazać zmiany, które dokonały się na przestrzeni ostatnich lat w zakresie ekologii, aby uświadomić jak wiele jest tych zmian i jak szybko zachodzą³³.

DOBRE PRAKTYKI

HENKEL: Budowanie proekologicznej aktywności interesariuszy

CELE INICJATYWY

Program ten powstał, by dać firmie dodatkową szansę komunikowania się z konsumentami na tematy ekologii i ochrony środowiska, by wzmocnić jej reputację jako odpowiedzialnej ekologicznie i społecznie. Dzięki temu firma chce zyskać lojalność klientów i konsumentów, a w efekcie zapewnić sobie dalszy rozwój i sukces. Program edukacyjny „Henkel – zielone granty” jest w założeniu częścią realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu, ponieważ pozwala angażować lokalne społeczności w kwestie ekologiczne, jest narzędziem budowania współodpowiedzialności za środowisko naturalne – producenta i konsumentów. Celem programu jest także budowanie świadomości ekologicznej dzieci i młodzieży – przyszłych konsumentów.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

Pracownicy. W realizację inicjatywy bezpośrednio zaangażowany był Dział Komunikacji Korporacyjnej firmy Henkel. Pozostali pracownicy byli informowani o akcji oraz zachęceni, aby przekazywać informacje do zaprzyjaźnionych placówek edukacyjnych, stowarzyszeń etc.

Fundacja Nasza Ziemia. Fundacja jako partner społeczny opracowała założenia merytoryczne programu.

KORZYŚCI DLA FIRMY

Inicjatywa wpisuje się w strategię społecznej odpowiedzialności biznesu firmy. Dzięki niej, Henkel jest postrzegany jako firma odpowiedzialna społecznie i ekologicznie przez wszystkich swoich interesariuszy. Inną korzyścią jest nawiązanie relacji z organizacją pozarządową zajmującą się tematyką ekologiczną – Fundacją Nasza Ziemia. Nie pełni ona roli kontrolera, lecz partnera merytorycznego, który dodatkowo uwiarygodnia działania firmy w zakresie CSR.

³³ Ibidem str. 49

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

Wnioskodawcy. Wszyscy uczestnicy konkursu nauczyli się pozyskiwać dodatkowe środki służące realizacji projektów ekologicznych. Każdy z wniosków jest zrealizowany na kwotę wyższą niż zakładane dofinansowanie, gdyż wnioskodawcy pozyskali dodatkowe środki od sponsorów oraz partnerów. Łączna kwota przeznaczona na realizację zwycięskich projektów w edycji 2008/2009 wyniosła 200 tysięcy zł.

Przykłady dobrych praktyk znajdują się również na stronie www.interesariusze.pl.

6. Kluczowe Obszary CSR – zaangażowanie społeczne

Większość MSP nie zarządza społecznym zaangażowaniem. Brak jest zdefiniowanych grup docelowych, procedur, strategii, budżetu, wskaźników, celów i kryteriów oraz przewidywalności. Warto zacząć choćby od ustanowienia priorytetów i kierunków działań – pozwoli to budować kompetencje w określonej dziedzinie, jak również trwale skojarzyć z nią wizerunek firmy.

Wiele działań mających na celu promowanie zaangażowania społecznego biznesu prowadzi w Polsce Akademia Rozwoju Filantropii. Corocznie organizowany jest konkurs „Dobroczynca Roku”. Realizowano m.in. we współpracy z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności program „Działaj Lokalnie”.

W jakie zasoby można inwestować?

- Najbardziej oczywistą i najczęściej spotykaną formą wsparcia udzielaną przez biznes jest przekazywanie pomocy finansowej.
- Cennym wsparciem udzielonym np. lokalnym organizacjom społecznym może być również know-how lub np. rozesłanie do partnerów biznesowych informacji dotyczących projektu realizowanego przez organizację społeczną
- Wolonariat pracowniczy polegający na angażowaniu się pracowników w prace na rzecz lokalnej społeczności.³⁴

Fundacja firmowa

Często zdarza się, że właściciel(e) firmy, odnoszącej sukces rynkowy, decydują się dzielić nim z innymi, przekazując wsparcie na cele społeczne, tym większe, im większy zysk firmy. Aby środki wykorzystane zostały w sposób jak najbardziej efektywny, powinno się przeznaczyć na działania społeczne ściśle określony budżet oraz sformułować jasne kryteria przyznawania wsparcia. Jednym ze sposobów zarządzania tym procesem jest powołanie fundacji firmowej.

Więcej informacji na ten temat można uzyskać na stronach WWW Forum Darczyńców – www.corporategiving.pl.

Partnerstwo – modelowa forma współpracy biznesu z organizacją pozarządową

Podejmując działania z zakresu zaangażowania społecznego, warto poszukać partnera, np. lokalnej organizacji pozarządowej posiadającej wiedzę o najważniejszych problemach występujących

³⁴ Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przygotowany Na zlecenie Ministerstwa Gospodarki s.26

w lokalnej społeczności. Warto także zdecydować się na trwałą współpracę, tzn. partnerstwo. Z partnerstwem mamy do czynienia w sytuacji, kiedy organizacje społeczne i firmy, współpracując, dzielą cele, zasoby (proporcjonalnie do możliwości), odpowiedzialność i ryzyko związane z realizacją projektu społecznego oraz gdy główny cel osiągnąć jest poprzez wspólne działanie.

Wolontariat Pracowniczy

Wolontariat pracowniczy stanowiący atrakcyjną formę zaangażowania pracowników firmy w działania społeczne może przyczynić się do wzrostu poziomu satysfakcji pracowników, poprawy atmosfery w pracy oraz integracji zespołu. Wiele praktycznych informacji i pomysłów można znaleźć na stronie WWW Centrum Wolontariatu – www.wolontariatpracowniczy.pl.

Przykładowe dobre praktyki:

» *Talens (Polska). Firma z branży drzewnej produkująca artykuły dla artystów. Z inicjatywy właściciela firmy i z własnych środków stworzono i uruchomiono niepubliczne liceum plastyczne, w którym nauka jest nieodpłatna. Dzięki inicjatywie rocznie ok. 30 dzieci z Bieszczad będzie miało szansę rozpocząć edukację artystyczną. Szkołę i uczniów wspierają okazjonalnie partnerzy biznesowi firmy (np. przy organizacji wycieczek), skupione wokół firmy środowisko artystyczne, jak również lokalne władze.*

» *Firma Meblik (Polska). Producent mebli dla dzieci włączył się w działalność Misji Polskiej Akcji Humanitarnej w Sudanie Południowym. Dzięki darowiźnie Meblika PAH wybuduje studnię, z której codziennie będzie czerpało wodę ponad 1000 osób. Przykład ten pokazuje, że dzięki partnerstwu z organizacją pozarządową MSP mogą włączać się również w rozwiązywanie problemów globalnych.*

Poziomy zaangażowania

Nie każda firma dojrzała do tego by zaangażować się społecznie. Od czegoś jednak trzeba zacząć. Zgodnie z sugestią dr Bolesława Roka, specjalisty w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu możemy wyróżnić kilka poziomów zaangażowania społecznego firmy. **Pierwszy, podstawowy poziom** dotyczy zasadniczej działalności firmy i obejmuje między innymi: dostarczanie niezbędnych produktów i usług, tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, wynagrodzenia i świadczenia poza płacowe, podatki do budżetu państwa i budżetu lokalnego. W przeciwieństwie do wszystkich następujących, działania na tym poziomie są obowiązkowe.³⁵

Na poziomie drugim znajdują się przedsięwzięcia komercyjne realizowane w środowisku społecznym, a więc wszelkie działania, które mają na celu wspieranie rozwoju firmy, np. przykład poprzez promocję wizerunku firmy. Działania te najczęściej występują pod postacią sponsoringu - na polu kultury, sportu czy edukacji.

³⁵ www.csr.pl CCI - Społeczne zaangażowanie firm. Listopad 2011

Poziom trzeci zaangażowania społecznego stanowią inwestycje na rzecz społeczności lokalnej, czyli długoterminowe działania realizowane z członkami tej społeczności w celu rozwiązania określonych problemów społecznych. Przykładem mogą tu być programy zaangażowania pracowników.

Na najwyższym poziomie społecznego zaangażowania znalazła się działalność filantropijna, która w odróżnieniu od sponsoringu nie wspiera interesów firmy i nie służy promocji jej wizerunku. W ramach tej działalności pojawiają się formy zaangażowania określane mianem filantropii strategicznej, czyli rozbudowane, długofalowe programy partnerskie. Istotą filantropii strategicznej jest przekonanie, że cele społeczne i ekonomiczne przedsiębiorstwa nie są oddzielne, ale wręcz przeciwnie - wzajemnie ze sobą powiązane.³⁶

Win-win

W zaangażowaniu społecznym nie chodzi jednak o czysto filantropijne podejście. Działająca na rzecz społeczeństwa firma jest obdarowującym, a także obdarowanym, relacja, jaka zostaje nawiązana pomiędzy tymi podmiotami jest jedną z podstawowych zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu. Mowa tu o regule wygrany-wygrany (z ang. win-win), co oznacza, że obie strony czerpią korzyści z podejmowanych działań. Społeczności otrzymują realną pomoc, niekoniecznie finansową, natomiast firma buduje swój wizerunek, jako godnego zaufania partnera działań społecznych. Przy współpracy wielu interesariuszy społeczne zaangażowanie firm może stać się istotnym czynnikiem rozwoju interesariuszy lokalnych oraz przestrzenią wspólnego rozwiązywania problemów społecznych.

Strategia przede wszystkim

W zaangażowaniu społecznym, jak w każdym aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu, bardzo ważne jest podejście strategiczne. Incydentalna pomoc, okazjonalne zaangażowanie może czasem przynieść rezultat odwrotny od zamierzonego. Istotne jest także dopasowanie form pomocy do profilu firmy, dobrym przykładem może być kampania edukacyjna „Kobieta w świecie finansów” zorganizowana przez Bank BPH SA czy słynna już program społeczny firmy Danone „Podziel się posiłkiem”.

Cele strategii zaangażowania społecznego muszą być spójne z wizją i misją firmy oraz z ogólną strategią biznesową. Jest to warunek decydujący o jej wiarygodności. Strategia powinna zostać uzgodniona i zaakceptowana przez jak najszersze grono pracowników firmy, bo to przecież oni będą ją wdrażać, nie można jednak zapomnieć o wyznaczeniu odpowiedzialnych za to osób. Nie jest oczywiście tak, że zaangażowanie społeczne nic nie kosztuje - firma musi przewidzieć pewien budżet na ten cel.

Istotnym partnerem biznesu we wdrażaniu programów społecznego zaangażowania są organizacje pozarządowe, które często posiadają bezcenny know-how potrzebny do wdrażania programów na rzecz społeczeństwa. Należy pamiętać też o rzetelnym komunikowaniu swoich działań społecznych, nie tylko poprzez stronę internetową firmy, a także o ewaluacji i raportowaniu. Monitorowanie działań społecznych znacznie ułatwi organizacjom rozwój w tym zakresie i pozwoli dostrzec oraz wyeliminować w przyszłości pojawiające się błędy.

³⁶ www.csr.pl CCI - Społeczne zaangażowanie firm. Listopad 2011

Każdy może

Branżą, która szczególnie aktywnie włącza się w działania na rzecz społeczeństwa, jest sektor finansowy. Z raportu „Fundacje korporacyjne w Polsce” wydanego przez Forum Darczyńców wynika, że Polacy postrzegają branżę finansową jako lidera filantropii korporacyjnej. Badanie dotyczące zaangażowania społecznego największych instytucji finansowych w Polsce przeprowadzone przez tę samą organizację pokazuje, że instytucje finansowe najczęściej realizują programy zaangażowania społecznego w obszarze pomocy społecznej, edukacji oraz kultury i sztuki, a odbiorcami ich działań są głównie dzieci i młodzież, osoby niepełnosprawne i chore, a także ofiary klęsk i katastrof. Firmy nie tylko udzielają wsparcia finansowego i rzeczowego, ale także angażują swoich pracowników w programy wolontariatu, organizują programy stypendialne dla studentów, zawierając przy tym często strategiczne partnerstwa z organizacjami pozarządowymi oraz zakładając własne fundacje.

Dla pracowników - programy wolontariatu pracowniczego, a co z kadrą zarządzającą? Prezesi największych firm w Polsce zostali zaproszeni do udziału w projekcie „Koalicja Prezesi - wolontariusze 2011” zorganizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce, którego celem jest między innymi budowa postaw zaangażowania społecznego wśród menedżerów wysokiego szczebla. Członkowie Koalicji realizują wspólne akcje i programy prospołeczne, biorą także udział w konferencjach i debatach poświęconym zagadnieniom z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zaangażowanie społeczne dotyczy nie tylko dużych korporacji, ale także sektora małych i średnich przedsiębiorstw. O ile te pierwsze działają na rzecz społeczeństwa, angażując się w rozwiązywanie problemów na skalę krajową czy nawet światową, to niewielkie przedsiębiorstwa mogą aktywnie wspierać społeczność, zwłaszcza lokalną, gdyż to z niej najczęściej wywodzą się jej najbardziej znaczący interesariusze - pracownicy i klienci.

Z życia firmy wzięte

Największą inicjatywą, promującą społeczne zaangażowanie biznesu w Polsce jest konkurs „Dobroczyńca Roku” organizowany od 1997 roku przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce. Corocznie tytuł „Dobroczyńcy Roku” mają szansę uzyskać firmy, które podejmują skuteczne działania na rzecz społeczeństwa, współpracując z organizacjami pozarządowymi, wspierając je merytorycznie, finansowo, rzeczowo czy poprzez świadczenie usług. O zaszczytny tytuł mogą ubiegać się również te przedsiębiorstwa, które działają na rzecz społeczeństwa w sposób strategiczny.³⁷

³⁷ www.csr.pl CCI - Społeczne zaangażowanie firm. Listopad 2011

7. Ekowydajność, ekoefektywność

Ekowydajność, ekoefektywność, ecoefficiency – osiągnięcie wysokich wyników środowiskowych, mówiących o niskim wpływie działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.

Wysoką ekowydajność osiąga się m.in. dzięki:

- redukcji zużycia zasobów,
- redukcji emisji substancji zanieczyszczających środowisko,
- redukcji produkowanych odpadów.

Korzyści dla ekowydajnego przedsiębiorstwa to:

- obniżenie rachunków (za wywóz odpadów, zużycie energii itp.) i zwiększenie dochodowości firmy,
- wzrost konkurencyjności firmy,
- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa.

Ekoefektywność jest mierzona za pomocą tzw. indeksów ekoefektywności (np. stosunek emisji dwutlenku węgla do przychodów).

Inicjatywą mającą na celu włączenie koncepcji efektywności środowiskowej do działań przedsiębiorstw europejskich jest Europejska Inicjatywa Efektywności Środowiskowej (EEEI – Eco-Efficiency Initiative), opracowana przez Światową Radę Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju oraz Europejskich Partnerów działających na rzecz środowiska.³⁸

Sposoby wypełniania przez przedsiębiorstwo zasad CSR w odniesieniu do środowiska naturalnego, w tym również w eksporcie towarów i usług:

- stosowanie możliwie najlepszych dostępnych proekologicznych technologii w procesach produkcyjnych i inwestycyjnych,
- wytwarzanie produktów przyjaznych środowisku np. produkcja biokomponentów płynnych do paliw,
- monitoring procesów technologicznych,
- prowadzenie proekologicznej gospodarki surowcami i energią,
- proekologiczna gospodarka odpadami poprodukcyjnymi – ograniczenie powstawania, segregacja, wykorzystanie lub unieszkodliwianie,

³⁸ Za www.odpowiedzialniznes.pl encyklopedia CSR

- ograniczanie poboru wody, ilości zanieczyszczeń emitowanych do powietrza oraz w odprowadzanych ściekach,
- stosowanie obiegów zamkniętych wody w procesach produkcyjnych,
- monitoring ładunku zanieczyszczeń,
- ochrona środowiska gruntowo-wodnego – zabezpieczenie przed przenikaniem zanieczyszczeń do gleby,
- zapobieganie wystąpieniu poważnych awarii przemysłowych,
- dotrzymywanie obowiązujących norm i wskaźników emisji,
- ciągłe doskonalenie w obszarze związanym z oddziaływaniem na środowisko naturalne,
- podnoszenie świadomości oraz upowszechnianie wiedzy ekologicznej wśród pracowników i społeczności lokalnej³⁹.

Wskaźniki CSR

Najpełniej wpływ odpowiedzialności na firmę obrazują różnego rodzaju wskaźniki, które pozwalają na porównanie m.in. efektywności i dochodowości ex ante wdrożeniem tej koncepcji zarządzania firmą, jak również ex post.

Przykładowe wskaźniki stosowane w CSR:

Wskaźniki ekonomiczne:

- wskaźnik inwestycji (nakłady inwestycyjne jako % przychodów),
- innowacyjność: nowe produkty/produkty ogółem ,
- nakłady na B+R/przychody.

Wskaźniki ekologiczne:

- GWP (global warming potential): całkowita emisja gazów cieplarnianych (według definicji protokołu z Kioto) w tonach odpowiednika CO₂,
- zagospodarowane odpady/wytworzone odpady (recycling),
- ilość naruszeń norm ochrony środowiska,
- wartości inwestycji zmniejszających oddziaływanie na środowisko/łączna wartość inwestycji,
- indeksy ekoroduktywności (np. ilość materiałów wyprodukowanych/ilość zużytych surowców naturalnych – tzw. odmaterializowanie produkcji),
- indeksy efektywności (np. wielkość emisji CO₂/przychody).

Wskaźniki pracownicze:

- średnia wysokość wynagrodzenia kobiet/średnia wysokość wynagrodzenia mężczyzn w poszczególnych kategoriach zaszerogowania,

³⁹ <http://blog-csr.ask-ak.com/>

- rozpiętość wynagrodzeń (stosunek średniej do 5% najlepiej zarabiających łącznie z zarządem/średnia dla 5% najźlepiej zarabiających),
- ilość pracowników zwolnionych z programem zabezpieczającym/ilość wszystkich zwolnień,
- stosunek budżetu szkoleń do rocznych kosztów operacyjnych,
- ilość godzin szkoleń łącznie/ilość godzin szkoleń dotyczących etycznych zasad postępowania w firmie,
- ilość pracowników uczestniczących w szkoleniach/łączna ilość pracowników,
- ilość godzin szkolenia na 1 pracownika w poszczególnych kategoriach (kadra kierownicza, robotnicza),
- % kobiet zatrudnionych ogółem w stosunku do mężczyzn /% kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w stosunku do mężczyzn,
- procent pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych,
- ilość nowo przyjętych pracowników/łączna ilość pracowników,
- ilość pracowników z dostępem do intranetu - internetu/łączna ilość pracowników.

Wskaźniki bezpieczeństwa pracy:

- wypadki hospitalizowanie/ilość zatrudnionych pracowników,
- godziny zwolnień chorobowych/godziny przepracowane,
- ilość wypadków samochodowych w ramach pracy/ilość przejechanych kilometrów.

Wskaźniki zaangażowania społecznego:

- środki finansowe przeznaczone na inwestycje społeczne (według priorytetów: sport, zdrowie, nauka, ochrona środowiska, itp.),
- ilość otrzymanych projektów od organizacji społecznych/ilość zrealizowanych projektów,
- ilość godzin pracowniczych przepracowanych na rzecz społeczności lokalnej/ilość godzin pracy,
- wysokość podatków i opłat lokalnych (gmina)/łączne przychody gminy,
- dotacje finansowe o charakterze działalności dobroczynnej jako % zysku brutto,
- ilość pieniędzy zebranych przez pracowników/ilość pieniędzy dołożonych przez firmę – przekazanych na cele społecznie użyteczne.

Wskaźniki dotyczące relacji z partnerami biznesowymi:

- ilość wspieranych miejsc pracy u dostawców (obroty z dostawcami/wydajność u dostawcy),
- przeciętny czas płacenia faktur dostawcom,
- ilość dostawców, z którymi odbywa się spotkanie na temat strategii firmy/łączna ilość dostawców,
- liczba przyjętych reklamacji/liczba zgłoszonych reklamacji.⁴⁰

⁴⁰ Rok, B., Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2004. S. 44-45

Ekowydajność w firmie transportowej Veolia Transport - zasady

1. Walczyć ze zmianami klimatycznymi wykazując ekologiczną wydajność transportu zbiorowego, dzięki „Ekowydajności Przejazdu” autorstwa Veolia Transport.
2. Mierzyć i kontrolować ślad ekologiczny naszej działalności, dzięki Systemowi Zarządzania Ekologicznego, a także zmniejszyć zużycie zasobów energetycznych pochodzenia kopalnego. *(30 % parku to pojazdy czyste oraz 30 % pojazdów mytych jest wodą reutilizowaną)*
3. Propagować wysokiej jakości usługi oparte na dalekowzrocznej wizji, na oczekiwaniach klientów i stabilnych ramach gospodarczych. *(90% sieci zamawia co dwa lata niezależny sondaż zadowolenia klientów)*
4. Uwrażliwiać i kształcić opinię publiczną na wyzwania ekologiczne i zrównoważony transport, na zachowanie zasobów i „eko-gesty”. *(90% kierowców przechodzi szkolenie nt. jazdy ekologicznej w ciągu 3 lat od rozpoczęcia pracy)*
5. Dbać o bezpieczeństwo i zdrowie naszych użytkowników, naszych zakładów i naszych pracowników. *(100 % audytu zakładów priorytetowych, wskaźnik wypadków wywołujących obrażenia cielesne na 100 000 km, liczba godzin pracy niewykonanej z powodu wypadku przy pracy)*
6. Utrzymywać politykę rekrutacji i rozwoju umiejętności zasobów ludzkich opartą na różnorodności, równouprawnieniu i rozwoju osobistym. *(Wskaźnik rotacji pracowników, proporcje zatrudnionych kobiet i mężczyzn, ewolucja liczby pracowników niepełnosprawnych)*
7. Odgrywać dynamiczną rolę gospodarczą na danym terytorium, biorąc pod uwagę potrzeby lokalne. *(Ewolucja zatrudnienia)*
8. Nawiązać stały, przejrzysty dialog z naszymi partnerami, z myślą o ulepszeniu naszych celów i naszych planów działania. *(100% dużych sieci angażuje się na rzecz bezpieczeństwa i jakości ekologicznej, doroczne publikowanie wyników w kontekście naszych zobowiązań)*

Szczegóły na stronie <http://www.veolia-transport.pl/>

9. CSR w Polsce – przykłady dobrych praktyk z różnych regionów Polski

1. BIZNES I EDUKACJA

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, czy odpowiedzialnego biznesu, mają charakter interdyscyplinarny: istotne są zmienne ekonomiczne, historyczne, kulturowe, zmienne z zakresu zarządzania, psychologii, filozofii, socjologii organizacji oraz nauk politycznych. Jeśli chcemy lepiej rozumieć procesy i zjawiska towarzyszące CSR, pomocne jest analizowanie tych działań w kontekście ujęcia systemowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym uwzględnia się sieć współzależności i powiązań organizacji z jej otoczeniem (grupami bliższych i dalszych interesariuszy). W związku z tym, pojawia się potrzeba budowania modeli biznesowych opartych na współpracy międzysektorowej, w których wzajemność i współzależność w sieci powiązań ma fundamentalne znaczenie dla efektywnego zarządzania relacjami organizacji z jej interesariuszami.

Przyszli menedżerowie i przedsiębiorcy staną przed istotnymi pytaniami: w jaki sposób łączyć wartości moralne z codziennością gospodarczą? W jaki sposób zderzać wartości z rzeczywistością w taki sposób, aby nie pozostały jedynie martwą literą? Jakie są wyzwania dla kształtowania postaw przedsiębiorczości u młodych ludzi w obliczu globalizujących się rynków i społeczeństw?

Potrzeba więc edukacji, która wpływa na lepsze rozumienie wyzwań związanych z ideą odpowiedzialnego biznesu wśród tych, którzy na rynek pracy będą wchodzić w najbliższych latach jako pracownicy dużych bądź małych firm, a także jako samodzielni przedsiębiorcy.⁴¹

BRE Bank: Dostarczanie narzędzia oceny poziomu innowacyjności

CELE INICJATYWY

Podstawowym celem projektu jest pośredniczenie w dostępie do wiedzy o innowacji. BRE Bank liczy także na zbudowanie dzięki projektowi wizerunku promotora innowacyjnych rozwiązań gospodarczych.

Ranking „Najbardziej Innowacyjnych Firm” służy promowaniu innowacyjnych modeli biznesowych wśród polskich przedsiębiorstw. Innowacja jest przez organizatorów rankingu definiowana jako „wprowadzenie do praktyki nowego lub znacząco ulepszonych rozwiązania w odniesieniu do procesu, produktu (towaru lub usługi), marketingu oraz organizacji”. Ranking ma przyciągać

⁴¹ 15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu Iwona Kuraszko Szymon Augustyniak, Forum Odpowiedzialnego Biznesu s. 8

uczestników stwarzając im szansę promocji oraz sprawdzenia własnych zasobów i porównania swoich praktyk z doświadczeniami innych, innowacyjnych przedsiębiorstw. Podstawą analizy ilościowej są informacje od przedsiębiorstw przesyłane w postaci ankiet oraz pozyskane z publicznie dostępnych baz i statystyk. Oceny jakościowej dokonują eksperci. Miejsce w rankingu wynika także ze stabilności innowacyjnego podejścia, ocenianej na podstawie porównania z wynikiem uzyskanym we wcześniejszych edycjach rankingu.

Ranking „Najbardziej Innowacyjnych Firm” obejmuje kategorie wyodrębnione ze względu na wielkość zatrudnienia: mikrofirmy (do 9 osób zatrudnionych), przedsiębiorstwa małe (10-49 zatrudnionych), przedsiębiorstwa średnie (50-249 osób) oraz przedsiębiorstwa duże (powyżej 249). Tworzone są także podrankingi regionalne oraz, poczynając od 2008 r., podrankingi w poszczególnych kategoriach innowacyjności (innowacyjność produktowa, procesowa, organizacyjna oraz marketingowa), a także podranking firm, które wdrożyły innowacyjne rozwiązania przy wykorzystaniu funduszy unijnych.

Projekt, począwszy od 2005 r., jest realizowany przez pracowników Departamentu Marketingu i Relacji Inwestorskich. Jego zadania to:

- wybór partnera merytorycznego (IBE PAN, od 2008 r. PKPP Lewiatan) i współpraca przy tworzeniu kwestionariusza do badania,
- organizacja i realizacja badania wśród przedsiębiorców,
- współpraca z partnerami zewnętrznymi – firmą Dun&Bradstreet, dziennikiem Rzeczpospolita oraz Manager Magazin,
- informowanie o projekcie i jego promocja, przygotowanie corocznej publikacji o badaniach,
- organizacja imprez i ceremonii ogłoszenia nagrodzonych firm.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

BRE Bank wyróżnia trzy grupy zaangażowane – na różnych etapach – w realizację projektu. Są to: **Pracownicy**, którzy współtworzyli koncepcję projektu, a następnie uczestniczą w opracowaniu Rankingu. **Środowisko naukowe**, reprezentowane przez Instytut Badań Ekonomicznych PAN. **Środowiska biznesowe**, reprezentowane przez PKPP Lewiatan, które pracowały nad obecną metodologią badania.

KORZYŚCI DLA FIRMY

Do zewnętrznych korzyści dla firmy, wynikających z działania CSR, BRE Bank zalicza budowę wizerunku instytucji innowacyjnej, wspierającej innowacyjne postawy i nowoczesne modele biznesowe wśród polskich firm.

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

Badanie innowacyjności polskiej gospodarki oraz tworzenie Rankingu będą kontynuowane. BRE Bank

liczy na lepsze wykorzystanie Rankingu, np. poprzez nawiązanie bliższej współpracy z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w projekcie, a także skuteczniejsze promowanie innowacyjności w Polsce. Problemem polskiej gospodarki jest niedostateczne wykorzystanie innowacji, jako czynnika sukcesu rynkowego, stanowiącego o konkurencyjności i potencjale rozwojowym firmy. Poprzez szeroką promocję innowacyjności, rozumianą jako zachęta do poznawania i porównywania przez przedsiębiorców modeli i praktyk w zakresie CSR, projekt pobudza procesy innowacyjne.⁴²

EURO BANK S.A.: Integracja pracowników wokół korporacyjnych wartości

Współpraca z Akademickimi Inkubatorami Przedsiębiorczości (AIP)

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, będące obecnie największą w Europie organizacją promującą przedsiębiorczość, od chwili powstania w 2004 r. objęły opieką ponad 2 000 firm. Obecnie, w ramach AIP działa ich ponad 600. Współpraca z AIP została nawiązana przez założyciela Euro Bank S.A. w początkach ich działalności. Wsparcie ograniczało się wówczas do finansowania, z czasem nabrało charakteru partnerskiej współpracy i konsultowania strategii rozwoju. W 2007 r. bank został Mecenaszem AIP i wspiera inkubatory przedsiębiorczości zarówno finansowo, jak też biznesowo i merytorycznie.

AIP działają w największych ośrodkach akademickich w Polsce, nad ich koordynacją pracuje około 120 osób. Osoby zarządzające AIP są objęte programami coachingu i mentoringu wiceprezesa zarządu Euro Bank S.A. Ponadto, korzystają one ze szkoleń prowadzonych przez pracowników banku na tematy związane m.in. z marketingiem i kreowaniem wizerunku organizacji, zarządzaniem projektami i zarządzaniem ryzykiem. Wiedzę tę AIP przekazują osobom planującym uruchomienie własnego biznesu pod egidą inkubatorów. Bank uczestniczył od 2007 r. jako Mecenasz w licznych projektach AIP, m.in. w „Konkursie na Biznesplany”, w kampanii „Wspierajmy Młody Biznes”, która miała za zadanie udowodnić przedstawicielom dużych firm, że młodzi przedsiębiorcy z AIP są w stanie wykonywać zlecenia na wysokim poziomie po konkurencyjnych cenach, w kampanii promocyjnej „Polska Przedsiębiorcza”, w projekcie promowania i wprowadzania na rynek firm innowacyjnych zakładanych przez młodych przedsiębiorców „Innowatorzy 2007”; w konkursie firmy „Twoja Wizja Rozwoju Przedsiębiorczości”, kierowanym do pomysłodawców projektów zmian w polskim prawie, które mogłyby pomóc znieść bariery w zakładaniu firmy.

Działania CSR są koordynowane przez wiceprezesa ds. marketingu. W biznesowe wsparcie zostali zaangażowani także inni członkowie zarządu i top managementu banku, w tym prezes. Osobą odpowiedzialną za bieżącą koordynację działań CSR, jest dyrektor biura PR i komunikacji. W koordynację poszczególnych programów są także zaangażowani menedżerowie departamentu marketingu, zespołu ds. franczyzy oraz agencja PR współpracująca z bankiem.

⁴² Ibidem s. 12-16

CELE INICJATYWY

Ważnym celem aktywności CSR Euro Bank S.A. w obszarze wspierania przedsiębiorczości i innowacji jest utrwalanie w firmie poczucia odpowiedzialności za otoczenie i nawyku zaangażowania na jego rzecz. Zaangażowanie to stanowi jeden z elementów identyfikacji pracowników z firmą i jej wartościami.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

Pracownicy. Pracownicy Euro Bank S.A. dobrowolnie angażują się w działania CSR lub zgłaszają własne projekty. Zarząd banku, z wiceprezesem na czele, angażuje się w mentoring biznesowy, konsultując strategię rozwoju AIP i poszczególnych inicjatyw organizacji realizowanych samodzielnie lub z Euro Bank S.A. Trenerzy Euro Bank S.A. prowadzą szkolenia dla osób zarządzających fundacją AIP (zarząd, dyrektorzy regionalni) dotyczące zarządzania projektami, ryzykiem, analiz konkretnych przypadków.

Organizacja partnerska. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości to największa w Polsce organizacja promująca młodą przedsiębiorczość. Współpraca oparta jest na partnerskiej relacji i obejmuje coroczne granty Euro Bank S.A. w wysokości kilkuset tysięcy złotych, przeznaczone przede wszystkim na operacyjne aspekty funkcjonowania AIP oraz konsultacje na życzenie AIP. AIP odpowiadają merytorycznie i organizacyjnie za wszystkie projekty, które realizuje wspólnie z nimi Euro Bank S.A.

KORZYŚCI DLA FIRMY

Inicjatywa jest elementem wzmocnienia tożsamości firmy, budowania identyfikacji z jej wartościami wśród pracowników banku. Dodatkowo, w ramach projektu „Wygraj eurobank”, dzięki kilkumiesięcznej współpracy regionalnych struktur Euro Bank S.A. i AIP, wypracowano rozwiązania biznesowe i komunikacyjne, które są obecnie wykorzystywane w pracach zespołu franczyzowego.

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

Pracownicy zyskują poczucie wartości wykonywanej pracy, możliwości dodatkowych i wartościowych aktywności. **Beneficjenci** Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości uzyskują dostęp do niezbędnej wiedzy na temat prowadzenia działalności biznesowej.⁴³

⁴³ Ibidem 17-21

2. RYNEK I MARKETING

Rozwój nowych metod dostępu do informacji i jej dystrybucji przyczynił się do powstania grupy, która jest zainteresowana każdym typem informacji o produkcie, a swoje poglądy, oczekiwania i zdobytą wiedzę rozpowszechnia na szeroką skalę za pośrednictwem Internetu czy telefonu komórkowego. Klienci zaliczani do tej kategorii zmieniają się z biernych w bardziej zaangażowanych – „konsumentami” stają się więc „producentami”, przekazującymi swoje opinie innym.

DHL: Partycypacja pracowników w podnoszeniu jakości zarządzania

Strategia First Choice

Strategia First Choice jest próbą zarządzania partycypacyjnego w kontekście celów firmy. Na jej realizacji mają skorzystać przede wszystkim klienci i pracownicy firmy. Usprawnianie wewnętrznych procesów operacyjnych firmy umożliwi pracownikom lepsze wykonywanie pracy, zbudowanie relacji z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi, ma pomóc w osiągnięciu celów indywidualnych i grupowych. Strategia jest koordynowana przez lokalne Biuro First Choice. Za realizację odpowiedzialne są 3 osoby w firmie, zaś około 100 zostało przeszkolonych z metodologii prowadzenia inicjatyw w ramach First Choice.

W pracach biura uczestniczą przedstawiciele większości działów, w tym: komunikacji i PR, rekrutacji i rozwoju oraz audytów i jakości. W 2009 r. powołany został klub First Choice, mający służyć wymianie wiedzy i doświadczenia. Wdrożenie strategii First Choice w DHL Express (Poland) obejmuje dobór kryteriów selekcji tematów inicjatyw, tworzenie zasad nominacji kandydatów na Liderów Inicjatyw, sposobu obliczania korzyści finansowych.

Zadania Biura First Choice to m.in.: zapewnienie wsparcia zarządowi w wyborze obszarów do poprawy oraz w definiowaniu zakresu inicjatyw, tworzenie systemowych rozwiązań dotyczących realizacji strategii, konsultacje z zewnętrznymi konsultantami, prowadzenie szkoleń dla Inicjatorów, organizowanie i prowadzenie warsztatów – Map Dialogowych, zapewnienie komunikacji wewnętrznej w firmie.

CELE INICJATYWY

First Choice to dążenie do upraszczania procesów pracy, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów oraz poprawa jakości procesów biznesowych.

Na podstawie badań i opinii klientów, a także na podstawie informacji przekazywanych i diskutowanych przez pracowników, firma dowiadyuje się, jakie obszary jej działalności wymagają

usprawnienia. Podczas warsztatów Map Dialogowych First Choice uczestnicy odpowiadają na pytania: „Co chcemy osiągnąć?”, „Co tak naprawdę oznacza dla nas orientacja na klienta?”, „Jakie są potrzeby naszych klientów i w jaki sposób możemy spełnić ich oczekiwania?”. Zaletą warsztatów jest wypracowanie przez ich uczestników konkretnych sposobów zwiększania zadowolenia klienta.

Celem inicjatywy jest rozwój strategii biznesowej w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Duże oczekiwania wiążą się wreszcie z podejściem i zaangażowaniem pracowników. Pierwsze samodzielne inicjatywy, szkolenia i warsztaty pokazały, że pracownicy szybko przekonali się do idei First Choice i chętnie się angażowali.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

Pracownicy. Strategia First Choice angażuje pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii. Założenia strategii i jej ramy tworzone są przez zarząd przy wsparciu lokalnego Biura First Choice. Inicjatywy prowadzone są przez przeszkolonych pracowników, którzy zapraszają do zespołów osoby z poszczególnych działów, w zależności przedmiotu prowadzonych inicjatyw.

Klienci. Co roku klienci firmy są pytani, jak oceniają DHL na tle konkurencji. Badanie jest źródłem wiedzy o zmianach, jakich oczekują klienci.

KORZYŚCI DLA FIRMY

Korzyści firmy obejmują przede wszystkim usprawnienie systemów zarządzania, procesów w firmie, w szczególności związanych z obsługą klienta i operacyjnych. Usprawnienia te przekładają się również na zmniejszenie kosztów.

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

Pracownicy mają poczucie, że uzyskują realny wpływ na efektywność firmy. Klienci z kolei odczuwają poprawę jakości obsługi. Wymiernymi efektami First Choice są:

- zmniejszenie liczby uszkodzeń przesyłek,
- skrócenie czasu zmiany danych klienta w systemie,
- skrócenie czasu obsługi klienta przez agenta customer service,
- zmniejszenie liczby paczek niedostarczonych,
- aktywne informowanie klientów o przebiegu i statusie złożonej reklamacji,
- szybsze udzielanie odpowiedzi klientowi przez dział customer service.⁴⁴

⁴⁴ Ibidem 33-37

RWE POLSKA: Firma i jej klienci wobec polityki klimatycznej UE

Świadoma energia RWE

Kampania społeczna Świadoma Energia RWE zainaugurowana została w październiku 2007 r. w związku ze wzrostem cen energii i gazu. Konieczność zmniejszenia zużycia energii wywołana wzrostem jej cen potwierdziły badania opinii zamówione przez RWE Polska. Podobne kampanie realizowane są ponadto przez lokalne spółki RWE w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Czechach, Słowacji czy na Węgrzech.

Badania przeprowadzone na grupie klientów RWE wykazały, że poprzez popularyzację korzystania z energooszczędnych urządzeń i żarówek oraz uczenie klientów oszczędności, firma odpowiada na bieżące potrzeby klientów. Badani twierdzili bowiem najczęściej, że ich wiedza na ten temat jest niedostateczna. Działania dotyczące oszczędnego korzystania z energii elektrycznej w biurze czy w domu są także elementem wypełniania założeń europejskiej polityki poszanowania energii.

Program Świadoma Energia RWE ma za zadanie przekazać klientom firmy jak, w prosty sposób, zaoszczędzić energię elektryczną i obniżyć wydatki na prąd. Koordynacją programu zajmuje się dział komunikacji i marketingu.

HISTORIA I ROZWÓJ INICJATYWY

1. Wrzesień 2007 – badanie opinii publicznej na temat zwyczajów Polaków w zakresie oszczędności energii, przeprowadzone przez TNS OBOP.
2. Udostępnienie od 1 października 2007 r. we wszystkich Centrach Obsługi Klienta RWE Polska „Przewodnika domowego RWE”, zawierającego informacje na temat zużycia energii przez poszczególne urządzenia oraz porady, dotyczące sposobów jego ograniczenia; analogiczna publikacja – „Przewodnik Biznesowy RWE” – zawiera informacje na temat sposobów ograniczenia zużycia energii w firmach. Konsultanci z centrów zostali odpowiednio przeszkoleni i poproszeni o zachęcanie klientów do przyłączenia się do programu. Informacja o nim publikowana jest także w każdej edycji magazynu „Więcej niż Energia”, dołączanego do rachunków dla klientów.
3. W następnej kolejności pozyskano patronat Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy dla Dni Świadomej Energii w Urzędach Dzielnic, co pozwoliło m.in. na dystrybucję materiałów kampanii w warszawskich urzędach dzielnic.
4. Kampania w mediach.
5. Kampania wewnętrzna:
 - a. konkurs wśród pracowników na nazwę programu; z 40 propozycji wybrano hasło „Świadoma energia: mała zmiana = wielkie korzyści”,

b. plakaty, mailingi, artykuły w magazynie dla pracowników „pod prąd”, wewnętrzne spotkania pracowników, uczestnictwo w warsztatach, informacja w Intranecie,

c. przekazanie wszystkim pracownikom „Przewodnika domowego RWE”,

d. przeprowadzenie kampanii wewnątrz firmy, zachęcającej do oszczędzania energii z wykorzystaniem wizerunku pracowników firmy.

6. 2008 – badanie opinii publicznej dotyczące zwyczajów Polaków w zakresie oszczędzania energii w miejscu pracy, przeprowadzone przez IPSOS.

CELE INICJATYWY

Podstawowym celem kampanii było zwiększenie wiedzy na temat sposobów oszczędzania energii elektrycznej wśród klientów i przekonanie ich, że poprzez zmianę sposobu korzystania z energii mogą zmniejszyć jej zużycie nawet o kilkanaście procent. Kampania miała także na celu przekonanie pracodawców, że zwiększenie wiedzy pracowników o zużyciu energii przyczyni się do oszczędności w firmie.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

Pracownicy. Pracownicy uczestniczyli w projektowaniu komunikacji, m.in. poprzez wybór nazwy inicjatywy. Z 40 propozycji pracowników, wybrano hasło „ŚWIADOMA ENERGIA: mała zmiana = wielkie korzyści”. Pracownicy działu obsługi klienta współtworzyli publikacje dla klientów, a pracownicy administracji podjęli się realizacji działań wewnątrz firmy, mających na celu zmniejszenie zużycia energii elektrycznej. **Samorządy.** W Warszawie samorządy pomogły w nagłośnieniu kampanii. **Administracja centralna.** Przedstawiciele administracji centralnej, reprezentowani są przez Krajową Agencję Poszanowania Energii (KAPE), merytorycznego partnera programu.

KORZYŚCI DLA FIRMY

Firma ocenia, że edukacja klientów przyczynia się do zwiększenia ich satysfakcji z usług i produktów firmy.

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

W ocenie RWE Polska, dzięki inicjatywie, każda z grup interesariuszy zyskuje wiedzę, jak w prosty sposób oszczędzać energię elektryczną w pracy i w domu, a tym samym obniżyć wysokość rachunków.⁴⁵

⁴⁵ Ibidem 38-42

3. MIEJSCE PRACY

Kwestia rozwoju kapitału społecznego przykuwa coraz większą uwagę menedżerów i właścicieli firm. W centrum ich uwagi pozostają także zasady odpowiedzialności wobec pracowników. Dobre warunki pracy i przyjazna atmosfera bezpośrednio wpływają na kreatywność, skuteczność i lojalność pracowników. W ten sposób postawa pracowników staje się podstawą realizacji wyznaczonych celów strategicznych. Firmy, chcąc podołać konkurencji, nastawione są na tworzenie systemów pracy opartych na wysokiej efektywności, co wymaga też większej innowacyjności, oraz na budowę zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji.

PROCTER & GAMBLE: Wolontariat w sąsiedztwie firmy

Program „Klub Dzieci Targówka – Dzielimy się pasją”

„Klub Dzieci Targówka – Dzielimy się pasją” jest programem edukacyjno-sportowym, który został stworzony i jest realizowany w ramach globalnej strategii społecznej P&G „Żyj, poznawaj, rozwijaj się”. Program Klub Dzieci Targówka jest wspólnym działaniem wolontariuszy firmy P&G oraz współpracujących z nimi partnerów: Zespołu Szkół nr 34, Szkoły Podstawowej nr 58, Rady Dzielnicy Targówek Fabryczny, Klubu Sportowego „Błyskawica” i Stowarzyszenia Dzieci Targówka.

Program polega na zaangażowaniu wolontariuszy – pracowników firmy P&G w organizację zajęć pozalekcyjnych dla dzieci. Dzieci mają możliwość rozwijania zainteresowań na zajęciach tematycznych i korepetycyjnych, a także uczestniczenia w wycieczkach. Projekt jest koordynowany przez trzy osoby z działu współpracy zewnętrznej P&G. Koordynatorzy projektu „Klub Dzieci Targówka” są odpowiedzialni za współpracę z partnerami, opracowanie planu działań i jego realizację, rozbudowywanie działań Klubu, organizację wydarzeń specjalnych, koordynację działań wolontariuszy, informowanie o projekcie.

CELE INICJATYWY

Świadomość lokalizacji fabryki w tzw. „trudnej dzielnicy” była istotnym bodźcem do podjęcia działań, które miały poprawić sytuację lokalnej społeczności, przede wszystkim sytuację dzieci, co wpisuje się w globalną politykę społeczną firmy.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

Projekt realizowany jest przez wolontariuszy, pracowników P&G. To oni wyremontowali pomieszczenia szkolne, dzięki ich pomysłom powstały i funkcjonują w Klubie kółka zainteresowań, oni też prowadzą je w oparciu o swoje talenty i umiejętności. Inicjatywa jest w pełni popierana przez zarząd firmy, co wyraża się także poprzez uczestnictwo w akcjach wolontariackich. W realizację projektu zaangażowały się Zespół Szkół nr 34, Szkoła Podstawowa nr 58, Rada Dzielnicy Targówek

Fabryczny, Klub Sportowy „Błyskawica” i Stowarzyszenie Dzieci Targówka.

KORZYŚCI DLA FIRMY

Poprzez współpracę przy programie „Klub Dzieci Targówka” z lokalnymi szkołami, Burmistrzem Dzielnicy Targówek, Stowarzyszeniem Dzieci Targówka oraz miejscowym klubem sportowym, firma P&G jest obecna w codziennym życiu dzielnicy, dzięki czemu jest traktowana jako partner i członek lokalnej społeczności. Dzięki programowi i działaniom Klubu na rzecz poprawy sytuacji dzieci, umacnia się wizerunek P&G jako firmy odpowiedzialnej społecznie.

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

Pracownicy. Działania z zakresu wolontariatu pracowniczego pozwalają realizować potrzeby działania społecznego. **Społeczność lokalna.** Wspieranie działalności szkoły przez firmę i pomoc dla dzieci wstrzymało decyzję władz o jej likwidacji. Zajęcia pozalekcyjne pomogły dzieciom poprawić wyniki w nauce. **Samorządy lokalne.** Wsparcie dla urzędu dzielnicy pozwoliło na wypełnianie niszy dotychczas niezagospodarowanej przez biuro edukacji Urzędu Gminy Targówek.⁴⁶

4. ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE

Dobre relacje społeczne są niezwykle ważne dla każdego przedsiębiorstwa. Niezależnie od wielkości, każde przedsiębiorstwo jest osadzone w określonej społeczności i wchodzi w relacje z różnymi grupami interesariuszy. Odpowiedzialnie prowadzona działalność gospodarcza nie może pomijać podstawowego wymiaru, który dotyczy rozwijania działalności gospodarczej w taki sposób, aby maksymalizować pozytywne efekty społeczne, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, a minimalizować negatywne.

PRICEWATERHOUSECOOPERS: Profesjonalne usługi dla trzeciego sektora

„Program Usług Pro Bono”

W ramach rozwijania postaw odpowiedzialnego przywództwa pracowników, PwC świadczy usługi Pro Bono na rzecz organizacji pozarządowych, wykorzystując umiejętności pracowników do potrzeb realizowanych lokalnie programów i projektów.

Program Usług Pro Bono (doradztwo dla organizacji pozarządowych) został zainicjowany latem 2008 r. Jest to program wsparcia organizacji pozarządowych, który polega na świadczeniu nieodpłatnie

⁴⁶ Ibidem s. 67-71

usług doradczych, podatkowych i audytorskich. Program jest realizowany w ramach strategii CSR w obszarze społeczności lokalnej i związany z działalnością Fundacji PwC „Podaruj siebie”.

W firmie stworzona została baza Usług Pro Bono, za pośrednictwem której pracownicy mogą się zgłaszać do wybranych projektów zebranych w bazie lub zgłaszać własne projekty. Informacje dotyczące Programu Usług Pro Bono ukazują się w specjalnej sekcji newslettera dla pracowników. Ponadto do każdego z działów firmy: doradztwa biznesowego, doradztwa prawno-podatkowego i działu audytu przypisany jest lider programu, który odpowiada za akceptację i nadzór nad procesem realizacji projektów. Przy rozliczaniu czasu pracy, czas pracowników PwC poświęcony na projekty Pro Bono traktowany jest na podobnych zasadach, jak projekty komercyjne klientów PwC.

CELE INICJATYWY

Odpowiedzialność Biznesu to długofalowe strategiczne podejście, którego celem jest osiągnięcie równowagi między szeroko pojętym interesem społecznym i ekologicznym, a efektywnością i dochodowością firmy. PwC poprzez działania CSR chce poznać i lepiej zrozumieć oczekiwania i potrzeby interesariuszy, przez co w sposób odpowiedzialny i przejrzysty buduje wartość firmy.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

Pracownicy angażujący się w Program Usług Pro Bono. Realizują poszczególne projekty, świadczą usługi doradcze w ramach programu. **Organizacje** pozarządowe są beneficjentami projektów Pro Bono. Ze swojej strony zgłaszają propozycję projektów do realizacji przez PwC. **Fundacja PwC „Podaruj siebie”** koordynuje projekt w ramach całej firmy, promuje go wśród pracowników i tworzy narzędzia do jego realizacji.

KORZYŚCI DLA FIRMY

Z faktu świadczenia doradztwa w ramach Programu Usług Pro Bono wynika wiele konkretnych korzyści, takich jak: poprawa relacji ze społecznościami lokalnymi i organizacjami pozarządowymiobecnymi w otoczeniu firmy. Ponadto, udział w projektach Pro Bono przekłada się na większą satysfakcję pracowników z pracy w PwC, budowanie poczucia, że uczestniczy się w ważnych przedsięwzięciach. Wszystkie te elementy wpływają na większe zaangażowanie pracowników oraz na wzrost motywacji.

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

Pracownicy – możliwość rozwoju własnego i realizacji potrzeby działań społecznych poprzez dzielenie się swoją wiedzą i umiejętnościami. **Organizacje pozarządowe** – dostęp do profesjonalnych usług doradczych oferowanych przez firmę.⁴⁷

COCA-COLA: Współpraca ze społecznością lokalną na rzecz zrównoważonego rozwoju

Fundusz Kropli Beskidu

Jako producent naturalnych wód i właściciel zakładu w Tyliczu firma czuje się odpowiedzialna za zachowanie wyjątkowego dziedzictwa tamtejszych obszarów wodnych. Dlatego też w 2005 r., z inicjatywy firm Coca-Cola HBC Polska oraz Coca-Cola Poland Services powołany został Fundusz Kropli Beskidu – konkurs małych grantów przeznaczonych na działania proekologiczne, w szczególności związane z ochroną zasobów wodnych. Fundusz został utworzony we współpracy z Fundacją „Partnerstwo dla Środowiska” i Funduszem Partnerstwa, który nim zarządza. Celem Funduszu jest zachęcanie mieszkańców Beskidu Sądeckiego do działania na rzecz ochrony zasobów wodnych regionu oraz finansowe wspieranie tych działań.

CELE INICJATYWY

Celem Funduszu Kropli Beskidu jest wspieranie finansowe i merytoryczne inicjatyw obywatelskich na rzecz poszanowania i ochrony zasobów wodnych Beskidu Sądeckiego. Przyjęta formuła – fundusz małych dotacji – służy zarazem aktywizacji społeczności lokalnych. Oczekiwany rezultatem jest pozytywna zmiana w sposobach gospodarowania zasobami środowiska, w szczególności wodnymi oraz poprawa wizerunku miejscowości.

GRUPY ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ INICJATYWY

Społeczność lokalna – reprezentowana przez przedszkola, domy kultury i kluby młodzieżowe, szkolne koła zainteresowań, harcerzy, parafie, jednostki ochotniczej straży pożarnej, stowarzyszenia, koła gospodyń oraz grupy nieformalne i pojedyncze osoby zgłaszające udział w konkursie. **Organizacje pozarządowe** – reprezentowane przez Fundusz Partnerstwa, Fundację Partnerstwo dla Środowiska. **Samorządy i instytucje publiczne** – reprezentowane przez Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu, samorządy gmin: Krynica Zdrój, Muszyna, Piwniczna Zdrój oraz Rytró, Zarząd Popradzkiego Parku Krajobrazowego, Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej, Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej, Regionalną Dyрекcję Ochrony Środowiska.

KORZYŚCI DLA FIRMY

⁴⁷ Ibidem s. 77-81

Korzyści z działalności Funduszu Kropli Beskidu to realizacja strategii w zakresie ochrony zasobów wodnych, budowanie relacji z lokalnymi społecznościami, budowanie reputacji firmy oraz pogłębianie własnych doświadczeń w zakresie realizacji projektów CSR.

KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY

Korzyści dla interesariuszy zewnętrznych Coca-Coli dotyczą zasobów wodnych, a więc bezpośredniego przedmiotu działania Funduszu Kropla Beskidu oraz korzyści wynikających ze społecznego wymiaru jego działalności. Poza ochroną naturalnych zasobów wodnych Beskidu Sądeckiego, dokonuje się także aktywizacja lokalnych podmiotów do działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego, rozwój i promocja partnerstwa i współpracy firm, organizacji społecznych, instytucji publicznych, samorządów oraz innych instytucji, przekonanie lokalnych władz, że firmy działające w regionie mogą inwestować w rozwój społeczny i ochronę środowiska, wzmocnienie organizacji pozarządowych poprzez zwiększanie możliwości ich działania.⁴⁸

Przykłady działań CSR w MŚP

- skierowanych do pracowników

„MELBUD Sp. z o.o.” z Polski, średniej wielkości firma z branży budowlanej posiada wewnętrzny fundusz socjalny, z którego finansowane są pakiety kulturalne, edukacyjne i sportowe dla pracowników lub np. bony świąteczne. Najlepsi pracownicy mogą liczyć na pożyczkę, której spłata może zostać częściowo umorzona. Pracownicy mają poczucie stabilizacji zawodowej, a także identyfikują się z firmą. To z kolei sprzyja lepszej atmosferze oraz większemu zaangażowaniu.

- skierowanych do społeczeństwa

Niewielka agencja PR z Polski - „Toolbox Creative Communications (TCC)” nieodpłatnie świadczy usługi PR (np. kontakty z mediami, organizacja konferencji prasowych, budowa stron internetowych lub współpraca z dziennikarzami) dla organizacji pozarządowej działającej na rzecz dialogu polsko-żydowskiego poprzez promowanie różnorodności kulturowej oraz naukę tolerancji przez edukację. Firma nawiązała nowe kontakty i zyskała nowych klientów. Co więcej, kilkanaście notatek prasowych na temat prowadzonych działań CSR ukazało się na branżowych (PR & Marketing) stronach internetowych.

- skierowanych na rynek

„DEANTE Antczak Sp.J.”, średniej wielkości przedsiębiorstwo z Polski prowadzące hurtową sprzedaż produktów do kuchni i łazienek, oferuje klientom siedmioletnią gwarancję na sprzedawane towary – dłuższą, niż ta oferowana na ogół na rynku. Co więcej, klienci mogą liczyć na bieżący i skuteczny bezpłatny serwis techniczny i gwarancyjny. Dzięki dobremu wizerunkowi, utożsamianemu z wysoką jakością produktów, firma pozyskała nowych klientów, a także ograniczyła migrację pracowników.

⁴⁸ Ibidem s. 82-87

- na rzecz ochrony środowiska

“LUMAG Sp. z o.o.”, średniej wielkości firma z Polski działająca w sektorze motoryzacyjnym gospodaruje nie tylko odpadami wytwarzanymi na terenie zakładu, ale też odbiera, gromadzi i przetwarza swoje produkty po ich zużyciu i wymontowaniu z pojazdów. Składniki powstające w efekcie recyklingu mogą być stosowane jako komponent surowców do produkcji nowych elementów układów hamulcowych. Co więcej, w procesie produkcyjnym nigdy nie stosowano azbestu, a receptury opracowywane w laboratorium firmy nie zawierają żadnych związków metali ciężkich, które mogłyby stanowić zagrożenie dla środowiska naturalnego oraz użytkowników pojazdów. Firma zyskała dobrą opinię wśród społeczności lokalnej i jest postrzegana jako uczciwe i dobrze prosperujące przedsiębiorstwo.

10. Proces tworzenia strategii CSR w MŚP

Zarządzanie zrównoważonym rozwojem jest nowym kierunkiem, jednak prawa i mechanizmy zarządzania są uniwersalne dla wszystkich organizacji. W zależności od rodzaju, wielkości oraz kultury organizacyjnej wdrażanie strategii CSR może być bardziej lub mniej sformalizowane. Istotnym jest przeprowadzenie procesu myślowego przez właścicieli i zarządzających oraz podjęcie świadomej decyzji biznesowej o zakresie wykorzystania praktyk zrównoważonego biznesu. Proces ten oparty jest na modelu Deminga: PLAN–DO–CHECK–ACT.

Schemat wdrażania strategii CSR:

PLANUJ (P)

ETAP I: Określenie kontekstu, priorytetów, szans

i ryzyka oraz zainteresowanych stron

ETA P II: Dialog z interesariuszami

ETAP III: Analiza wyników i wybór obszarów

do pogłębionej analizy

ETA P IV: Analiza i ocena ryzyka

WDRÓŻ (D)

ETAP V: Ustalenie niezbędnych działań, procedur, celów

ETAP VI: Zakomunikowanie wyników i celów

WDRÓŻ (D) / SPRAWDŹ (C)

ETAP VII: Wdrożenie systemu

SPRAWDŹ (C) / DOSKONAL (A)

ETAP VIII: Zarządzanie (PDCA)⁴⁹

Etap I. Określenie, czym jest dla organizacji zrównoważony biznes/CSR

⁴⁹ Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przygotowany Na zlecenie Ministerstwa Gospodarki s. 36

Podstawowym i pierwszym elementem wdrażania strategii CSR jest określenie kontekstu biznesowego CSR dla danego przedsiębiorstwa. Właściciele i zarządzający powinni ustalić, czym jest dla nich CSR, jakiego typu praktyki uznają za odpowiedzialne z punktu widzenia interesariuszy: w tym po pierwsze właściciela, pracowników, klientów, dostawców i podwykonawców oraz kolejno społeczności lokalnej, administracji oraz szeroko rozumianego środowiska. Aby ustalić, co jest istotne, należy odpowiednio zdefiniować zakres pojęciowy. Analizując zakres tematyczny CSR/zrównoważonego rozwoju, można odnieść się do wytycznych wskazanych w projekcie normy ISO 26000, która określa 7 obszarów tematycznych:

1. **Ład Organizacyjny** w skład czego wchodzi - zgodność z prawem, rozliczalność, transparentność, zasady etyczne, rozpoznanie interesariuszy.
2. **Prawa Człowieka** - prawa cywilne i polityczne, prawa społeczne, ekonomiczne i kulturowe, grupy szczególnie wrażliwe, podstawowe prawa w pracy.
3. **Praktyki/Aspekty Pracownicze** - zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, opieka społeczna, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego.
4. **Środowisko** - zapobieganie zanieczyszczeniom, zmiany klimatu – ograniczanie i adaptacja, ochrona i naprawa szkód w środowisku.
5. **Etyka Biznesu** - zapobieganie defraudacji i korupcji, odpowiedzialne zaangażowanie polityczne, uczciwa konkurencja, wspieranie odpowiedzialności społecznej w łańcuchu dostaw, poszanowanie praw własności.
6. **Kwestie związane z Klientami/Konsumentami** - odpowiedzialny marketing, informacje o produktach, zasady sprzedaży, ochrona zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, zapewnienie i rozwój wyrobów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko, wsparcie, serwis i rozpatrywanie reklamacji, ochrona i bezpieczeństwo danych klientów, dostęp do wyrobów i usług, zrównoważona konsumpcja, edukacja i świadomość.
7. **Rozwój Społeczny** - zaangażowanie w społeczności, udział we wzroście gospodarczym.

Należy pamiętać, że waga poszczególnych obszarów zależy m.in. od rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa, branży, sytuacji rynkowej oraz strategii danej organizacji, jak również sytuacji i strategii całego łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje MSP. Nie istnieje jedna właściwa metoda wyboru obszarów CSR; można zarządzać wszystkimi obszarami istotnymi dla właścicieli albo zastosować zasadę pareto i wybrać 20% lub też zgodnie z zasadą rozszerzonego pareto 30% najistotniejszych tematów.

Można także, jak wskazuje powyższy przykład, wybrać 50% istotnych tematów w znaczący sposób wyróżniających się spośród wszystkich obszarów CSR.

Ocena istotności obszarów CSR z punktu widzenia właściciela/ akcjonariuszy/zarządzających w odniesieniu do:

- strategii (misji, wizji, wartości),
- celów,
- procesów,
- szans (na poziomie strategicznym),
- ryzyka/zagrożeń (na poziomie strategicznym).

Należy zacząć od dokonania pogłębionej analizy związku zagadnień CSR ze strategią przedsiębiorstwa, tj. przeanalizować i ustalić, jakie działania zewnętrzne będą sprzyjały realizacji założonej strategii oraz jakie działania wewnętrzne są pożądane, aby zrealizować w pełni założone cele (obszar szans). Kolejnym krokiem jest określenie, jakie sytuacje wewnętrzne i zewnętrzne mogą zagrozić realizacji założonych celów (obszar ryzyka).⁵⁰

Etap II. Dialog z interesariuszami – inicjacja

Po przeprowadzeniu analizy i wskazaniu interesariuszy mających największy wpływ na obecną sytuację i rozwój organizacji (np. właściciele, pracownicy, klienci, administracja lokalna, podwykonawcy, społeczność lokalna, środowisko) warto zaplanować spotkanie informacyjne, podczas którego powinno się przedstawić:

- powód i zakres spotkania (należy je określić również w zaproszeniach),
- zakres działalności (podstawowe dane organizacyjne i historyczne),
- podstawowe informacje o oferowanych wyrobach i/lub usługach oraz ogólne informacje o ich oddziaływaniu na kwestie społeczne i środowiskowe,
- misję, wizję lub politykę i cele (zasady prowadzenia biznesu przez właścicieli i osoby zarządzającej),
- oczekiwania wobec interesariuszy oraz oczekiwania co do samego procesu dialogu z interesariuszami,
- przedstawienie dalszych kroków w procesie dialogu.

Podczas opisanego spotkania można rozpocząć moderowaną przez organizację (lub konsultantów) dyskusję o istotnych oczekiwaniach i ocenach interesariuszy co do najważniejszych obszarów oddziaływań organizacji, co pomoże zidentyfikować zarówno najbardziej aktywnych z interesariuszy, jak i obszary wymagające przemyslenia.⁵¹

Etap III. Analiza wyników i wybór obszarów do pogłębionej analizy

Jako następny krok proponuje się zorganizowanie kolejnego spotkania z zainteresowanymi stronami, podczas którego zostaną przedstawione szczegółowo (ponownie) wyroby i/lub usługi w sposób znaczący oddziałujące na interesariuszy oraz te obszary, w których interesariusze mają znaczący wpływ na funkcjonowanie i efektywność organizacji lub skuteczność realizacji jej celów rozwojowych.

⁵⁰ Ibidem s. 36-41

⁵¹ Ibidem s. 41

Efektom spotkań z interesariuszami powinno być zidentyfikowanie obszarów istotnych, które będą wymagać dalszej pogłębionej analizy z uwagi na:

- występowanie silnie pozytywnych praktyk w działalności organizacji oddziałujących na interesariuszy,
- występowanie silnie negatywnych praktyk w działalności organizacji oddziałujących na interesariuszy,
- występowanie obszarów silnego oddziaływania interesariuszy na organizację.⁵²

Etap IV. Dogłębna ocena ryzyka i szans w działaniach/ procesach

Po odbyciu ww. spotkań z interesariuszami organizacja powinna dysponować wiedzą o:

- oczekiwaniach interesariuszy co do samego procesu dialogu i współpracy,
- stanowisku interesariuszy w stosunku do oddziaływania społecznego lub środowiskowego produktów lub procesów,
- tych obszarach działalności, które mają największy zdaniem interesariuszy potencjał w zakresie odpowiedzialnego biznesu,
- tym, w których obszarach działalności występują największe szanse związane z zaangażowaniem interesariuszy,
- tym, w których obszarach występują rozbieżności interesów organizacji i interesariuszy.

Świadome zarządzanie oznacza podjęcie decyzji, którymi tematami właściciel/zarządzający MSP chce się zająć w pierwszej kolejności (które z nich mogą mieć największy wpływ na wartość firmy).⁵³

Etap V. Ustalenie niezbędnych celów, działań, procedur

Na podstawie zidentyfikowanych priorytetowych obszarów CSR organizacja powinna określić politykę zrównoważonego rozwoju. Polityka może być bardziej lub mniej sformalizowana. W odniesieniu do wybranych aspektów CSR oraz ustalonej polityki/kodeksu organizacja powinna określić szczegółowy zakres działań, które mają wspomóc skuteczną realizację przyjętej polityki ukierunkowanej na wykorzystanie szans i unikanie ryzyka w obszarach zrównoważonego rozwoju.

Może okazać się niezbędne formalne wyznaczenie celów i zadań dla poszczególnych menedżerów i specjalistów np. poprzez rozszerzenie opisów stanowisk o konkretne zadania z zakresu zarządzania CSR. Konieczne jest również dookreślenie celów, definicji, narzędzi, zasobów oraz sposobu monitorowania realizacji polityki zrównoważonego rozwoju. Jest to o tyle istotny etap, że spisanie polityki/zasad wobec ważnych kwestii zrównoważonego rozwoju będzie skutkowało powszechnym zakomunikowaniem ich zarówno w organizacji, jak i interesariuszom.

⁵² Ibidem 41-42

⁵³ Ibidem 42

W celu skutecznego monitorowania wdrażania polityki zrównoważonego rozwoju zaleca się ustalenie tzw. kluczowych wskaźników zrównoważonego rozwoju (ang. Key Sustainability Indicators) informujących osoby zarządzające o statusie i poziomie realizacji założonych celów. Tego typu wskaźniki można zidentyfikować, wykorzystując przykłady Key Performance Indicators (KPI) lub Key Risk Indicators (KRI):

- ilość i zakres szkoleń z CSR,
- ilość inicjatyw pracowniczych,
- ilość i zakres zrealizowanych inicjatyw określonych wspólnie z interesariuszami,
- poziom bezpieczeństwa procesów/wyniki monitorowania stanu BHP,
- zużycie energii w przeliczeniu na produkt (w produkcji) lub na ilość (wartość) dostarczanych usług,
- ilość reklamacji klientów,
- koszt reklamowanych wyrobów,
- ilość i wysokość kar środowiskowych.⁵⁴

Etap VI. Zakomunikowanie wyników analiz i celów CSR

Po określeniu celów, polityki/kodeksów oraz ustaleniu odpowiedzialności za poszczególne obszary zrównoważonego rozwoju, organizacja powinna być gotowa, by zakomunikować przyjętą strategię interesariuszom. Najważniejszymi interesariuszami są właściciele i pracownicy, dlatego też powinno się zadbać o to, by cała kadra menedżerska w pierwszej kolejności zrozumiała obowiązki wynikające z nowo przyjętego kierunku rozwoju (w celu zapewnienia zgodności podejmowanych decyzji). Podczas komunikowania strategii CSR nie można pomijać pracowników firmy.

Po zakomunikowaniu kierunków, celów i odpowiedzialności za kwestie zrównoważonego rozwoju wewnątrz organizacji możemy przystąpić do komunikacji zewnętrznej. Istnieje wiele sposobów komunikacji zewnętrznej:

- strona WWW (najbardziej powszechne źródło informacji dla interesariuszy),
- konferencje/spotkania z interesariuszami,
- listy do interesariuszy,
- akcje sponsoringowe, przy okazji których organizacja ma możliwość zaprezentowania strategii CSR (której częścią może być działalność sponsoringowa/filantropijna).

W miarę rozwoju praktyki CSR organizacja może zdecydować się na przygotowanie tzw. formalnego raportowania społecznego. Istotą raportowania jest rzetelność. W dobrym raporcie obraz organizacji (w szczególności jej oddziaływań) powinien być przedstawiony w sposób obiektywny. Kolejną istotną cechą wiarygodnych raportów jest zapewnienie możliwości śledzenia przez odbiorców raportu

⁵⁴ Ibidem s. 42-43

postępów w realizacji przyjętych polityk. Stąd niezbędne jest precyzyjne określenie wskaźników i sposobów zbierania danych w organizacji.⁵⁵

Etap VII. Wdrożenie systemu

Przeprowadzenie procesu opisanego w poprzednich VI krokach może być uznane za projekt wdrożeniowy, przy czym istotnym atrybutem wdrożenia, mającym wpływ na efektywność funkcjonowania systemu, jest stopień zakorzenienia praktyki CSR w działalności organizacji. Istotnym elementem wdrożenia systemu zarządzania obszarami zrównoważonego rozwoju jest ustanowienie procesu systematycznego monitorowania wyników i podejmowania decyzji zarządczych w odniesieniu do oceny skuteczności i efektywności realizacji założonych celów. Poziom zakorzenienia praktyk zrównoważonego rozwoju w danej organizacji zależy od wielu czynników, głównie jednak od poziomu świadomości i zaangażowania właścicieli i zarządzających tymi organizacjami.

W przypadku, gdy w ramach raportowania, audytów wewnętrznych lub kontroli wewnętrznej stwierdzimy naruszenie ustalonych polityk, procesu czy sposobów działania (dobrych praktyk), powinniśmy ustalić ścieżkę działań korygujących. Powyższe mechanizmy doskonale znane są organizacjom posiadającym wdrożone systemy zarządzania (jak m.in. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001/PN-N-18001, SA 8000). Jednocześnie, wdrożenie wymagać będzie ustalenia ścieżki szkoleń z zakresu zrównoważonego rozwoju/CSR dla nowo przyjętych pracowników oraz komunikacji obustronnej z dostawcami i podwykonawcami (w łańcuchu dostaw danej organizacji).⁵⁶

Etap VIII. Zarządzanie (Plan Do-Check-Act – Cykl Deminga)

Na etapie wdrożenia podejmuje się wiele decyzji operacyjnych i kierunkowych, dlatego też trudno jest oddzielić moment przejścia z etapu wdrożenia od etapu zarządzania, ponieważ są one ściśle powiązane i przenikają się wzajemnie. Strategię i cele zrównoważonego rozwoju należy traktować podobnie jak inne cele organizacji, które ewoluują w czasie, podążając za zmianami zewnętrznymi (ryнку, interesariuszy, opinii i świadomości społecznej, wymagań prawnych i innych), jak również powiązane są ściśle z priorytetami właścicieli/zarządzających.

Organizacje mniejsze powinny dostosować sposób prowadzenia projektu i implementacji mechanizmów zarządzania zrównoważonym rozwojem do własnej specyfiki organizacji. **Przykładowy projekt mógłby składać się z następujących etapów:**

- określenie kontekstu CSR dla danej organizacji,
- zdefiniowanie interesariuszy i wybranie najistotniejszych obszarów współpracy,

⁵⁵ Ibidem s. 43-44

⁵⁶ Ibidem s. 44-45

- określenie sposobu doskonalenia organizacji w ustalonych obszarach (ustalenie celów),
- określenie sposobu oceny realizacji ustalonych celów i zarządzanie wynikami.

Niezależnie od wielkości organizacji w trakcie wdrażania systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem powinniśmy zadbać o zaangażowanie wszystkich kluczowych osób zapewniających wsparcie i powodzenie projektu, a także o zabezpieczenie środków finansowych. W większych organizacjach o rozbudowanej strukturze i wydzielonych odpowiedzialnościach (powyżej 100 osób) będą nimi przede wszystkim:

- najwyższe kierownictwo (niezależnie od wielkości organizacji),
- osoba odpowiedzialna za HR,
- osoba odpowiedzialna za PR i komunikację,
- przedstawiciele pracowników,
- kierownictwo średniego szczebla, w tym szczególnie z istotnych dla organizacji obszarów CSR (np.: z obszaru współpracy z dostawcami i podwykonawcami tj. dział zakupów i dział inwestycji/remontów/ produkcji),
- pełnomocnicy/eksperti ds. systemów zarządzania: jakością, środowiskiem i BHP,
- inne osoby, w zależności od organizacji.

W trakcie całego projektu należy zaplanować szereg spotkań z całym personelem organizacji, m.in. na następujących etapach:

- wypracowywania kierunków rozwoju,
- komunikowania polityki,
- komunikowania przyjętych celów,
- komunikowania osiągniętych wyników.

Organizacja planująca rozwój w zrównoważonym kierunku nie musi od samego początku wdrażać złożonych projektów, może kształtować swój rozwój poprzez stopniowe rozszerzanie poszczególnych działań/inicjatyw wpisujących się w szeroko rozumiany CSR.⁵⁷

⁵⁷ Ibidem s. 45-47

Korzyści i szanse wynikające z wdrożenia CSR

Wzrost potencjału innowacyjnego organizacji to niejedyne korzyści, wynikające z wprowadzenia w firmie zasad CSR. Lista korzyści jest zdecydowanie dłuższa.

Po co organizacje mają podejmować niemały wysiłek związany z wdrożeniem zasad CSR w codziennej działalności firmy? Dlaczego mają same stawiać sobie ambitne cele, na przykład w zakresie ochrony środowiska, tworzenia lepszych miejsc pracy, budowania relacji z lokalną społecznością? **Odpowiedź jest oczywista – to się opłaca.**

Dobrze realizowany CSR może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Oczywiście, nie stanie się to z dnia na dzień. CSR wymaga czasu i cierpliwości, ale warto poczekać, ponieważ podejmowanie działań społecznych wiąże się z **wieloma korzyściami tak wewnętrznymi** (dla organizacji), **jak i zewnętrznymi** (dla jej otoczenia).

Do najważniejszych korzyści wewnątrzorganizacyjnych trzeba zaliczyć:

- kształtowanie i umacnianie wizerunku dobrego pracodawcy,
- podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej,
- wzrost satysfakcji i zadowolenia pracowników, a poprzez to zwiększenie ich wydajności i produktywności.

Korzyści zewnętrzne to m.in.:

- poprawa wizerunku organizacji,
- wzmacnianie jej reputacji i prestiżu,
- łatwiejsze funkcjonowanie w społeczności lokalnej,
- zdobywania i utrzymywanie lojalność klientów,
- skuteczniejsze pozyskiwanie nowych klientów,
- wzrost konkurencyjności na rynkach międzynarodowych (europejskich i globalnym),
- efektywniejsze prowadzenie działań antykryzysowych,
- wzrost zainteresowania potencjalnych inwestorów⁵⁸.

⁵⁸ W. Wierzyński „CSR – utopia czy trwała zmiana w biznesie?”, www.pi.gov.pl

11. Zagrożenia we wdrażaniu CSR w MŚP – jak je pokonać?

Najważniejszą barierę w procesie wdrożenia strategii CSR stanowi **brak świadomości pracowników i pracodawców**. Wiele przedsiębiorstw – zwłaszcza małych i średnich – realizuje działania społeczne w sposób doraźny, organizując jednorazowe akcje, które nie są częścią szerszej strategii firmy. Realizowane w ten sposób działania nie są tak efektywne, jak działania, które stanowią przemyślany element polityki przedsiębiorstwa. Mała znajomość zagadnienia wśród kadry zarządzającej często skutkuje nieświadomym prowadzeniem działań, które mogłyby stanowić element planowych działań w ramach strategii CSR.

Kolejną równie ważną barierą jest błędne pojmowanie istoty społecznej odpowiedzialności biznesu **wyłącznie jako działalności filantropijnej**. Powoduje to niezrozumienie wśród właścicieli i zarządzających, którzy kojarzą CSR z ponoszeniem dodatkowych kosztów. Działania oparte o odpowiedzialny biznes powinny być spójne z celami podstawowymi firmy i w rezultacie przynosić korzyści finansowe i pozafinansowe.

Często CSR postrzegany jest jako domena „**dużych i bogatych**”. Pogląd ten powstrzymuje małe i średnie firmy przed zaangażowaniem się w praktykowanie CSR, choć w dużej mierze to właśnie one kształtują lokalny rynek i oddziałują na społeczność oraz środowisko naturalne. Wynikiem takiego postrzegania CSR jest mniejsza dostępność opracowań poświęconych wdrażaniu strategii CSR oraz przykładów dobrych praktyk, odnoszących się do polskich MŚP.

Koszty wprowadzenia strategii CSR dla MŚP często są relatywnie wyższe niż dla dużych firm i korporacji, które niejednokrotnie mogą opierać się na doświadczeniach innych oddziałów, a poniesione wydatki są dla nich mniej odczuwalne. W połączeniu z niską wiedzą o korzyściach płynących z prowadzenia biznesu społecznie odpowiedzialnego, może to zniechęcać przedstawicieli MŚP do przyjęcia strategii CSR. Jednak samo wdrażanie strategii CSR w małych i średnich firmach nie musi oznaczać wysokich nakładów finansowych. Jeżeli firma zastosuje przemyślaną i profesjonalną strategię, to w dłuższej perspektywie może to nawet oznaczać zmniejszenie nakładów finansowych i wzrost zysku finansowego.

Problemem może być także mała znajomość tematu wśród pracowników MŚP, którzy mogą się obawiać, że wprowadzenie strategii CSR może odbyć się ich kosztem. Wszelkie zmiany organizacyjne wywołują **niepokój** oraz poczucie zagrożenia związane z niepewnością i niewiedzą. Dlatego należy uświadamiać wszystkich pracowników co do potrzeby wdrożenia systemu oraz możliwości uzyskania

wielu korzyści w różnych obszarach, które dotyczą nie tylko samego przedsiębiorstwa, ale także społeczeństwa i pracowników.⁵⁹

12. Przykłady dobrych praktyk w małych i średnich firmach

1. **ASTOR Sp. z o.o. jest założoną w 1987** roku spółką dystrybucyjną z obszaru nowoczesnych technologii dla przemysłu. Misją firmy jest bycie najlepszym w Polsce ekspertem w dziedzinie automatyzacji procesów i ułatwiania dostępu do informacji. Firma zatrudnia około 100 osób w 8 biurach regionalnych. Głównym celem firmy jest pomoc polskim inżynierom w uzyskaniu dostępu do najnowszych światowych technologii z zakresu automatyzacji, robotyzacji i informatyzacji przemysłu.

ASTOR od wielu lat aktywnie wspiera polską edukację, starając się, aby studenci mieli dostęp do najnowszych rozwiązań z zakresu systemów automatyki przemysłowej. Firma wspomaga powstawanie laboratoriów studenckich, szkoli kadre dydaktyczną, organizuje program praktyk, wspiera inicjatywy studenckie oraz sponsoruje konferencje naukowo-techniczne. W ramach tych działań od 1998 roku ASTOR organizuje coroczny Konkurs na Najlepszą Pracę Dyplomową, wykonaną w oparciu o produkty z oferty firmy, adresowany do absolwentów uczelni wyższych.

Dobra praktyka

Konkurs na Najlepszą Pracę Dyplomową ASTOR kierowany jest do studentów i wykładowców uczelni technicznych. Prace zgłoszone do konkursu powinny być wykonane w oparciu o produkty z oferty firmy ASTOR. Muszą być obronione przed upływem terminu nadsyłania zgłoszeń, ale nie wcześniej niż w roku poprzedzającym zgłoszenie do konkursu i nie mogą być zgłoszone do wcześniejszych edycji konkursu.

Jury ocenia innowacyjność rozwiązania, poziom technicznego wykonania, możliwość wdrożenia w praktyce, mnogość produktów z oferty ASTOR wykorzystanych w pracy. Dla autorów najlepszych prac przewidziano nagrody pieniężne: I miejsce – 5 000 zł, II miejsce – 3 000 zł, III miejsce – 1 500 zł. Dodatkowo, przyznawane jest wyróżnienie za miejsce poza podium, w postaci vouchera na dowolnie wybrane szkolenie z oferty Akademii ASTOR⁶⁰.

2. **Dom Maklerski IDMSA jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się biur maklerskich**, konsekwentnie budującym Grupę Kapitałową w obszarze usług finansowych. DM IDMSA

⁵⁹ A. Witek-Crabb, Europejska kampania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu jako wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw. [w:] PN AE nr 1030, Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności, Wrocław, 2004, s. 675-681.

⁶⁰ www.astor.com.pl

rozpoczął działalność w 1993 roku, a w 2005 roku zadebiutował na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie jako pierwszy w Polsce broker. Dom Maklerski IDMSA oferuje usługi maklerskie, asset management oraz usługi korporacyjne, które stanowią alternatywę dla finansowania bankowego.

Dom Maklerski IDMSA od początku swojej działalności dba nie tylko o jej biznesowy, ale również społeczny wymiar. Firma zdaje sobie sprawę, że jako podmiot gospodarczy działa w pewnym otoczeniu, którego zrozumienie jest kluczem odpowiedzialnego biznesu. Chce być utożsamiana z wartościami takimi jak profesjonalizm, uczciwość oraz odpowiedzialność. Świadomość swoich działań DM IDMSA kształtuje w oparciu o obszary takie jak: **współodpowiedzialność za słabszych, wsparcie dla rozwoju kultury, pamięć historyczną, dbałość o środowisko, wysoki standard pracy, działalność proedukacyjną oraz uczciwość wobec partnerów**, która opiera się na opracowanym przez DM IDMSA Kodeksie Etyki.

Dom Maklerski przywiązuje szczególną wagę do ekologii. Od wszystkich kontrahentów oczekuje najwyższej dbałości o środowisko. Każdy obecny i przyszły kontrahent DM IDMSA zobowiązany jest do prowadzenia polityki środowiskowej. W szczególności musi wykazać się wdrożeniem systemu środowiskowego, uwzględniającego charakter prowadzonej przez siebie działalności, jej skalę, rodzaj i zakres dokonywanych emisji zanieczyszczeń.

Dobra praktyka

Od wielu lat Dom Maklerski współpracuje z fundacjami i stowarzyszeniami, niosąc pomoc najstarszym. Wśród organizacji, które uzyskały wsparcie DM IDMSA, znalazły się m.in. fundacja „Mimo wszystko”, fundacja „Zdążyć z pomocą”, fundacja „Caritas”, Stowarzyszenie „U Siemachy” oraz Fundacja „Podaruj mi życie”. Nieprzerwanie od 2005 roku DM IDMSA wspiera Fundację im. Brata Alberta. Od każdego zlecenia giełdowego składanego przez klientów firmy na cele statutowe fundacji przekazywanych jest 0,50 zł. W ciągu sześciu lat trwania kampanii Dom Maklerski wsparł Fundację kwotą blisko 691 000 zł⁶¹.

3. Hotel Polski Pod Białym Orłem to jeden z najstarszych hoteli w Krakowie. Położony jest w Zaułku Książąt Czartoryskich, tuż przy Bramie Floriańskiej.

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzone przez Hotel Polski dotyczą głównie polityki proekologicznej, promocji polskiej kultury oraz działań na rzecz ochrony dziedzictwa narodowego. Wspólnie z Gminnym Domem Kultury w Lipnicy Murowanej hotel organizuje happening pt. „Lipnickie Palmy w Krakowie”. Młodzież z Lipnicy i Rajbrotu prezentuje w trakcie warsztatów wikliniarskich tradycję przygotowywania lipickich palm. Hotel współorganizuje także coroczny Małopolski Konkurs Kaligraficzny dla Dzieci i Młodzieży „O Złote Pióro”, a także ściśle współpracuje z Wydziałem Informacji, Turystyki i Promocji Miasta Krakowa.

⁶¹

<http://www.malopolska.pl/Przedsiębiorca/OdpowiedzialnaMalopolska/Dobrepraktyki/Strony/DomMaklerskiIDMSA.aspx>

Dobra praktyka

Hotel Polski Pod Białym Orłem jako jeden z pierwszych hoteli w Polsce (w 2004 roku) uzyskał certyfikat „Czysta turystyka”. Działaniom ekologicznym poświęcona została zakładka na stronie hotelu. Poza podstawowymi rozwiązaniami z zakresu ochrony środowiska, takimi jak segregacja odpadów oraz utylizacja zużytych baterii, w hotelu zainstalowano „wodo-oszczędne słuchawki prysznicowe”, perlatory oraz czujniki ruchu przy oświetleniu ogólnodostępnych pomieszczeń, a także termo-zawory, które pozwalają na ograniczenie zużycia ciepła w aktualnie niewynajętych pokojach. Podczas remontu w hotelu stosowane są farby mineralne, a do sprzątnięcia używa się biodegradowalnych środków czystości. Ponadto, personel hotelowy jest regularnie szkolony z zakresu ochrony środowiska.

Działania proekologiczne są promowane także wśród gości hotelowych, którym proponuje się możliwość rezygnacji z codziennej wymiany bielizny pościelowej i ręczników, wyłączanie wszystkich świateł przy wyjściu z pokoju jednym wyłącznikiem, używanie w toalecie ekologicznego papieru szarego zamiast białego (do wyboru), wrzucanie zużytych baterii do specjalnego pojemnika przy recepcji oraz przez segregację odpadów⁶².

4. Kancelaria Kaczor Klimczyk Pucher Wypiór Adwokaci (KKPW) powstała z inicjatywy adwokatów, którzy po wielu latach udanej współpracy postanowili w 2001 roku połączyć różnorodne doświadczenia zawodowe w ramach jednego projektu. W ten sposób udało się stworzyć zespół, którego standardy i jakość świadczonych usług wyznaczone są niezmiennie przez uczciwość i szacunek dla klienta, wierność tradycji i etyce zawodowej oraz otwartość i umiejętność odpowiadania na potrzeby współczesnego świata.

Projekty pro bono mają szczególne znaczenie dla pracowników KKPW. Wszyscy **pracownicy kancelarii zaangażowani są w działania niezorientowane na zysk**, które pozwalają im praktykować prawo, a przede wszystkim nieść pomoc potrzebującym i doświadczonym przez los. Od wielu lat kancelaria wspiera merytorycznie Stowarzyszenie Polska Młodych, Wspólnotę Emaus oraz Stowarzyszenie Społeczno-Edukacyjne „Kuźnia” z Balic, które zajmuje się m. in. Wyrównywaniem szans edukacyjnych dzieci i młodzieży, pomocą dzieciom w trudnych sytuacjach, organizowaniem ferii i wakacji, a także akcji mających na celu podtrzymywanie tradycji narodowych oraz rozwój społeczeństwa obywatelskiego.

Dobra praktyka

Kancelaria Kaczor Klimczyk Pucher Wypiór Adwokaci już czwarty rok realizuje projekt stypendialny dla zdolnych studentów i adeptów krakowskich i warszawskich wydziałów prawa. Roczne stypendium przyznawane jest w oparciu o zróżnicowane kryteria, które mają pomóc wybrać studenta z silną

⁶²

<http://www.malopolska.pl/Przedsiębiorca/OdpowiedzialnaMalopolska/Dobrepraktyki/Strony/HotelPolskiPodBiałymOrłemSpzoo.aspx>

osobowością, z pomysłem na życie, z barwną wyobraźnią i z pasją. Stypendium do niczego nie zobowiązuje. Szczegóły projektu znaleźć można w Regulaminie Stypendium KKPW w Krakowie lub Regulaminie Stypendium KKPW w Warszawie oraz na stronach krakowskiego lub warszawskiego oddziału Stowarzyszenia ELSA⁶³.

⁶³<http://www.malopolska.pl/Przedsiębiorca/OdpowiedzialnaMalopolska/Dobrepraktyki/Strony/KaczorKlimczykPucherWypiorAdwokaci.aspx>

13. Odpowiedzialny marketing

O tym, czy firma jest zrównoważona decyduje to, jak radzi sobie z tym, w czym jest najgorsza, a w marketingu chodzi o to, żeby pokazywać to, w czym jest najlepsza.

John Grant

Właśnie osoby zajmujące się marketingiem, komunikacją czy PR najczęściej są odpowiedzialne w firmach za realizację strategii CSR lub są wręcz inicjatorami takich działań.

Tradycyjny marketing jest czasem postrzegany jako zjawisko problematyczne, polegające na namawianiu ludzi do kupowania rzeczy, których tak naprawdę nie potrzebują. Z kolei **zrównoważony marketing** ma na celu zarówno osiągnięcie zysków, jak i spowodowanie pozytywnych zmian społecznych. Chodzi o to, aby wpłynąć na konsumentów i spowodować, żeby wybierali produkty i usługi, które mają pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko, zachęcając ich do korzystania z tych produktów w sposób bardziej zrównoważony, jak na przykład pranie ubrań w niższych temperaturach, aby oszczędzić zużycie energii. Celem jest również zmiana postępowania w codziennym życiu, na przykład zachęcanie do recyklingu czy ograniczenia lotów samolotem.⁶⁴

Rosnące znaczenie aspektu społecznej odpowiedzialności biznesu wpływa na zmianę pojmowania działań marketingowych. Ich współczesna definicja, oprócz zaspokajania potrzeb i kreowania zysku, mówi także o wartościach dla konsumentów, partnerów i społeczeństwa. Firma odpowiedzialna to taka, która zasadą transparentności obejmuje także obszar komunikacji z konsumentem oraz inne aspekty marketingu, w tym m.in. cenę, dystrybucję i sam produkt.

PRODUKT

Obecnie firmy odpowiedzialne społecznie udoskonalają procesy, szukając technologii mniej obciążających środowisko oraz efektywnie wykorzystujących surowce wtórne. Odchodząc od strategii krótkoterminowych zysków są jednocześnie w stanie dostarczyć produkty trwalsze, a więc dłużej służące konsumentom. Dodatkowo, odbiorcy stali się uczestnikami komunikacji na temat marek, co powoduje, że producenci mogą wykorzystywać informacje zwrotne na temat swojej oferty oraz zmieniających się oczekiwań konsumentów, budując przewagę konkurencyjną poprzez oferowanie produktów czy usług w większym stopniu odpowiadających na potrzeby odbiorców. Do narzędzi wspierających firmy w tworzeniu ekologii przemysłowej i ekoefektywności będącej jej elementem należą m.in.:

⁶⁴ „Wspólna Odpowiedzialność – Rola Marketingu” Forum Odpowiedzialnego Biznesu Praca zbiorowa 2012 s.9-10

- LCA, czyli Life Cycle Assessment - analiza (cyklu) życia produktu. Dzięki dokumentowaniu wpływu wyrobów na środowisko na wszystkich etapach ich życia, począwszy od wydobywania surowców, ustalane są priorytety w doskonaleniu technologii optymalizujących produkcję, m.in. poprzez porównywanie rozwiązań takiego samego problemu, celem wyboru procesu najkorzystniejszego z punktu widzenia efektywności.
- LCC, czyli Life Cycle Costing – analiza kosztów cyklu życia. Jest to mierzenie wpływu na środowisko naturalne (tzw. ecological footprint – ślad środowiskowy) wpływające na zwiększenie racjonalnego gospodarowania zasobami. Niekiedy jest ono poparte konkretnymi wzorami matematycznymi, częściej jednak funkcjonuje na poziomie idei, pozwalając organizacjom uzmysłowić wpływ ich działań na środowisko naturalne i zbliżyć się do ideału zeroemisyjności.

Wszystko po to, by produkować więcej z mniejszych nakładów surowców w celu ograniczenia wpływu na środowisko naturalne oraz by optymalizować procesy produkcyjne z punktu widzenia ekonomii i ekologii. Poza optymalizacją technologii produkcji w kontekście odpowiedzialności społecznej na tym etapie istotne jest także m.in.:

- wykorzystywanie surowców pochodzących z recyklingu oraz ulegających biodegradacji,
- kontrolowanie dostawców pod kątem zrównoważonego pozyskiwania surowców,
- godziwe traktowanie własnych pracowników oraz partnerów biznesowych,
- przygotowanie transportu surowców i gotowych produktów w sposób zgodny z normami środowiskowymi,
- zawieranie umów z partnerami z uwzględnieniem np. terminów płatności pozwalających na zachowanie płynności finansowej oraz niezaniżających stawek rynkowych.

OPAKOWANIE

Firmy działające zgodnie z filozofią CSR zwracają także uwagę na sposób pakowania produktów.

Konsumenci coraz chętniej wybierają produkty:

- w opakowaniach biodegradowalnych (np. wytworzonych z mączki kukurydzianej zamiast plastiku) i łatwych do sortowania jako odpady (np. opakowania kartonowe niepowleczone dodatkowymi warstwami folii czy bez trudnych do oddzielenia elementów z innego tworzywa),
- opakowane minimalistycznie – bez zbędnych pudełek, toreb, folii etc.,
- których kształt opakowania pozwala maksymalnie wykorzystać przestrzeń podczas transportu oraz w miejscu sprzedaży (np. efektywne zagospodarowanie przestrzeni chłodniczych) w celu minimalizowania kosztów oraz negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne,
- na opakowaniach których producent podaje pełne informacje dotyczące pochodzenia składników produktu i opakowania, a także sposobu ich utylizacji i wpływu na środowisko

naturalne.

CENA

W kontekście ceny końcowej, zgodnie z zasadami odpowiedzialnego marketingu, należy zrezygnować z polityki ukrytych kosztów. Kolejnymi niepożądanymi zjawiskami związanymi z tym aspektem są m.in. zmowy cenowe, czyli porozumienia uczestników rynku ukierunkowane na wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji oraz dumping. Firmy transparentne i tzw. proklienckie dbają z kolei o właściwy stosunek ceny do jakości swojej oferty, niezawyżanie marży, a także wprowadzają wewnętrzne regulacje związane z uwzględnianiem gwarancji, naprawy czy wymiany wadliwego produktu. Coraz częściej konsumenci mają także możliwość skorzystania z odesłania na koszt producenta zużytego sprzętu, który trafia następnie do recyklingu, wpływając na obniżenie ceny końcowej produktu powstałego z wykorzystaniem odzyskanych surowców bądź elementów, jednocześnie minimalizując wpływ na środowisko naturalne. Innym aspektem jest unikanie pseudo-promocji, czyli wprowadzania konsumentów w błąd m.in. poprzez podawanie wyższej ceny wyjściowej obniżki. Dobrą praktyką jest także tworzenie dobrych jakościowo produktów o niskich cenach końcowych, dzięki czemu są one dostępne dla najuboższej grupy społecznej.

PROMOCJA / KOMUNIKACJA

Organizacje odpowiedzialne społecznie zasadę transparentności odnoszą także do aspektu komunikacji z konsumentami. Dobre praktyki w tym obszarze obejmują m.in.:

- pełne informowanie o produkcie (zawartości substancji szkodliwych, pochodzeniu składników, a w przypadku produktów spożywczych także przeliczeniu wartości odżywczych produktu wg GDA, czyli wskazanego dziennego spożycia etc.) i jego wpływie na środowisko naturalne (możliwość recyklingu),
- wewnętrzne kodeksy etyczne i tzw. code of conduct obejmujące m.in. obostrzenia związane z reklamą skierowaną do dzieci etc.,
- raportowanie społeczne, określanie długofalowych celów minimalizowania negatywnego wpływu prowadzenia biznesu na interesariuszy i rozliczanie się na bieżąco z przyjętych założeń w tym zakresie,
- niewprowadzanie odbiorców w błąd.⁶⁵

⁶⁵ Ibidem s.48-51

14. Kluczowe instrumenty wspierające wdrażanie zasad CSR w firmie

Instrumenty wdrażania CSR:

- kodeksy etyczne,
- programy zdrowotne i poprawy BHP,
- systemy podnoszenia kwalifikacji pracowniczych,
- programy środowiskowe,
- działalność charytatywna.

Kodeks etyczny

Ważnym narzędziem służącym budowaniu poprawnych zachowań pracowników w firmie i poza nią jest posiadanie i egzekwowanie w firmie kodeksu etycznego. Kodeks etyczny to zbiór zasad, reguł i procedur jakim podlegać ma pracownik w kontaktach ze współpracownikami, partnerami biznesowymi oraz korzystając z zasobów firmy. Kodeks Etyczny ma stać na straży dobrego imienia firmy nienarażonego na uszczerbek przez nieodpowiednie zachowania pracowników. Kodeks stosować mają wszyscy pracownicy, na różnych szczeblach zaszerzegowania – tzw. „zasada braku taryfy ulgowej” czy „podwójnych standardów”.⁶⁶

Standardy postępowania w biznesie” to zbiór reguł i zasad obowiązujących wszystkich pracowników Grupy British American Tobacco na całym świecie. Standardy stanowią również pomoc i wsparcie dla pracowników Grupy, gwarantując, że ich zachowanie będzie zgodne z najwyższymi standardami postępowania. Standardy obejmują takie obszary działalności jak: uczciwość osobista i zawodowa, dotacje na cele publiczne, zarządzanie aktywami spółki i uczciwość finansowa, a także stosunki handlowe, w tym przepisy dotyczące konkurencji i antymonopolowe. Standardy są stale rewidowane i aktualizowane, żeby zapewnić najwyższy poziom stosowanych zasad.

Kluczowym dokumentem wyznaczającym filozofię postępowania i zasady podejmowania decyzji w firmie Johnson & Johnson jest Credo (łac. „wierzę”). Dokument Nasze Credo napisał w 1943 r. Robert Wood Johnson, syn założyciela. Credo określa odpowiedzialność firmy wobec klientów, pracowników i ich rodzin, otaczającego nas społeczeństwa oraz akcjonariuszy. Zawarte w nim wartości etyczne mają pomagać pracownikom w podejmowaniu właściwych decyzji. Tekst publikowany jest w ponad 50 językach i stosowany we wszystkich oddziałach firmy. Zawiera informacje o odpowiedzialności firmy wobec wszystkich korzystających z produktów i usług firmy.

Kodeks etyczny jest punktem wyjścia w ustalaniu pożądanych zachowań pracowników. Powinien obejmować możliwie pełny katalog zachowań uważanych za etyczne oraz nieetyczne, zgodnych z wartościami firmy, a nie w postaci zamkniętego katalogu niedopuszczalnych działań. Zamknięcie

⁶⁶ Zeszyt 1 Firma=etyka, red. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009 s. 29

katalogu mogłoby prowadzić do uchylania się od stosowania ustalonych reguł. Jak w przypadku większości narzędzi, procedur, tak i w przypadku kodeksu etycznego niewystarczające jest jego stworzenie i posiadanie, aby zapewnić przestrzeganie jego zasad. Należy prowadzić szeroko zakrojoną akcję komunikacyjną, kodeks musi być stosowany przez kadrę zarządzającą, a egzekucja zasad powinna być stanowcza i nagłaśniana. O zasadach zachowań etycznych powinno się mówić często, wskazując przypadki zachowań nieetycznych i negatywnych następstwach takich zachowań.

W ramach zasad kodeksu etycznego należy poruszyć kwestie:

- przyjmowania prezentów od partnerów biznesowych,
- podejmowania pracy na rzecz innych podmiotów/ na własne konto,
- zarządzania danymi elektronicznymi (wysyłanie e-maili ze skrzynki służbowej, podawanie adresu służbowego na forach czy stronach www, wysyłanie załączników, odwiedzanie stron zawierających treści pornograficzne, rasistowskie, totalitarne itp., kopiowanie i rozpowszechnianie danych),
- korzystanie z materiałów biurowych firmy do celów prywatnych,
- wynoszenie (kradzież) materiałów biurowych,
- korzystanie ze sprzętu firmowego do celów prywatnych (ksero, telefony), rozpowszechnianie informacji o firmie, nawet tych, które wewnątrz nie zostały zaklasyfikowane jako poufne.

Narzędzie to jest podstawą dla ustalania pożądanych zachowań pracowników.⁶⁷

Telefon zaufania

Jednym z narzędzi wspierających egzekwowanie zapisów kodeksów etycznych w firmie jest uruchomienie telefonu zaufania. Jest to najczęściej bezpłatna linia telefoniczna dostępna dla wszystkich pracowników firmy 24 godziny na dobę. Każde zgłoszenie naruszenia zasad etycznych w firmie jest wnikliwie analizowane jak również wszczynane jest postępowanie wyjaśniające. Po identyfikacji problemu podejmowane są środki naprawcze, aby dane zdarzenie nie miało miejsca w przyszłości. Dodatkowo, osoba zgłaszająca dany przypadek powinna być poinformowana o wynikach postępowania. Jeśli wykazane zostanie naruszenie zasad etyki biznesu pracodawca ma możliwość sięgnięcia po środki dyscyplinarne. W celu zapewnienia bezpieczeństwa danych i zagwarantowania rzetelnego obiegu informacji często stosuje się outsourcing tej usługi. Nieliczne firmy stosują również telefon zaufania dla interesariuszy, głównie klientów i partnerów biznesowych.

» Działania ABB cechuje bezwzględny brak tolerancji dla jakichkolwiek nieetycznych i niezgodnych z prawem zachowań. Klienci firmy i inni interesariusze mają prawo oczekiwać, że ABB i jej pracownicy będą stosować najwyższe standardy etyki biznesu. Poza telefonem zaufania dostępnym dla pracowników firmy, Grupa ABB uruchomiła drugi telefon zaufania dla partnerów biznesowych. Informacja o tej inicjatywie wraz z podanym numerem telefonu oraz możliwością przestania raportu w formie elektronicznej jest opublikowana na stronie internetowej firmy. Wprowadzenie telefonu

⁶⁷ Ibidem s.30

zaufania w firmie zmniejsza ryzyko wystąpienia działań nieetycznych poprzez wczesną identyfikację ewentualnych zdarzeń naruszających przepisy wewnętrzne czy prawne.⁶⁸

⁶⁸ Ibidem s. 31

15. Narzędzia do prowadzenia systematycznych porównań (benchmarkingu)

Wdrażać u siebie cudze pomysły – oto idea benchmarkingu.

Z. Martyniak przytacza kilka definicji benchmarkingu. Należą do nich:

- uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z nimi,
- poszukiwanie najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną,
- porównywanie procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów,
- ciągła ocena produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży,
- poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia.

Benchmarking można zatem zdefiniować jako porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientacją na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów. Metoda ta polega na uczeniu się od liderów najlepszych praktyk w danej dziedzinie, przy czym nie polega ona na kopiowaniu gotowych rozwiązań, lecz na naśladowaniu sposobów dojścia do nich.

Podsumowując, pojęciem „benchmarking” określa się działania firmy, nastawione na twórcze naśladowanie najlepszych praktyk innych firm w dowolnej dziedzinie.

Benchmarking może mieć charakter:

- strategiczny – firma porównuje się z liderami w swojej branży,
- proceduralny – firma porównuje się z liderami dowolnej branży, wiodącymi w różnych dziedzinach działalności,
- marketingowy – firma systematycznie bada i porównuje opinie, dotyczące jakości i istotnych cech produktu [firmy](#) z opiniami o wyrobach firm konkurencyjnych.⁶⁹

⁶⁹ Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem Henryk Mikulski, Agnieszka Mikulska, MONITOR Rachunkowości i finansów, Miesięcznik dla Kady zarządzającej nr 6/2006

Przedmiotem porównań mogą być zarówno całe przedsiębiorstwa, ich struktura, miejsca pracy, produkty i komponenty. Można też porównywać detale, aktywność współpracowników czy megaprocesy. Benchmarking jest pojęciem pojemnym, umożliwia bowiem porównanie produktów, usług, metod i procesów.

Rodzaje benchmarkingu

Według kryterium przedmiotowego można wyróżnić następujące rodzaje benchmarkingu:

- strategiczny,
- procesów,
- produktów,
- metod zarządzania.

Benchmarking strategiczny polega na porównywaniu wizji, misji i strategii liderów rynkowych w celu określenia ich kluczowych czynników sukcesu.

Benchmarking procesów polega na analizie procesów liderów rynkowych pod kątem ich efektywności i wartości dla klienta.

Benchmarking produktów dotyczy produktów i usług oferowanych przez lidera. Należy się tu skoncentrować zarówno na wartości, jaką daje produkt czy usługa klientowi oraz na rozwiązaniach dotyczących technologii wytwarzania, jak i samej konstrukcji danego produktu.

Benchmarking metod zarządzania koncentruje się na porównywaniu stosowanego przez lidera systemu zarządzania. Dotyczy on planowania, podejmowania decyzji, organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi i kontrolowania.⁷⁰

Model London Benchmarking Group na polskim rynku

Od lutego 2011 r. polskie firmy mają możliwość korzystania z modelu London Benchmarking Group (LBG) - metodologii zarządzania, mierzenia i raportowania efektywności zaangażowania społecznego przedsiębiorstw.

Na wdrożenie modelu LBG w swoich organizacjach jako pierwsze zdecydowały się firmy: Bank Zachodni WBK, Danone, PGNiG, GlaxoSmithKline, Żywiec Zdrój. Stworzyły one Grupę Członków Założycieli LBG Poland. Ich zaangażowanie pozwoliło także na dostosowanie modelu do specyfiki polskiego rynku, tak by lepiej odpowiadał on na specyficzne lokalne potrzeby.

⁷⁰ Ibidem s. 2

Model London Benchmarking Group jest wykorzystywany od ponad szesnastu lat przez firmy z całego świata. Firmy decydujące się na członkostwo w LBG wchodzą w sieć benchmarkingową, dzięki czemu mogą porównywać się z innymi firmami członkowskimi w Polsce i na świecie, korzystać z ich doświadczeń oraz wspólnie doskonalić swoje praktyki i w bardziej przejrzysty sposób przekazywać je we własnych strukturach oraz na zewnątrz.

Model LBG umożliwia firmie:

- obliczanie wartości różnych zasobów angażowanych w działania społeczne, jak np. przekazanych produktów, czasu pracy pracowników, wolontariuszy,
- mierzenie skuteczności działań społecznych i ocenę krótko- i długoterminowych korzyści,
- podnoszenie jakości i przejrzystości raportowania zaangażowania społecznego, w tym np. kosztów zarządzania i promocji związanych z realizacją działań społecznych przez firmę,
- zwiększanie efektywności zarządzania różnymi formami zaangażowania społecznego firmy,
- porównanie (według różnych kryteriów) prowadzonych działań społecznych na tle rynku i branży.

Wyłącznie licencję na wdrażanie metodologii na polskim rynku uzyskała firma CSR Consulting - oferująca usługi doradcze w zakresie strategicznego zarządzania zagadnieniami odpowiedzialnego biznesu.⁷¹

⁷¹ Źródło www.csrconsulting.pl

16. Monitorowanie i komunikowanie efektów CSR

Komunikowanie zrównoważonego rozwoju

Komunikowanie jest jednym z kluczowych obszarów zrównoważonego biznesu. Jeśli zgodzimy się z tym, że CSR jest inwestycją, która przynosi zysk w dłuższej perspektywie czasowej, to musimy mieć świadomość, że bez komunikowania tego, co robimy, tracimy co najmniej część z tych korzyści. Mimo że raportowanie społeczne dotyczy głównie dużych firm, istnieje szereg prostszych narzędzi, z których mogą korzystać także MSP (np. strona WWW jako podstawowy nośnik informacji o firmie i jej działaniach). **Komunikowanie CSR wiąże się ściśle z mapą interesariuszy. Aby sprawnie komunikować, trzeba wiedzieć, kto jest kluczowym odbiorcą wiadomości.**⁷²

Jakie korzyści można odnieść z komunikowania zrównoważonego biznesu:

- poprawa wizerunku firmy, zwiększenie wiarygodności w oczach interesariuszy,
- poprawa relacji z lokalną społecznością,
- wzrost liczby konsumentów (konsumenty mający dostęp do szerokiej gamy produktów o jednakowo dobrej jakości i cenie, prawdopodobnie wybiorą produkty wytwarzane w sposób uwzględniający zasady zrównoważonego rozwoju).

Firma podejmująca działania z zakresu zrównoważonego rozwoju ma **co najmniej dwa powody**, dla których powinna rozważyć możliwość komunikowania swoich wyników w obszarach innych niż finansowe:

- Rezygnacja z próby przekucia ww. wyników w sukces rynkowy, np. wizerunkowy, stanowi zaniechanie. „Jeżeli coś robisz i nie mówisz o tym – to tak jak byś nie robił nic”.
- Dzielenie się swoimi doświadczeniami z innymi firmami może inspirować do działania. Komunikowanie wyników daje też szansę zyskania miana lidera zrównoważonego biznesu w swoim mieście, regionie czy branży.

Dobry PR jest jednym z największych sprzymierzeńców działań z obszaru CSR. Często zdarza się, że tematyką CSR w organizacji zajmują się właśnie specjaliści ds. PR.

Są dwa podstawowe obszary komunikowania: **wewnętrzny i zewnętrzny.**

Internet. Jest to obecnie najbardziej ogólnodostępne i najtańsze medium. Warto stworzyć zakładkę na stronie internetowej np. „zaangażowanie społeczne” lub „zrównoważony biznes”.

⁷² Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przygotowany Na zlecenie Ministerstwa Gospodarki s.28-29

Raport, broszura. Informacje na temat działań podejmowanych w obszarze CSR można przekazać klientom np. przy oficjalnych spotkaniach, dołączyć do materiałów promocyjnych, teczek prasowych.

Konferencja, seminaria, targi. Również przy takich okazjach biznesowych warto akcentować prowadzone działania CSR.

Media. Warto utrzymywać dobre kontakty z lokalnymi dziennikarzami. Umiejętne ułożenie relacji z mediami pozwala dotrzeć z przekazem do nieporównywalnie większej grupy osób niż samodzielne działania.

Jakie zagadnienia komunikować:

- misję i wizję organizacji,
- otrzymane nagrody,
- terminowość regulowania należności,
- współpracę z lokalnymi partnerami,
- opinie zadowolonych klientów i kontrahentów,
- pozytywne opinie o produkcie wydane przez niezależne źródła,
- informacje z zakresu BHP,
- informacje o szkoleniach, prowadzonym sponsoringu, wolontariacie,
- inicjatywy podejmowane w obszarze ochrony środowiska.

Ponadto warto wskazywać korzyści, jakie osiąga firma i jej interesariusze w wyniku realizacji konkretnych zadań i inicjatyw CSR.⁷³

GRI – Global Reporting Initiative

Część MSP może być zainteresowana przygotowaniem raportu społecznego, jak również może szukać wytycznych dotyczących identyfikacji zakresu odpowiedzialności oraz monitorowania działań podejmowanych w poszczególnych obszarach CSR. Najbardziej rozpowszechnionym standardem z zakresu raportowania CSR są wytyczne **GRI, specyficzne dla poszczególnych branż.**

⁷³ Ibidem s. 28-30

W Polsce dobrym przykładem zastosowania wytycznych GRI jest raport Grupy Lotos opublikowany 2008 r. GRI mają być wkrótce dostępne w języku polskim. Więcej informacji o raportowaniu społecznym można znaleźć na stronie konkursu Raporty Społeczne (www.raportyspoleczne.pl).⁷⁴

Wytyczne G3. Zostały ogłoszone w październiku 2006 r. i jest to trzecia wersja wytycznych dotyczących sprawozdawczości na temat zrównoważonego rozwoju (GRI). Zostały one uzupełnione, między innymi o wskaźniki sektorowe dla turystyki, telekomunikacji, zakładów użyteczności publicznej oraz dla branży finansowej, wydobywczej i logistycznej, uwzględniono także wskaźniki nawiązujące do strategii i analizy, które podkreślają główne wyzwania, szanse, zagrożenia. Niektóre wskaźniki zostały ograniczone/uproszczone w celu uzyskania jeszcze lepszej porównywalności danych, nastąpiła harmonizacja z zasadami Global Compact.

AA1000. Wytyczne przygotowane przez organizację AccountAbility. Zawierają wskazówki ułatwiające określenie celów strategicznych, mierzenie postępów w osiąganiu tych celów, przeprowadzanie audytu organizacji, opracowywanie sposobu przedstawiania wyników i ich wykorzystywania w procesie dokonywania bilansu strategicznego. Dla każdego z tych zadań istotne jest budowanie systematycznego procesu angażowania interesariuszy.

ISO. Serie standardów ISO 9000 (jakość) oraz ISO 14000 (zarządzanie środowiskiem) poruszają wiele kwestii zarządczych. ISO 14001 rekomenduje raportowanie w aspektach ochrony środowiska, w odróżnieniu od EMAS (Eco-Management and Auditing Scheme), który tego wymaga. Obecnie opracowywany jest standard dotyczący CSR – ISO 26000. Wytyczne dotyczące komunikacji w ramach tego standardu mogą mieć w przyszłości duży wpływ na raportowanie społeczne na świecie.

SA8000. Certyfikat wypracowany przez Social Accountability International (SAI) jest pierwszym globalnym systemem weryfikacji standardów pracy w łańcuchu dostaw. Był wypracowywany przy bliskiej współpracy z International Labour Organization (ILO), jest zintegrowany z GRI i spójny z normami ONZ w tym zakresie.

Niezależnie od standardu, w jakim firma zdecyduje się przygotować raport, menedżerowie realizujący to zadanie, staną przynajmniej przed kilkoma dylematami.

1. Czy opracowanie raportu społecznego może ułatwić proces zarządzania CSR w firmie?
2. Kto powinien się zająć opracowaniem raportu społecznego?
3. Jak wygląda proces opracowania raportu społecznego?
4. Czy do opracowania raportu angażować zewnętrznych konsultantów?
5. Czy w raporcie społecznym pokazywać niekorzystne dla firmy wyniki i pogarszające się wskaźniki?⁷⁵

⁷⁴ Ibidem s. 30

17. System zachęt do wdrażania CSR dla MŚP – ulgi podatkowe, „zielone zamówienia”

Zachęty podatkowe na inwestycje w regionach słabo rozwiniętych

W **Polsce** w celu przyśpieszenia rozwoju gospodarczego regionów słabo rozwiniętych utworzono specjalne strefy ekonomiczne (SSE). Dochód z działalności prowadzonej w ramach SSE na podstawie zezwolenia podlega zwolnieniu z podatku dochodowego (CIT, PIT). Zwolnienie mogą otrzymać osoby fizyczne i prawne prowadzące działalność gospodarczą przy spełnieniu warunków wymaganych przez daną SSE do uzyskania zezwolenia.

Ulgi podatkowe na inwestycje w „zielone fundusze” oraz „etyczne fundusze”

W **Polsce** można wyróżnić bezpośrednio i pośrednio ulgi związane z prowadzeniem odpowiedzialnej polityki inwestycyjnej (kapitałowej lub rzeczowej) charakteryzującej się elementami związanymi z ochroną środowiska lub wartościami etycznymi.

Bezpośrednio, jeżeli inwestycje w zielone fundusze i fundusze etyczne (tj. fundusze inwestujące w te przedsięwzięcia, które nie są związane z np. przemysłem zbrojeniowym czy tytoniowym) prowadzone są za pośrednictwem funduszy inwestycyjnych (zarówno polskich jak i zagranicznych) wówczas dochód z takich inwestycji podlega zwolnieniu z CIT na etapie funduszu inwestycyjnego. Fundusze inwestycyjne są zwolnione z podatku dochodowego od osób prawnych od całości swoich dochodów (zwolnienie podmiotowe). Pośrednio obowiązują w odniesieniu do inwestycji proekologicznych dla wytwórców „zielonej energii”:

- Energia elektryczna wytwarzana z odnawialnych źródeł energii jest zwolniona z akcyzy na podstawie dokumentu potwierdzającego umorzenie świadectwa pochodzenia energii.
- Podatnikom podatku rolnego przysługuje ulga inwestycyjna z tytułu wydatków poniesionych na zakup i zainstalowanie urządzeń do produkcji energii ze źródeł odnawialnych (tj. wiatru, biogazu, słońca, spadku wód).
- Ulga na produkcję biopaliw⁷⁶

Zachęty podatkowe na innowacje i inwestycje w nowe linie technologiczne

W Polsce przedsiębiorcy będący podatnikami CIT / PIT mają możliwość odliczenia od podstawy opodatkowania do 50% kwoty wydanej na nabycie nowej technologii. Nowa technologia w rozumieniu ustawy o PIT i CIT to wiedza technologiczna w postaci wartości niematerialnych i prawnych w szczególności wyniki badań i prac rozwojowych, która umożliwia wytwarzanie nowych

⁷⁵ Raport społeczny – reklama czy pożyteczne narzędzie? Dodatek do Harvard Business Review ‘Odpowiedzialny biznes’, czerwiec 2007

⁷⁶ Przegląd zachęt podatkowych w kontekście CSR w wybranych krajach europejskich, CSR – Zachęty podatkowe, Accreo Taxand, s.8-9

lub udoskonalenie obecnych wyrobów lub usług i która nie jest stosowana na świecie przez okres dłuższy niż ostatnich 5 lat, co potwierdza opinia niezależnej od podatnika jednostki naukowej.⁷⁷

Zachęty podatkowe na innowacje i inwestycje w zwiększanie eko-efektywności budynków

Na początku marca 2011 roku w **Polsce** została uchwalona Ustawa o efektywności energetycznej, która stanowi wdrożenie regulacji unijnych określonych Dyrektywą nr 2006/32/WE w sprawie efektywności końcowego wykorzystania energii i usług energetycznych. Ustawa wprowadza system białych certyfikatów, zgodnie z którym przedsiębiorstwa sprzedające energię elektryczną, ciepło i gaz odbiorcom końcowym będą corocznie przedstawiać Prezesowi Urzędu Regulacji Energetyki świadectwa efektywności energetycznej stanowiące dowód zrealizowania przedsięwzięć efektywnościowych w określonym zakresie lub zamiast tych świadectw wносить opłatę zastępczą. Ponadto, w **Polsce** podatnicy PIT mogą być zwolnieni z podatku PIT na podstawie premii termomodernizacyjnej. Jest to premia przysługująca inwestorowi na spłatę części kredytu zaciągniętego na termomodernizację, jeśli z audytu energetycznego wynika, że w rezultacie realizacji przedsięwzięcia nastąpi zmniejszenie zużycia energii.⁷⁸

Ulgi podatkowe dla firm korzystających z odnawialnych źródeł energii

W **Polsce** funkcjonuje ulga inwestycyjna w podatku rolnym, która polega na odliczeniu od należnego podatku rolnego od gruntów położonych na terenie gminy, w której została dokonana inwestycja w odnawialne źródła energii wydatków poniesionych z tytułu zakupu i zainstalowania urządzeń wykorzystywanych na cele produkcji naturalnych źródeł energii.⁷⁹

Zachęty podatkowe dla firm zatrudniających nowych pracowników

W **Polsce** w ramach Specjalnych Stref Ekonomicznych istnieje możliwość zwolnienia z opodatkowania podatkiem dochodowym dochodów osiągniętych przez przedsiębiorcę z działalności prowadzonej na terenie SSE. Jednym z warunków uzyskania takiego zwolnienia jest osiągnięcie określonego w zezwoleniu na prowadzenie działalności w SSE poziomu zatrudnienia.

Inną zachętą podatkową jest możliwość uzyskania przez pracodawców ulg w spłacie zobowiązań podatkowych (np. odroczenie, rozłożenie na raty, umorzenie) stanowiących pomoc publiczną na zatrudnienie pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji i na zatrudnienie pracowników niepełnosprawnych.⁸⁰

Zachęty podatkowe dla firm na zatrudnianie niepełnosprawnych

⁷⁷ Ibidem, s. 13

⁷⁸ Ibidem, s. 15

⁷⁹ Ibidem, s. 16

⁸⁰ Ibidem s. 18-19

W celu zwiększenia zatrudnienia osób niepełnosprawnych funkcjonuje miesięczne dofinansowanie dla pracodawcy w przypadku zatrudniania niepełnosprawnych, w zależności od stopnia niepełnosprawności (od 2012 r. – 160%, 140%, 60% najniższego wynagrodzenia). Istnieje również możliwość zwrotu pracodawcy kosztów adaptacji pomieszczeń zakładu pracy i miejsca pracy w przypadku zatrudniania niepełnosprawnego powyżej 36 miesięcy. Natomiast osoby niepełnosprawne samodzielnie mogą korzystać z refundacji kosztów składek na ubezpieczenie społeczne, jeśli prowadzą działalność gospodarczą.⁸¹

Zachęty podatkowe na szkolenia dla pracowników

W **Polsce** istnieje możliwość zaliczenia kosztów szkoleń pracowników do kosztów uzyskania przychodów, jeżeli koszty te są związane z uzyskaniem przychodu przez pracodawcę.

Zachęty podatkowe związane z przekazywaniem funduszy na cele charytatywne

W **Polsce** w przypadku przekazania darowizny na określone cele, określonym organizacjom działającym na terenie Polski (a także równoważnym organizacjom prowadzącym działalność pożytku publicznego w innych krajach członkowskich UE lub krajach należących Europejskiego Obszaru Gospodarczego) przedsiębiorca może odliczyć od dochodu podlegającego opodatkowaniu wartość przekazanej darowizny.⁸²

Zielone zamówienia

Unijne wymagania

Zgodnie z przyjętymi przez Polskę zobowiązaniami, wynikającymi m.in. ze Strategii Lizbońskiej oraz Protokołu z Kioto, jesteśmy zobowiązani do stosowania polityki zrównoważonego rozwoju, rozumianej jako korzystanie z zasobów naturalnych środowiska naturalnego w taki sposób, aby zachować te zasoby i ich walory w stanie zapewniającym trwałe, niedoznające uszczerbku możliwości korzystania z nich zarówno przez obecne, jak i przyszłe pokolenia oraz do ograniczania emisji gazów cieplarnianych.

Jednym z instrumentów przyczyniających się do realizacji ww. postanowień jest udzielanie zamówień publicznych z uwzględnieniem aspektów środowiskowych. Jak zakłada Komisja Europejska, zielone zamówienia publiczne powinny obejmować 30% zamówień udzielanych przez administrację szczebla centralnego, a do 2015 r. - 50%. Natomiast w przypadku administracji szczebla lokalnego poziom zielonych zamówień publicznych powinien wynieść 20%, a do 2020 r. - również 50%.⁸³

⁸¹ Ibidem s. 20

⁸² Ibidem, s. 24-25

⁸³ Źródło www.zielonezamowienia.pl

Dlaczego zielone zamówienia publiczne?

Zielone zamówienia publiczne można wykorzystywać do ograniczenia bezpośrednich skutków działań publicznych dla środowiska, jednocześnie wpływając na rynek, aby dostarczał bardziej ekologicznych towarów, usług i robót budowlanych.

Korzyści płynące z zielonych zamówień publicznych można widzieć w kontekście:

- realizacji określonych celów i zadań środowiskowych – na przykład w zakresie redukcji emisji CO₂, efektywności energetycznej i ochrony zasobów naturalnych;
- oszczędności kosztów;
- większego zaufania obywateli, przedsiębiorstw i społeczeństwa obywatelskiego do administracji publicznej;
- sprzyjania innowacyjności i wspierania rozwoju konkurencyjnych, zielonych towarów i usług oraz poszerzania rynku tych produktów;
- tworzenia zdrowszych warunków pracy dla pracowników;
- budowania zdolności organizacji publicznych pod kątem możliwości sprostania w przyszłości wyzwaniom w dziedzinie środowiska i zasobów.⁸⁴

Rzetelne postępowanie

Oprócz uzyskania najlepszej relacji jakości do ceny instytucje publiczne mają obowiązek rzetelnego postępowania przy udzielaniu zamówień publicznych, co oznacza stosowanie zasad obowiązujących na rynku wewnętrznym. Należą do nich zasady przejrzystości, równego traktowania, niedyskryminacji i proporcjonalności. Instytucje zamawiające muszą również unikać tworzenia przeszkód dla konkurencji, na przykład wynikających ze stosowania nadmiernie restrykcyjnych specyfikacji.

Opłacalność

Ekologiczne zakupy mogą prowadzić do oszczędności, a także do korzyści dla środowiska. Dzięki uwzględnieniu takich czynników, jak zużycie energii i wody, ograniczenie stosowania substancji niebezpiecznych, stosowanie materiałów pochodzących z recyklingu oraz odpowiednie gospodarowanie odpadami, zielone zamówienia publiczne mogą pomóc w osiągnięciu oszczędności w odniesieniu do wielu grup produktów i usług. Ma to miejsce w szczególności, jeżeli w procesie udzielania zamówień zastosuje się podejście oparte na kalkulacji kosztów cyklu życia, uwzględniające wszystkie koszty, jakie zostaną poniesione w cyklu życia produktów, obiektów budowlanych lub usług, a nie tylko cenę ich nabycia. Kalkulacja taka może przynieść oszczędności dzięki umożliwieniu zamawiającym wybrania wariantu, który odpowiada najlepszej wartości w całym jego cyklu życia.

⁸⁴ Ekologiczne zakupy!, Zielone zamówienia publiczne w Europie streszczenie na podstawie (<http://ec.europa.eu/environment/gpp/handbook>)

Osiągnięcie docelowych poziomów w zakresie ochrony środowiska

Zielone zamówienia publiczne umożliwiają wdrożenie polityki ochrony środowiska w kontekście udzielania zamówień przez sektor publiczny. Przyjęte przez Komisję Europejską podejście do zielonych zamówień publicznych ma na celu w pierwszej kolejności określenie najważniejszego wpływu na środowisko związanego z każdym produktem, usługą lub obiektem budowlanym w oparciu o wyczerpującą analizę cyklu życia, a następnie zaproponowanie kryteriów udzielania zamówień z uwzględnieniem tego wpływu. Zapewnia to przejrzysty związek między działaniami w zakresie zamówień a korzyściami dla środowiska.⁸⁵

System zachęt do wdrażania CSR dla MŚP - Rankingi, konkursy, certyfikacje

Ranking Odpowiedzialnych Firm

Ranking Odpowiedzialnych Firm to inicjatywa obecna na polskim rynku już od roku 2007. W Rankingu oceniana jest jakość systemu zarządzania, nie zaś poziom społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Do obszarów badawczych Rankingu należą:

- podstawy kierowania – dotyczy obszarów strategicznych;
- zarządzanie ludźmi;
- zarządzanie relacjami z klientami;
- zarządzanie relacjami z dostawcami;
- zarządzanie relacjami ze społecznością;
- zarządzanie relacjami ze środowiskiem.

RESPECT Indeks

RESPECT Index to projekt mający na celu promocję najwyższych standardów odpowiedzialnego zarządzania. Opracowane przy współpracy Miesięcznika Forbes, warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych oraz Kulczyk Investments badanie wyłoniło skład ratingu przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie oraz pierwszy w Polsce giełdowy indeks spółek odpowiedzialnych – RESPECT Index. Nad prawidłowością procesu oceny czuwa audytor badania – firma Deloitte. Analizą objęte są spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, z wyłączeniem rynku NewConnect, spółek zagranicznych.

1. Pierwszy etap to przeprowadzanie badania kwestionariuszowego
2. Odpowiedzi firm zostały poddane weryfikacji przez audytora projektu (Deloitte) i ocenione, zgodnie z wcześniej ustaloną punktacją, stanowiącą integralną część ankiet. W oparciu o zebrane

⁸⁵ Ibidem s. 6-8

wyniki powstała lista firm wraz z ocenami punktowymi, która była podstawą rankingu społecznej odpowiedzialności spółek (niepublikowany)

3. Lista rankingowa została podzielona na klasy ratingowe (przedziały wg ilości uzyskanych punktów), co pozwoliło na stworzenie ratingu zrównoważonego rozwoju (RESPECT Rating);

4. Firmy, które uzyskały najwyższe oceny ratingowe zostały włączone do indeksu giełdowego zrównoważonego rozwoju (RESPECT Index). Wartości indeksu, poczynając od dnia bazowego, jest przeliczana dwa razy dziennie i podawana do publicznej wiadomości.

Dobroczynca Roku

Konkurs o tytuł "Dobroczynca Roku" funkcjonujący od 1997 roku jest największym programem promującym dobroczynność i społeczne zaangażowanie firm w Polsce. W konkursie nagradzane są firmy, które skutecznie realizują działania społeczne we współpracy z organizacjami pozarządowymi, wspierają je merytorycznie, finansowo, rzeczowo oraz świadcząc usługi, a także firmy, które swojej aktywności społecznej nadały charakter strategiczny.

Cele konkursu: Celem Konkursu jest promocja idei społecznego zaangażowania i idei społecznej odpowiedzialności wśród przedsiębiorców. W ramach Konkursu rozpowszechniane są różnorodne przykłady aktywności dobroczynnej przedsiębiorców i nagradzani ci, którzy pomagają rozwiązywać problemy lokalne oraz w sposób szczególny przyczyniają się do trwałych zmian zachodzących w społecznościach lokalnych. **Na czym polega konkurs?** Do konkursu mogą zgłaszać się i być zgłaszane firmy i fundacje utworzone przez firmy, które angażują się w przedsięwzięcia o charakterze społecznym oraz współpracują przy ich realizacji z organizacjami pozarządowymi. Kategorie konkursu:

- „Współpraca firmy z organizacją pozarządową”
- „Lokalny wymiar społecznego zaangażowania firmy”
- „Strategiczne programy społecznego zaangażowania firmy”

Liderzy Filantropii

Tytuł „Lidera Filantropii” jest przyznawany w dwóch kategoriach:

- firmie, która przekazała w minionym roku na cele społeczne największy odsetek swoich dochodów przed opodatkowaniem oraz
- firmie, która przekazała najwięcej środków na cele społeczne

Cele konkursu

- Promocja zaangażowania społecznego firm i zachęcenie firm do informowania o swoich działaniach
- Uhonorowanie firm, które przekazują najwięcej pieniędzy na wspieranie inicjatyw społecznych
- Pokazanie wymiaru finansowego zaangażowania firm w działania na rzecz społeczeństwa w skali roku

Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce

Raport to roczna publikacja Forum Odpowiedzialnego Biznesu, będąca podsumowaniem zaangażowania firm w Polsce w realizację zasad odpowiedzialnego biznesu oraz przeglądem innych inicjatyw związanych z CSR w danym roku. Główny trzon Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce” stanowią dobre praktyki biznesowe, prezentowane w podziale na 4 obszary: biznes a miejsce pracy, biznes a rynek, biznes a społeczeństwo, biznes a środowisko.

W publikacji znajdują się również artykuły ekspertów, komentujące ważne wydarzenia i CSRowe trendy w podsumowywanym roku. Stałym elementem Raportu jest również przegląd prasy, który zawiera wycinki artykułów poświęconych CSR opublikowanych w polskiej prasie oraz kalendarium wydarzeń, stanowiące spis najważniejszych konferencji, spotkań, debat, akcji, konkursów i innych inicjatyw podejmujących zagadnienia CSR, zawierające również informacje o wydanych w danym roku raportach i badaniach związanych z tematem.

Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju

Global Reporting Initiative jest organizacją pozarządową, niezależną siecią wielu interesariuszy, zaś jej misją jest: tworzenie jednolitych wytycznych, międzynarodowych standardów raportowania, wykorzystywanych w sprawozdawczości z zakresu sfer: ekonomicznej, środowiskowej i społecznej. Inicjatywa ta ma na celu także wspieranie przejrzystości działalności gospodarczej poprzez podnoszenie jakości raportów. Szkic Wytycznych GRI po raz pierwszy opublikowano w marcu roku 1999. Następnie w kolejnych latach doskonalono dokument w procesie aktywnego udziału szeregu interesariuszy oraz w oparciu o doświadczenia firm, które wdrożyły Wytyczne. W rezultacie w październiku 2006 roku ogłoszono „G3” trzecią wersję Wytycznych. W 2009 roku powstało polskie tłumaczenie Wytycznych przygotowane przez PricewaterhouseCoopers we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu dostępne na stronie GRI. Wytyczne GRI, poza zasadami i wskazówkami jak raportować, zawierają schemat wskaźników, jakie przedsiębiorstwo może dobrowolnie, elastycznie i stopniowo przyjmować.

Inicjatywa „Raporty Społeczne”

„Raporty Społeczne - Nagrody za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej

odpowiedzialności biznesu" to inicjatywa mająca na celu zwrócenie uwagi na znaczenie raportowania społecznego i wskazanie dobrych praktyk w tym zakresie, jak również upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu (CSR), zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego, skierowana do firm publikujących raporty ze swojej aktywności w tych obszarach. Inicjatywa ta - została po raz pierwszy podjęta w Polsce w 2007 roku. Organizatorami projektu w Polsce są: CSR Consulting, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PricewaterhouseCoopers.

Indeks Bi-NGO

Celem badania Indeksu BI-NGO jest cykliczne, coroczne weryfikowanie informacji dotyczących społecznego zaangażowania 500 największych polskich firm (według listy sporządzanej przez „Rzeczpospolitą”), umieszczanych przez nie na stronach internetowych. Jakość komunikowania oceniana jest w pięciu obszarach i na czterech poziomach. Po badaniu oczekiwane są odpowiedzi na pięć kluczowych pytań:

- Czy firmy eksponują swoją wrażliwość społeczną poprzez wpisanie jej w misję, wizję, wartości lub inne kluczowe dokumenty umieszczone na stronie internetowej?
- Czy firmy posiadają strategię społecznego zaangażowania, którą można zidentyfikować na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych?
- Czy firmy w sposób przejrzysty i jednoznaczny komunikują o formach i zasadach współpracy z partnerami społecznymi?
- Czy firmy mierzą efekty swoich działań z zakresu zaangażowania społecznego i przedstawiają sprawozdania merytoryczne i finansowe dotyczące tego tematu?
- Czy firmy mają wyodrębnioną na stronach sekcję poświęconą swoim działaniom społecznym?

Organizatorem badania jest Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych BI-NGO, działający przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, przy współpracy z firmą CSR Consulting.

Programu Promocji Kultury Przedsiębiorczości "Przedsiębiorstwo Fair Play" Jego pierwsza edycja została przeprowadzona w 1998 r. i była skierowana do MSP, od drugiej edycji zrealizowanej w 1999 r. program "Przedsiębiorstwo Fair Play" przyjął formułę otwartą dla wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od liczby pracujących. **Celem programu jest:**

- promocja etyki w działalności gospodarczej, rozumianej jako zespół norm rzetelnego postępowania we wzajemnych relacjach przedsiębiorców z klientami, kontrahentami, pracownikami, współnikami oraz społecznością lokalną, władzą lokalną i państwową, działań zgodnych z obowiązującym prawem i powszechnie przyjętymi normami społecznymi;
- wspieranie rozwoju firm poprzez promowanie przedsiębiorstw działających zgodnie z prawem i zasadami etyki, promowanie finalistów programu na rynkach krajowych i zagranicznych;

- poprawianie wizerunku przedsiębiorstw polskich poprzez promowanie w środkach masowego przekazu firm, które rzetelnie, zgodnie z zasadami etyki prowadzą działalność gospodarczą;
- zachęcanie wszystkich firm w Polsce do zachowań etycznych i wprowadzania stosownych zmian w wewnętrznej organizacji pracy oraz podjęcia szkoleń w tym zakresie.

Inwestor w Kapitał Ludzki

Program certyfikacyjny Inwestor w Kapitał Ludzki już od dziesięciu lat wyróżnia przedsiębiorstwa, które prowadzą politykę kadrową na najwyższym poziomie. Firmom i instytucjom, które uzyskają najlepsze wyniki, przyznawany jest tytuł oraz Godło Inwestora w Kapitał Ludzki, którym mogą się posługiwać przez okres 12 miesięcy. **Celem Programu** jest stałe podnoszenie poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Przeznaczony jest dla wszystkich firm i instytucji oraz oddziałów/filii koncernów działających na terenie Polski, które w sposób odpowiedzialny myślą o rozwoju kompetencji swoich pracowników, a poprzez to całej organizacji. Założeniem programu jest pomoc organizacjom w zakresie weryfikacji standardów zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzania zmiany oraz wspieranie budowania wizerunku pożądanego pracodawcy. Program podnosi prestiż organizacji, umacnia jej pozycję na rynku rekrutacyjnym, a poszukującym zatrudnienia pozwala wybrać właściwego pracodawcę

Najlepsze Miejsca Pracy Polska

Laureaci prestiżowej Listy Najlepszych Miejsc Pracy Polska, corocznie ogłaszanej przez polski oddział Great Place to Work® Institute, wyłaniani są po przebadaniu zgłoszonych przedsiębiorstw w oparciu o autorskie wskaźniki Trust Index© oraz Culture Audit©. Pierwszy z nich mierzy poziom zaufania, dumy i koleżeństwa w miejscu pracy. W specjalnie opracowanych ankietach wypowiada się reprezentatywna próba pracowników badanego przedsiębiorstwa. Natomiast drugi ze wskaźników to ocena praktyk z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim przeprowadzona według identycznych na całym świecie kryteriów opracowanych przez Instytut.

Promocja standardów społecznej odpowiedzialności

Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach to projekt Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Komisji Krajowej NSZZ Solidarność i firmy doradczej Deloitte. **Celem projektu** jest aktywne wpływanie na rozwój CSR w Polsce oraz opracowanie narzędzi, które pomogą firmom w Polsce zaplanować, wdrożyć i samodzielnie ocenić przyjętą przez nie strategię w zakresie społecznej odpowiedzialności. Jednym z głównych zadań projektowych jest wypracowanie metodyki, którą będą mogły stosować firmy planujące lub już realizujące Dobre Praktyki CSR. Analizą objęto to, co dziś firmy robią w Polsce w ramach CSR i na tej podstawie zostanie opracowany całościowy model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Z jednej strony, będzie on uwzględniał wyniki dotychczasowej debaty w Polsce i na świecie na temat

treści CSR (m.in. projekt normy ISO 26000), z drugiej zaś musi uwzględniać polskie realia.

18. Partnerstwo publiczno – prywatne

Przez PPP, rozumie się partnerstwo sektora publicznego i prywatnego mające na celu realizację przedsięwzięć lub świadczenie usług, tradycyjnie dostarczanych przez sektor publiczny. (Jest to definicja przedstawiona przez Bartosza Korbusa i Mariusza Strawińskiego w oparciu o Wytyczne Komisji Europejskiej, dotyczące PPP)⁸⁶

Współpraca ta opiera się na założeniu, iż każda ze stron jest w stanie wywiązać się z własnych, powierzonych jej zadań sprawniej niż druga strona. Strony w ten sposób uzupełniają się, zajmując się w ramach partnerstwa właśnie tą częścią wspólnego zadania, którą wykonują najlepiej. Dzięki podziałowi zadań, odpowiedzialności i ryzyka w ramach PPP osiąga się najbardziej efektywny ekonomicznie sposób tworzenia infrastruktury i dostarczania usług publicznych. Każda ze stron – przy tym – czerpie ze współpracy własne korzyści – proporcjonalne do swego zaangażowania.

Wśród kluczowych elementów współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego wymienić należy:

- współpracę sektora publicznego z sektorem prywatnym;
- umowny charakter (w ramach stosunku cywilnoprawnego);
- charakter celowy: realizacja przedsięwzięć (budowa infrastruktury, dostarczanie usług) tradycyjnie wykonywanych przez stronę publiczną;
- optymalny podział zadań;
- podział ryzyka;
- obustronną korzyść.⁸⁷

Nierzadko umowy typu PPP zawierane będą na 30 lat bądź dłużej (np. koncesja na budowę i eksploatację parkingu podziemnego na Pl. Na Groblach w Krakowie zawarta została na 70 lat). Znaczący przedmiot wskazuje również na inne cechy szczególne PPP. E. Yescombe twierdzi, że w ramach tego typu kontraktów partner prywatny dostarcza plan konstrukcyjny projektu z zakresu infrastruktury publicznej, realizuje go, finansuje a następnie eksploatuje. Ponadto, przedsięwzięcie w ramach PPP musi przez okres trwania umowy generować płatności dla partnera prywatnego za korzystanie z obiektu przez podmiot publiczny lub osoby trzecie (użytkowników). PPP nie przenosi przy tym własności obiektu na stronę prywatną, a po wygaśnięciu umowy gwarantuje przekazanie składników majątkowych stronie publicznej.

Z kolei niektórzy specjaliści wyraźny nacisk kładą na zintegrowane podejście do świadczenia usług w ramach PPP, pozwalające podmiotowi publicznemu w ramach wspólnej realizacji projektu z partnerem prywatnym posługiwać się jego wiedzą, środkami organizacyjnymi oraz finansowymi.

⁸⁶ PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE PORADNIK Praca zbiorowa pod redakcją: Bartosza Korbusa, Warszawa 2010 s. 22

⁸⁷ Ibidem, s. 23

Partnerstwo publiczno-prywatne od klasycznego zamówienia publicznego odróżniać będzie **wspólna** realizacja zadania przez obie strony umowy. Współpraca nie ogranicza się wyłącznie do nabycia usługi, dostaw lub robót budowlanych w zamian za ustaloną zapłatę, jak w zwykłym zamówieniu publicznym.

Niezależnie od wyżej wspomnianych cech PPP koniecznie należy podkreślić, że ostateczna odpowiedzialność za utrzymanie warunków dostępu do danej usługi publicznej oraz za jej jakość spoczywa na stronie publicznej.

Korzyści dla interesu publicznego płynące z PPP i koncesji

Na pozytywne przejawy angażowania się administracji w przedsięwzięcia partnerskie z sektorem prywatnym uwagę zwróciła Komisja Europejska w swoich Wytycznych, dotyczących PPP.

Zasadnicze korzyści dla podmiotów publicznych, jakie powinni zagwarantować partnerzy prywatni w ramach umów PPP, tj.:

- zapewnienie dodatkowego kapitału;
- zapewnienie alternatywnych umiejętności w zakresie zarządzania i wdrażania;
- zapewnienie wartości dodanej konsumentowi i ogółowi społeczeństwa;
- zapewnienie lepszego określenia potrzeb i optymalnego wykorzystania zasobów.

PPP, zdaniem Komisji, umożliwia realizację projektów w sytuacji ograniczonej dostępności kapitału publicznego, czyli zwiększenie tym samym zapotrzebowania na inwestycje, a także szybsze ich wdrożenie, bowiem obarczenie sektora prywatnego odpowiedzialnością za projekt i budowę, w połączeniu z płatnościami związanymi z dostępnością usług, stanowi istotne zachęty dla sektora prywatnego do przedstawienia projektów kapitałowych w krótszym terminie.⁸⁸

Kluczowe korzyści z PPP

- realizacja projektów w sytuacji ograniczonej dostępności kapitału publicznego
- ograniczone koszty całkowite projektu
- lepsza alokacja ryzyka
- zwiększona efektywność procesu wdrażania i zarządzania projektem
- wyższa jakość usług publicznych
- generowanie dodatkowych przychodów
- poprawa działania administracji publicznej
- wprowadzenie mechanizmów konkurencji w proces świadczenia usług publicznych

Spektrum zadań realizowanych z udziałem kapitału prywatnego jest bardzo szerokie. Właściwie każdy projekt, niezależnie od sektora (np. infrastruktura, energetyka, zdrowie, oświata, rewitalizacja i inne),

⁸⁸ Ibidem, s. 23

o ile tylko daje inwestorowi szansę na stopę zwrotu z zainwestowanych środków, może być realizowany w tej formule.⁸⁹

Zagrożenia związane z PPP

Powierzenie podmiotowi prywatnemu procesu świadczenia usług o charakterze publicznym, często z zakresu użyteczności publicznej, wiąże się z powstaniem szeregu ryzyk dla strony publicznej, zagrażających właściwemu wykonywaniu obowiązków władzy. Wśród najbardziej typowych zagrożeń związanych z realizacją przedsięwzięć w formule PPP wymienić można:

- **zagrożenia dla prawidłowości procesu świadczenia usług objętych partnerstwem**, to znaczy wszystkie nieprawidłowości pojawiające się w procesie świadczenia usług związane z urzeczywistnieniem się potencjalnego, nienależycie zneutralizowanego ryzyka występującego w ramach realizacji partnerstwa.
- **utrata kontroli nad procesem świadczenia usług**. Podział ryzyka, zysków i procesu decyzyjnego między partnerów jest istotą przedsięwzięć typu PPP. Partner prywatny, angażując się finansowo, zawsze będzie się domagać wpływu na proces świadczenia usług oraz ich wycenę. Kluczowe dla powodzenia całego partnerstwa jest precyzyjne określenie w ramach kontraktu PPP, kto faktycznie kontroluje jakość i cenę świadczonych w jego ramach usług.
- **zagrożenia dla prawidłowego funkcjonowania administracji publicznej**, czyli wszystkie nieprawidłowości pojawiające się zarówno w ramach funkcjonowania aparatu wykonawczego władz wdrażających PPP, jak i w ich zdolności do sprawnego realizowania własnej polityki, związane z urzeczywistnieniem się potencjalnego, nienależycie zneutralizowanego ryzyka występującego w ramach realizacji partnerstwa.
- **nadmierny wzrost opłat ponoszonych przez usługobiorców**. Tradycyjne formy świadczenia usług użyteczności publicznej nie zachęcają władz publicznych do uwzględniania w wycenie usług świadczonych wspólnocie lokalnej pełnych kosztów tej działalności. Już same formy organizacyjne gospodarki budżetowej sankcjonują ten stan rzeczy. Nawet w obrębie zakładów budżetowych (rozliczających się z lokalnym budżetem na zasadzie „netto” – samym wynikiem finansowym) nie prowadzi się wyceny kosztów własnych w sposób, w jaki dokonują tego firmy prywatne.
- **niższa jakość usług świadczonych w ramach PPP**. Kolejnym niebezpieczeństwem, jakie nieść ze sobą może źle przygotowane partnerstwo, może być spadek jakości usług świadczonych przez operatora zależnego od partnera prywatnego. Także w tym przypadku kluczowe znaczenie będzie mieć staranne sformułowanie zapisów kontraktu ustanawiającego współpracę. Zbyt skromny poziom dochodu uzyskiwanego przez partnera publicznego może

⁸⁹ Ibidem, s.24

skłaniać go do nadmiernych cięć kosztów prowadzonej działalności. Brak nadzoru czy kar oraz zachęt finansowych do utrzymania jakości usług może skutkować spadkiem jakości świadczonych usług lub nadmiernym zużyciem infrastruktury pozbawionej na przykład należytej konserwacji.

- **brak konkurencji.** Ważnym dobrodziejstwem wprowadzenia PPP jest możliwość wprowadzenia konkurencji w sektorach do tej pory objętych monopolem publicznym. Lokalna społeczność może nie doświadczyć powyższych dobrodziejstw płynących z urynkowienia sektora usług użyteczności publicznej, jeśli na rynku nie powstanie konkurencja – innymi słowy: monopol publiczny zostanie zastąpiony monopolem prywatnym. Dlatego jeśli nawet w kontrakcie władza zdecyduje się na pewne ustępstwa (lub nawet pomoc) wobec swego partnera, to nie powinna tracić z oczu sytuacji rynkowej konkurentów.
- **niedozwolona współpraca stron.** Preferencje handlowe i pomoc publiczna w ramach PPP są ważnym problemem, ponieważ dość często władze publiczne, poszukując partnera skłonnego przejść od nich gros odpowiedzialności za jakąś działalność, skłonne są roztaczać przed potencjalnymi inwestorami wizję ich wyjątkowego statusu, niekiedy niezgodnego z regulacjami prawa konkurencji. Takie formy zachęty (jeśli w ogóle są zgodne z prawem) powinny być wykorzystane w miarę powściągliwie i w ostateczności.
- **zawirowania polityczne.** Dość istotną przeszkodą w realizacji przedsięwzięć typu PPP jest brak akceptacji takich rozwiązań. Może się zdarzyć, iż całkiem rozsądny plan może nie zostać wcielony na skutek sceptycznego nastawienia polityków obawiających się reakcji opinii publicznej. W przetłumieniu złej atmosfery społecznej, pomoc może jedynie rzetelne informowanie wszystkich zainteresowanych o racjach przemawiających za zastosowaniem PPP.⁹⁰

Koncesja jest jedną z dwóch form PPP (PPP, jako koncesji i PPP, jako zamówienia publicznego). Jednocześnie umowy koncesyjne mogą funkcjonować w obrocie gospodarczym niezależnie od modelu PPP. Od standardowego partnerstwa publiczno-prywatnego, mieszczącego się w definicji opisanej w Part- PublPrywU, koncesję, jako samoistną podstawę współpracy stron, odróżnia szereg specyficznych rozwiązań:

RÓŻNICE POMIĘDZY PPP a koncesją⁹¹

Koncesja	PPP
Wynagrodzenie koncesjonariusza, co do zasady, pochodzi z opłat od użytkowników przedmiotu umowy.	Wynagrodzenie partnera prywatnego może w całości pochodzić z budżetu publicznego

⁹⁰ Ibidem, s. 26-27

⁹¹ Ibidem, s. 34-35

Zasadnicza część ryzyka ekonomicznego realizacji przedsięwzięcia spoczywać musi po stronie koncesjonariusza	Strony mogą dowolnie rozłożyć różne kategorie ryzyk.
Zobowiązanie koncesjonariusza obejmuje: zaprojektowanie, wybudowanie, finansowanie i eksploatację (koncesja na roboty budowlane) lub tylko finansowanie i eksploatację (koncesja na usługi) przedmiotu koncesji	Zobowiązania stron umowy PPP podlegają względnie szerokiej swobodzie umów.
Środki majątkowe przeznaczone przez koncesjodawcę do dyspozycji koncesjonariusza (poza wynagrodzeniem), a także wniesione przez niego nakłady na przedmiot koncesji w trakcie umowy i po jej rozwiązaniu pozostają własnością koncesjodawcy (koncesjonariusz jedynie „eksploatuje” przedmiot koncesji).	Po wygaśnięciu umowy składnik majątkowy, który był wykorzystywany do realizacji przedsięwzięcia (niezależnie od tego, kto był jego pierwotnym dysponentem), co do zasady, przekazywany jest podmiotowi publicznemu. Partner prywatny zachowuje prawo do zwrotu równowartości wniesionego składnika majątkowego, dysponuje również prawem pierwokupu nieruchomości będącej wkładem własnym do umowy, a także prawem odkupu (w przypadku nieruchomości). Umowa o PPP może jednak przewidywać inaczej (np. przekazanie składnika majątkowego innemu podmiotowi publicznemu lub partnerowi prywatnemu).
Strony umowy nie zawiązują umowy spółki	W celu wykonania umowy strony mogą zawiązać spółkę o kapitale mieszanym
Zawarcie umowy koncesji nie wymaga dodatkowej zgody ministra właściwego ds. finansów publicznych lub innych organów administracji rządowej.	Zawarcie niektórych umów o PPP wymaga uzyskania zgody ministra właściwego ds. finansów publicznych.

19. Monitorowanie i komunikowanie efektów CSR

Komunikowanie zrównoważonego rozwoju

Komunikowanie jest jednym z kluczowych obszarów zrównoważonego biznesu. Jeśli zgodzimy się z tym, że CSR jest inwestycją, która przynosi zysk w dłuższej perspektywie czasowej, to musimy mieć świadomość, że bez komunikowania tego, co robimy, tracimy co najmniej część z tych korzyści. Mimo że raportowanie społeczne dotyczy głównie dużych firm, istnieje szereg prostszych narzędzi, z których mogą korzystać także MSP (np. strona WWW jako podstawowy nośnik informacji o firmie i jej działaniach). **Komunikowanie CSR wiąże się ściśle z mapą interesariuszy. Aby sprawnie komunikować, trzeba wiedzieć, kto jest kluczowym odbiorcą wiadomości.**⁹²

Jakie korzyści można odnieść z komunikowania zrównoważonego biznesu:

- poprawa wizerunku firmy, zwiększenie wiarygodności w oczach interesariuszy,
- poprawa relacji z lokalną społecznością,
- wzrost liczby konsumentów (konsumenty mający dostęp do szerokiej gamy produktów o jednakowo dobrej jakości i cenie, prawdopodobnie wybiorą produkty wytwarzane w sposób uwzględniający zasady zrównoważonego rozwoju).

Firma podejmująca działania z zakresu zrównoważonego rozwoju ma **co najmniej dwa powody**, dla których powinna rozważyć możliwość komunikowania swoich wyników w obszarach innych niż finansowe:

- Rezygnacja z próby przekucia ww. wyników w sukces rynkowy, np. wizerunkowy, stanowi zaniechanie. „Jeżeli coś robisz i nie mówisz o tym – to tak jak byś nie robił nic”.
- Dzielenie się swoimi doświadczeniami z innymi firmami może inspirować do działania. Komunikowanie wyników daje też szansę zyskania miana lidera zrównoważonego biznesu w swoim mieście, regionie czy branży.

Dobry PR jest jednym z największych sprzymierzeńców działań z obszaru CSR. Często zdarza się, że tematyką CSR w organizacji zajmują się właśnie specjaliści ds. PR.

Są dwa podstawowe obszary komunikowania: **wewnętrzny i zewnętrzny.**

Internet. Jest to obecnie najbardziej ogólnodostępne i najtańsze medium. Warto stworzyć zakładkę na stronie internetowej np. „zaangażowanie społeczne” lub „zrównoważony biznes”.

⁹² Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przygotowany Na zlecenie Ministerstwa Gospodarki s.28-29

Raport, broszura. Informacje na temat działań podejmowanych w obszarze CSR można przekazać klientom np. przy oficjalnych spotkaniach, dołączyć do materiałów promocyjnych, teczek prasowych.

Konferencja, seminaria, targi. Również przy takich okazjach biznesowych warto akcentować prowadzone działania CSR.

Media. Warto utrzymywać dobre kontakty z lokalnymi dziennikarzami. Umiejętne ułożenie relacji z mediami pozwala dotrzeć z przekazem do nieporównywalnie większej grupy osób niż samodzielne działania.

Jakie zagadnienia komunikować:

- misję i wizję organizacji,
- otrzymane nagrody,
- terminowość regulowania należności,
- współpracę z lokalnymi partnerami,
- opinie zadowolonych klientów i kontrahentów,
- pozytywne opinie o produkcie wydane przez niezależne źródła,
- informacje z zakresu BHP,
- informacje o szkoleniach, prowadzonym sponsoringu, wolontariacie,
- inicjatywy podejmowane w obszarze ochrony środowiska.

Ponadto warto wskazywać korzyści, jakie osiąga firma i jej interesariusze w wyniku realizacji konkretnych zadań i inicjatyw CSR.⁹³

GRI – Global Reporting Initiative

Część MSP może być zainteresowana przygotowaniem raportu społecznego, jak również może szukać wytycznych dotyczących identyfikacji zakresu odpowiedzialności oraz monitorowania działań podejmowanych w poszczególnych obszarach CSR. Najbardziej rozpowszechnionym standardem z zakresu raportowania CSR są wytyczne **GRI, specyficzne dla poszczególnych branż**.

W Polsce dobrym przykładem zastosowania wytycznych GRI jest raport Grupy Lotos opublikowany 2008 r. GRI mają być wkrótce dostępne w języku polskim. Więcej informacji o raportowaniu społecznym można znaleźć na stronie konkursu Raporty Społeczne (www.raportyspoleczne.pl).⁹⁴

Wytyczne G3. Zostały ogłoszone w październiku 2006 r. i jest to trzecia wersja wytycznych dotyczących sprawozdawczości na temat zrównoważonego rozwoju (GRI). Zostały one uzupełnione, między innymi o wskaźniki sektorowe dla turystyki, telekomunikacji, zakładów użyteczności

⁹³ Ibidem s. 28-30

⁹⁴ Ibidem s. 30

publicznej oraz dla branży finansowej, wydobywczej i logistycznej, uwzględniono także wskaźniki nawiązujące do strategii i analizy, które podkreślają główne wyzwania, szanse, zagrożenia. Niektóre wskaźniki zostały ograniczone/uproszczone w celu uzyskania jeszcze lepszej porównywalności danych, nastąpiła harmonizacja z zasadami Global Compact.

AA1000. Wytyczne przygotowane przez organizację AccountAbility. Zawierają wskazówki ułatwiające określenie celów strategicznych, mierzenie postępów w osiąganiu tych celów, przeprowadzanie audytu organizacji, opracowywanie sposobu przedstawiania wyników i ich wykorzystywania w procesie dokonywania bilansu strategicznego. Dla każdego z tych zadań istotne jest budowanie systematycznego procesu angażowania interesariuszy.

ISO. Serie standardów ISO 9000 (jakość) oraz ISO 14000 (zarządzanie środowiskiem) poruszają wiele kwestii zarządczych. ISO 14001 rekomenduje raportowanie w aspektach ochrony środowiska, w odróżnieniu od EMAS (Eco-Management and Auditing Scheme), który tego wymaga. Obecnie opracowywany jest standard dotyczący CSR – ISO 26000. Wytyczne dotyczące komunikacji w ramach tego standardu mogą mieć w przyszłości duży wpływ na raportowanie społeczne na świecie.

SA8000. Certyfikat wypracowany przez Social Accountability International (SAI) jest pierwszym globalnym systemem weryfikacji standardów pracy w łańcuchu dostaw. Był wypracowany przy bliskiej współpracy z International Labour Organization (ILO), jest zintegrowany z GRI i spójny z normami ONZ w tym zakresie.

Niezależnie od standardu, w jakim firma zdecyduje się przygotować raport, menedżerowie realizujący to zadanie, staną przynajmniej przed kilkoma dylematami.

1. Czy opracowanie raportu społecznego może ułatwić proces zarządzania CSR w firmie?
2. Kto powinien się zająć opracowaniem raportu społecznego?
3. Jak wygląda proces opracowania raportu społecznego?
4. Czy do opracowania raportu angażować zewnętrznych konsultantów?
5. Czy w raporcie społecznym pokazywać niekorzystne dla firmy wyniki i pogarszające się wskaźniki?⁹⁵

⁹⁵ Raport społeczny – reklama czy użyteczne narzędzie? Dodatek do Harvard Business Review ‘Odpowiedzialny biznes’, czerwiec 2007

20. Kilka słów o CSR i innowacjach

Określenia takie jak „innowacje” czy „innowacyjna gospodarka” od wielu lat funkcjonują w debatach o biznesie. Nie ulega wątpliwości, że współcześnie firmy osiągają przewagę konkurencyjną dzięki innowacyjnym rozwiązaniom w sferze produktów, usług, procesów czy zarządzania.

Równolegle coraz więcej miejsca poświęca się zagadnieniom zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Gdzie na styku tych dwóch dyskursów następuje synergia?

Innowacje odrywają kluczową rolę w rozwoju cywilizacji i przedsiębiorstw. Koncepcja zrównoważonego rozwoju „podpowiada” jaki jest charakter tych zmian i pomaga określić w jakim kierunku powinny podążać innowacje – jeśli to od nich zależy przyszłość cywilizacji, innowacją będzie to, co pozwoli utrzymać rozwój w długim horyzoncie (a zatem to, co pozwoli rozwijać się gospodarkom i społeczeństwom bez uszczerbku dla środowiska naturalnego i bez szkodliwych skutków społecznych). W tym miejscu następuje sprzężenie z koncepcją CSR, która może być źródłem impulsów dla rozwoju tego typu rozwiązań.

W kontekście współczesnych wyzwań i kierunku innowacji warto przytoczyć niektóre z koncepcji G. Hamela. Jako jedne z najważniejszych kwestii, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w nowoczesnym zarządzaniu i innowacjach uznał m.in. zmianę paradygmatów zarządzania w kierunku społecznej odpowiedzialności, potrzebę odpowiadania na potrzeby interesariuszy i tworzenia wartości dodanej dla wszystkich grup interesu oraz przededefiniowanie celów biznesowych tak, aby służyły wyższemu celom społecznym.

Innowacje, których podstawą jest CSR mogą być równie znaczące i kluczowe dla rozwoju firmy jak wszelkie inne rozwiązania. Opublikowany w 2008 r. raport Komisji Europejskiej na temat konkurencyjności europejskiej gospodarki potwierdził, że CSR może wspierać rozwój innowacji, a tym samym przyczyniać się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Również w Polsce znajdujemy coraz więcej przykładów potwierdzających ten związek

Produkty

Przykładem innowacji, której motorem było szersze spojrzenie na kontekst społeczny, w którym działa firma, jest stworzony przez Grupę TP program bLink – oprogramowanie umożliwiające osobom niepełnosprawnym sterowanie przeglądarką internetową za pomocą mrugnięć powiekami. Firma wykorzystwała w procesie tworzenia tego produktu swoje kluczowe zasoby – wiedzę, doświadczenie i kompetencje, a także dostęp do nowoczesnych technologii. Projekt realizowany był we współpracy ze środowiskiem akademickim, a program bLink udostępniony jest bezpłatnie. Firma odpowiedziała w ten sposób na potrzeby swoich obecnych lub potencjalnych klientów, rozwiązując przy tym problem społeczny jakim jest wykluczenie z wielu sfer funkcjonowania w przestrzeni społeczno-

gospodarczej osób niepełnosprawnych, w tym przypadku szczególnie osób sparaliżowanych.

Procesy i usługi

Firma POCH SA, dostawca profesjonalnych chemikaliów, sprzętu, usług analitycznych oraz jedyny w Polsce producent rozpuszczalników wysokiej czystości, wprowadziła technologię umożliwiającą odzyskiwanie części cennych pierwiastków z produktów ubocznych powstających w procesie wytwarzania głównych produktów firmy. Rozwiązanie to pozwoliło na maksymalne wykorzystanie surowców i zmniejszenie wpływu produkcji na środowisko. Metoda okazała się na tyle efektywna i innowacyjna, że z czasem firma POCH SA zaczęła oferować ją jako usługę dla innych podmiotów. W tym przypadku rozwiązanie przyniosło nie tylko korzyści dla środowiska, ale też źródło nowych przychodów dla firmy oraz stworzeniu systemu, który umożliwia oszczędne i racjonalne wykorzystywanie surowców.

Zarządzanie

Firma Microsoft zastosowała innowacyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, kiedy w 2007 r. wdrożyła program „Pracujący rodzic”, skierowany do pracowników z dziećmi. Program zakładał dopuszczenie elastycznych i indywidualnie dobranych do danego stanowiska form i czasu pracy. Celem umożliwienia pracownikom godzenia życia zawodowego i obowiązków rodzinnych było zwiększenie efektywności. Program odpowiada na potrzeby pracowników, zarówno kobiet jak i pracujących ojców – dzięki nowym możliwościom mogą oni dogodnie funkcjonować w wymiarze zawodowym i prywatnym, mają większe zaufanie do pracodawcy, co z kolei może zaowocować większą lojalnością wobec niego. Innowacyjność tego rozwiązania polega na odejściu od standardowych procedur i wprowadzeniu sposobu zarządzania, który godzi interesy obydwu stron.

Liderzy zmian

W procesie innowacji kluczowa rola przypada jednostkom – inicjatorom przemian w przedsiębiorstwie, liderom nowym rozwiązań, kreatywnie myślącym pracownikom. Wyłanianie i wspieranie rozwoju takich osób wymaga odpowiedniego podejścia – przede wszystkim otwartości na niestandardowe metody działania. O tym jak dbać o innowatorów zarządzania podpowiada Thomas H. Davenport („Innowatorzy zarządzania: kim są i co mogą zrobić dla twojej firmy”, Harvard Business Review Polska, styczeń 2007). Pierwszym krokiem jest zidentyfikowanie takich osób w firmie (mogą to być pracownicy każdego szczebla i o różnych kwalifikacjach), następnie stworzenie warunków do rozwoju (przygotowanie odpowiedniego stanowiska, udostępnienie technologii, stworzenie systemu motywującego). Ostatnim ważnym działaniem powinno być, zdaniem Davenporta, wyznaczenie granic innowacji – wskazanie wartości, którymi kieruje się firma, tak by stały się one drogowskazem dla pracowników w poszukiwaniu innowacji.

Jednym ze sposobów dochodzenia do innowacji jest otwarcie się na dialog z interesariuszami – korzystanie z ich wiedzy i pomysłów, dopuszczanie „oddolnych” inicjatyw, zaangażowanie w relacje

z klientami, pracownikami czy dostawcami. Ostatecznie, jak twierdzi wielu ekspertów zarządzania, w nowej erze przedsiębiorczości innowacja powstawać będzie w toku otwartej współpracy wielu podmiotów, a nie w zamkniętych laboratoriach, odgradzonych wielkim murem od konkurencji i otoczenia...⁹⁶

⁹⁶ Artykuł Kilka słów o CSR i innowacjach Autorzy: Natalia Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Jacek Dymowski, Instytut CSR, Values Grupa Firm Doradczych FOB 5.07.2010

21. „To nie jest CSR – czyli jednorazowa „akcja” CSR-u nie czyni”

Wąskie pojmowanie CSR sprowadza tę dziedzinę np. przekazywania **darowizny na cele społeczne**. By to zmienić, należy traktować odpowiedzialność społeczną nie jako filantropię lecz jako współczesną filozofię prowadzeniu biznesu.

Firma odpowiedzialna społecznie to taka organizacja, która z jednej strony pozostaje otwarta i słucha swojego otoczenia (prowadząc dialog z różnymi grupami tzw. interesariuszy) z drugiej zaś wyciąga wnioski i podejmuje odpowiednie działania we wszystkich obszarach działalności. Takie podejście zakłada dbanie nie tylko o dobre relacje firmy z jej klientami i akcjonariuszami, ale również z pracownikami, dostawcami, społecznościami lokalnymi. Jednym z ważniejszych obszarów CSR, **często ignorowanym przez mniejsze firmy, jest też ochrona środowiska naturalnego**.

Odpowiadając na rosnące oczekiwania coraz większej liczby interesariuszy, wiele firm podejmuje różne inicjatywy z zakresu ochrony środowiska, działań społecznych oraz nadzoru właścicielskiego. Często jednak mniej lub bardziej przypadkowo wybrane zaangażowanie daje równie przypadkowe rezultaty.

Wiele firm traktuje **CSR jako dodatkową działalność oderwaną od zarabiania pieniędzy**. Nic bardziej mylnego. To co szczególnie w dzisiejszych czasach interesuje odpowiedzialnych inwestorów to nie szybkie i niepewne zyski lecz dynamiczny i długotrwały wzrost wartości przedsiębiorstwa. Przy coraz bardziej globalnych mediach i społecznie wrażliwych konsumentach, warunek ten nie może być spełniony przy zignorowaniu poza finansowych aspektów działalności firmy.

Społeczna odpowiedzialność, jak każdy inny obszar działalności firmy, powinna być starannie monitorowana. Ogłoszenie wyników finansowych spółek jest zawsze bardzo wyczekiwany momentem przez inwestorów giełdowych. Jednak coraz silniejsze jest przekonanie, że **same wyniki finansowe nie dają pełnej informacji o kondycji przedsiębiorstwa**. Zawsze pozostaje pytanie, co kryje się za tymi cyframi i jak stabilna jest sytuacja w samej firmie. Przedmiotem zainteresowania są zarówno relacje wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji z akcjonariuszami, pracownikami, klientami, dostawcami i społecznościami lokalnymi oraz stopień w jaki firma wpływa na środowisko naturalne.

Jedną z podstawowych zasad CSR jest czas potrzebny na wdrożenie zmian w organizacji.

Krótkoterminowe podejście skoncentrowane na wynikach firmy za najbliższy kwartał nigdy nie pozwoli nam dostrzec prawdziwej wartości stojącej za tym modelem prowadzenia biznesu. To czy CSR jest odpowiednio wdrażany w organizacji w dużej mierze nie zależy od nakładów finansowych,

lecz od umiejętności kadry zarządzającej patrzenia w przyszłość i przewidywania długoterminowych korzyści ze stopniowego integrowania odpowiedzialności społecznej ze strategią firmy⁹⁷.

⁹⁷ www.odpowiedzialnafirma.pl , Co to jest CSR

22. Rola Instytucji publicznych oraz rządu w promowaniu społecznych przedsiębiorstw

Instytucje administracji rządowej, zarówno na poziomie narodowym, europejskim, jak i międzynarodowym, w istotny sposób mogą przyczynić się do kształtowania polityki społecznej odpowiedzialności.

Instytucje rządowe koncentrują się **na dwóch wymiarach** w procesie implementowania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. **Po pierwsze** jako instytucja i organizacja same są zobowiązane stosować proponowane standardy. **Druga rola** opiera się natomiast na tworzeniu korzystnych warunków do wdrażania idei CSR przez podmioty gospodarcze.

Tabela: Polityka i programy działań instytucji rządowych na rzecz promowania idei CSR w środowiskach administracji rządowej

Polityka	Programy
1. Dawanie przykładu	<ul style="list-style-type: none"> Plan działania dla instytucji rządowych Stosowanie polityki równych szans wobec pracowników, polityki równoważenia życia zawodowego i osobistego i antykorupcyjnych działań Akredytacja dla dobrych praktyk pracowniczych
2. Tworzenie wewnętrznych departamentów	<ul style="list-style-type: none"> Tworzenie centrów wiedzy o CSR Tworzenie systemów organizacyjnych i kontrolnych dla organizacji
3. Koordynacja pomiędzy jednostkami rządowymi	<ul style="list-style-type: none"> Tworzenie wyższych stanowisk urzędniczych, zajmujących się promowaniem idei CSR Wewnątrzorganizacyjne programy CSR Analiza ustawodawcza pod kątem polityki społecznej odpowiedzialności
4. Budowanie potencjału	<ul style="list-style-type: none"> Wspieranie i finansowanie inicjatyw i programów innowacyjnych w zakresie CSR Finansowe wsparcie firm wdrażających politykę społeczną Publikacja wytycznych i podręczników wspierających realizację polityki społecznej odpowiedzialności
5. Wydatków publicznych	<ul style="list-style-type: none"> Uwzględnianie kryteriów społecznych i ekologicznych przy wyborze poddostawców, kooperantów, partnerów Etyczne działania o charakterze nabywczym i etyczny outsourcing Społeczne odpowiedzialne procedury i zasady przy przetargach publicznych i kontraktach

6. Komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wspieranie i informowanie o pozytywnych skutkach działania CSR w biznesie i społeczeństwie • Badania opinii publicznej • Nagrody CSR, kampanie komunikacyjne i wpływ przez media
7. Wydarzeń międzynarodowych	<ul style="list-style-type: none"> • Międzynarodowe konferencje poświęcone idei społecznej odpowiedzialności biznesu • Spotkania Komisji Europejskiej • Europejskie konferencje poświęcone temu tematowi
8. Transferu debaty międzynarodowej na poziom lokalny	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumienia pomiędzy rządem a samorządami lokalnymi • Seminaria na temat wzajemnych zależności pomiędzy SCR a rozwojem regionalnym • Uwzględnianie polityki społecznej odpowiedzialności na szczeblu lokalnym i regionalnym
9. Instrumentów i porozumień międzynarodowych	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja instrumentów regulujących praktyki CSR o zasięgu globalnym • Rozwiązanie międzynarodowego systemu certyfikacyjnego • Budowa i rozwój instytucji certyfikujących
10. Instrumentów handlu międzynarodowego i rozwoju o charakterze międzynarodowym	<ul style="list-style-type: none"> • Włączenie instrumentów CSR do ustaw zagranicznych i międzynarodowych stosunków • Promocja dobrych praktyk poza granicami kraju • Zintegrowanie CSR z polityką stosunków międzynarodowych

Źródło: A. Paliwoda-Matiolańska, „Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem”, str. 162.

Polityka rządu w promowaniu tematyki CSR

Ze względu na horyzontalny wymiar CSR odpowiedzialność za realizację działań w poszczególnych obszarach spoczywa na różnych resortach administracji rządowej. Celem zapewnienia spójności i koordynacji inicjatyw podejmowanych w ramach upowszechniania koncepcji CSR zarządzeniem nr 38 z dnia 8 maja 2009 r. powołany został zespół do spraw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw stanowiący organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów.

Pracom Zespołu przewodniczy przedstawiciel ministra właściwego do spraw gospodarki w randze Podsekretarza Stanu. Do zadań Zespołu należy m.in.:

PROPONOWANIE rozwiązań dotyczących koordynacji działań poszczególnych organów administracji publicznej w zakresie promocji i wprowadzania zasad CSR.

ANALIZA i wykorzystywanie doświadczeń oraz upowszechnianie dobrych praktyk innych państw w obszarze CSR, w szczególności narzędzi wypracowanych w ramach Europejskiego Sojuszu na rzecz budowania i wdrażania polityki CSR.

TWORZENIE warunków lepszej komunikacji oraz dialogu pomiędzy administracją, biznesem,

partnerami społecznymi oraz organizacjami pozarządowymi w sprawach dotyczących CSR.

W celu sprawnej realizacji zadań Zespołu utworzono cztery grupy robocze:

Grupa robocza do spraw systemu promowania CSR w Polsce – koordynator: Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan

Grupa robocza do spraw odpowiedzialnych inwestycji – koordynator: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej

Grupa robocza CSR a edukacja – koordynator: Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Grupa robocza do spraw zrównoważonej konsumpcji – koordynator: Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji

Rekomendacje, opracowywane w ramach Zespołu do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, zostaną wykorzystane w pracach nad projektowaniem dokumentów strategicznych państwa, a w szczególności w poniższych strategiach:

- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki,
- Strategia Rozwoju Zasobów Ludzkich,
- Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko,
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego,
- Strategia Sprawne Państwo.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości uruchomiła rządową stronę internetową www.csr.gov.pl, która stanowić ma nie tylko swoistego rodzaju centrum wiedzy na temat bieżących wydarzeń w zakresie CSR, lecz również platformę wymiany doświadczeń dotyczących koncepcji oraz kierunków rozwoju CSR w Polsce.

Tabela: Polityka i programy działań instytucji rządowych na rzecz promowania idei CSR w środowisku gospodarczym

Polityka	Programy
1. Zwiększanie świadomości	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja i promocja firm, które są liderami w zakresie praktyk CSR • Promocja CSR przez strony WWW, publikacje i specjalistyczne magazyny • Zaoferowanie narzędzi wspierających inicjatywy CSR lub oferowanie partnerskich relacji • Prowadzenie badań i kampanii na rzecz praktyk CSR

2. Promocja i ułatwianie działań wolontaryjnych	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja polityki społecznej publikacja raportów • Zachęcanie do dzielenia się doświadczeniami w zakresie praktyk CSR • Promocja idei CSR, zrównoważonego rozwoju, standardów ekologicznych, sprawiedliwego handlu, konsumpcji racjonalnej, równowagi między życiem osobistym i zawodowym, braku dyskryminacji w miejscu pracy, równych szans, wysokich standardów i warunków pracy, wolontariatu pracowniczego • Promocja i tworzenie sieci biznesowych • Promocja partnerstwa publiczno-prywatnego
3. Budowy potencjału	<ul style="list-style-type: none"> • Finansowanie badań i programów innowacyjnych • Wspieranie wspólnych programów badawczych i inicjatyw świata akademickiego i biznesu • Określanie wytycznych i udzielanie wsparcia technicznego • Tworzenie zachęt do sporządzania raportów społecznych
4. Wobec interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> • Ewaluacja i komunikowanie korzyści wynikających z praktyk wobec interesariuszy • Rozwój instrumentów rynkowych faworyzujących CSR (polityka cenowa, konkurencyjna, inwestycyjna) • Promowanie dialogu między interesariuszami przedsiębiorstwa
5. Międzynarodowa	<ul style="list-style-type: none"> • Inicjatywy adaptujące międzynarodowe standardy CSR • Promocja dobrych praktyk CSR w biedniejszych regionach świata w zakresie: warunków pracy, praw człowieka, standardów antykorupcyjnych
6. Unifikacja i przejrzystość standardów	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja standaryzacji systemów zarządzania CSR, standardów, raportów, wyznaczników i audytowania • Promocja systemu oznaczania sprawiedliwego handlu • Wspieranie standaryzacji społecznie odpowiedzialnego czy zrównoważonego systemu inwestowania • Promowanie i zachęcanie do uwzględniania międzynarodowych porozumień w zakresie CSR w kodeksach dobrych praktyk i kodeksach etycznych przedsiębiorstw
7. Oceny i rozliczenia	<ul style="list-style-type: none"> • Rachunkowe i audytowe mechanizmy • <i>Tripple bottom line</i> jako inicjatywa raportowania • Oznakowanie społeczne i ekologiczne
8. Podatkowa	<ul style="list-style-type: none"> • Zachęty podatkowe dla działań CSR (jak tworzenie miejsc pracy, parytetu, równowagi między życiem osobistym a zawodowym, inicjatywy ekologiczne) • Tworzenie źródeł i strumieni przepływu dla CSR (wolontariat, projekty społeczne) • Promowanie społecznie odpowiedzialnego inwestowania przez instrumenty fiskalne

9. Legislacyjna	<ul style="list-style-type: none">• Przejrzystość w zakresie społecznie odpowiedzialnych inwestycji• Zobowiązanie przedsiębiorstwa do tworzenia raportów społecznych• Regulacje w zakresie realizacji publicznych kontraktów i procesów doboru• Legislacja w zakresie ochrony środowiska• Adaptacja międzynarodowych standardów do standardów narodowych
-----------------	--

Źródło: A. Paliwoda-Matiolańska, „Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem” str. 163-164.

23. Źródło informacji o CSR

Literatura:

1. Biznes, etyka, odpowiedzialność Redakcja naukowa: Wojciech Gasparski Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012
(Książka jest podręcznikiem z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu adresowanym do studentów i wykładowców, ponadto może być pomocna w kształceniu i doskonaleniu pracowników firm i przedsiębiorstw)
2. "Odpowiedzialność Społeczna w Procesie Zarządzania Przedsiębiorstwem" dr Adriana Paliwoda-Matiolańska Rok wydania: 2009
(Książka "Odpowiedzialność Społeczna w Procesie Zarządzania Przedsiębiorstwem" prezentuje koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) w kontekście zarządzania i rozwoju organizacji. Największą jej zaletą jest włączenie idei CSR w proces zarządzania przedsiębiorstwem i powiązanie jej z polityką finansową i inwestycyjną, zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketingiem i zarządzaniem operacyjnym. Zawiera liczne przykłady z praktyki gospodarczej.)
3. Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym Jan Jonker, Agata Rudnicka, Janusz Reichel, Rok wydania: 2011
(Książka jest przeznaczona dla szerokiego grona czytelników, w tym praktyków i teoretyków zarządzania, zainteresowanych przemianami w zakresie postrzegania roli biznesu we współczesnym społeczeństwie. Autorzy przedstawiają w niej obecny stan debaty na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz rozwoju zrównoważonego.)
4. "Rozmowy o dobrym biznesie" Redaktor wydania: Magdalena Jędrzejewska Rok wydania: 2006, Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu
(Efektem projektu skierowanego do MŚP "Rozmowy o dobrym biznesie" jest publikacja przedstawiająca sylwetki przedsiębiorców z całej Polski, którzy osiągnęli sukces w odpowiedzialny sposób. We wstępie czytamy: Prezentowane portrety przedsiębiorców i firm są wizytówką polskiej zaradności i przedsiębiorczości, najlepszym dowodem na to, że w Polsce można robić biznes normalnie.)

Badania – polskie i zagraniczne z zakresu CSR – szczegóły na stronie

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania.html>

Przykłady:

1. Projekt RespEn – raport z ilościowej fazy badania

Badanie przeprowadzone w ramach projektu RespEn obejmowało szwedzkie i polskie małe i średnie

przedsiębiorstwa i dotyczyły społecznej odpowiedzialności.

2. Odpowiedzialny marketing oczami menedżerów

Autorka: Natalia Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Badanie „Odpowiedzialny marketing”, wykonane przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych (IIBR, Grupa Gemius SA) na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2011 roku.

3. Społecznie odpowiedzialne inwestowanie w Polsce

Autorzy: Piotr Kaźmierkiewicz, współpracownik FOB, analityk CDM Pekao SA, członek grupy roboczej ds. odpowiedzialnego inwestowania w Ministerstwie Gospodarki

Szkolenia i konferencje:

<http://www.csrinfo.org>

www.inwestycjawkadry.pl

www.szkolenia.nf.pl

www.edustacja.pl

Źródło informacji o CSR strony WWW:

1. Polska:

- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce – www.filantropia.org.pl
- CentrumCSR.PL – www.centrumcsr.pl
- Centrum Etyki Biznesu – www.cebi.pl
- CSRInfo – www.csrinfo.org
- DNV – www.dnv.pl
- Portal Dobry Biznes – www.dobrybiznes.info
- Kampanie Społeczne – www.kampaniespoleczne.pl
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu – www.fob.org.pl
- Global Compact w Polsce – www.globalcompact.org.pl
- Krajowa Izba Gospodarcza – Fair Play – www.fairplay.pl
- Portal Etyka Biznesu – www.etykabiznesu.pl
- Ministerstwo gospodarki – www.csr.gov.pl

2. Europa:

- Komisja Europejska (DG Employment) – http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/
- Komisja Europejska (DG Enterprise) – http://ec.europa.eu/enterprise/csr/ereb/ereb_en.htm
- CSR Europe – www.csreurope.org
- CEE Bankwatch – www.bankwatch.org

- Corporate Europe Observatory – www.corporateeurope.org
- Koalicja Karat – www.karat.org
- European Coalition for Corporate Justice – www.corporatejustice.org
- SOMO – www.somo.nl
- Vaderegio – www.csrvaderegio.net
- London Benchmarking Group – www.lbg-online.net
- Eurosif, European Social Investment Forum – www.eurosif.org

Bibliografia:

- A. Paliwoda-Matiolańska, „Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem”, Wydawnictwo: C.H. Beck, 2009.
- W. Gasparski (red.) „Biznes, etyka, odpowiedzialność”, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012.
- N. Ćwik, „Odpowiedzialny marketing oczami menedżerów”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Badanie „Odpowiedzialny marketing”, wykonane przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych (IIBR, Grupa Gemius SA) na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu – www.fob.org.pl.
- C. Laszlo, „Firma zrównoważonego rozwoju”, Studio Emka, 2008.
- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce (2007), „Odpowiedzialny biznes – perspektywa lokalna. Lokalna współpraca organizacji pozarządowych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami”, <http://www.dobrybiznes.info>.
- M. Bąk, P. Bednarz, P. Kulawczuk, R. Rataj, A. Szcześniak, P. Zając, „Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski” w publikacji „Wpływ Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i Etyki Biznesu na Zarządzanie Przedsiębiorstwami” IBnDiPP, EQUAL, 2007, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, <http://www.iped.pl>.
- B. Korbus (red.), „PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE PORADNIK”, Urząd Zamówień Publicznych Departament Informacji, Edukacji i Analiz Systemowych, 2010 r.
- B. Rok „Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes – programy, strategie, standardy”, 2001.
- Zeszyt 1 Firma=etyka, red. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009.
- Zeszyt 4 Firma=pracownicy, red. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2010.
- Zeszyt 5. Firma=środowisko. Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2009
- Forum Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym - www.iped.pl.
- T. Gasiński, G. Piskalski, „Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw”, CentrumCSR.PL, Det Norse Veritas, 2009.
- K. Jędrzejewska, „Jak CSR zmienia współczesny marketing” – artykuł w publikacji „Wspólna odpowiedzialność. Rola marketingu”, praca zbiorowa, red. Natalia Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012.
- 15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu Iwona Kuraszko Szymon Augustyniak, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- A. Witek-Crabb, Europejska kampania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu jako wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw. [w:] PN AE nr 1030, Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności, Wrocław,

2004

- Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem Henryk Mikulski, Agnieszka Mikulska, MONITOR Rachunkowości i finansów, Miesięcznik dla Kady zarządzającej nr 6/2006
- www.csrconsulting.pl
- Ekologiczne zakupy!, Zielone zamówienia publiczne w Europie streszczenie na podstawie (<http://ec.europa.eu/environment/gpp/handbook>)
- PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE PORADNIK Praca zbiorowa pod redakcją: Bartosza Korbusa, Warszawa 2010
- www.zielonezamowienia.pl
- www.odpowiedzialnybiznes.pl
- www.csr.pl
- „Po prostu EMAS. Wprowadzenie do systemu zarządzania środowiskowego” Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Warszawa 2005 wydanie 2
- www.interesariusze.pl
- Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu Warszawa 2011
- "Etyczny kapitalizm" Stephen Young przekład Bolesław Rok 1994r
- Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących. Łukasz Makuch Marzec 2011
- Dr Janusz Zymonik, Zarządzanie jakością. Część 3 Normalizacja; Normy ISO serii 9000 Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Politechnika Wroclawska, 2003 r.