



ZRÓWNOWAŻONY BIZNES

PODRĘCZNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Tomasz Gasiński
(Det Norske Veritas)
Grzegorz Piskalski
(CentrumCSR.PL)

na zlecenie
Ministerstwa Gospodarki

ZRÓWNOWAŻONY BIZNES

PODRĘCZNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW



RAFAŁ BANIAK

WICEMINISTER GOSPODARKI

Szanowni Państwo,

Z dużą przyjemnością oddajemy Państwu do użytkowania długo oczekiwany i jakże potrzebny Podręcznik dotyczący społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Rozwój CSR, rozumiany jako oddolna inicjatywa biznesu, jest specyficzny dla sektora, obszaru geograficznego i systemu prawnego, przy czym nie dotyczy wyłącznie dużych firm czy korporacji transnarodowych, jak mogłoby sugerować słowo ‘corporate’. Coraz częściej obserwuje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w rozwoju lokalnych społeczności, ale nie do końca uświadamiają sobie potencjał CSR i nie wykorzystują go w pełni. Celem Podręcznika jest więc przede wszystkim dostarczenie wiedzy na temat dostępnych narzędzi i praktyk w obszarze CSR, które mogą być zastosowane w polskich realiach biznesowych.

Zagadnienie odpowiedzialnej przedsiębiorczości jest dziedziną złożoną, ponieważ dotyka gospodarki, społeczeństwa i wartości, które ono wyznaje, a także relacji z otoczeniem zewnętrznym. CSR jest oparty na transparentności oraz dialogu pomiędzy interesariuszami, do których należą nie tylko rząd, organizacje pracodawców i pracobiorców, lecz także inne organizacje społeczeństwa obywatelskiego. W tym sensie problematyka CSR wykracza daleko poza dziedzinę tradycyjnie rozumianych stosunków pracy, poza uzgadnianie i równoważenie interesów pracodawców i pracowników, obejmując także interesy konsumentów, lokalnych społeczności czy środowiska przyrodniczego.

Wyzwania, jakie stoją obecnie przed polską gospodarką w związku z koniecznością sprostania konkurencji na otwartym rynku, należą do jednych z najtrudniejszych, z jakimi mieliśmy do tej pory do czynienia. Oddając Podręcznik w Państwa ręce, wierzę, że zawarte w nim informacje przekonają polskich przedsiębiorców, że podejmowanie dobrowolnych inicjatyw w zakresie CSR może przyczynić się do wzrostu atrakcyjności i wiarygodności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, plasując je wysoko wśród firm stosujących dobre praktyki biznesowe.

Det Norske Veritas (DNV)

MANAGING RISK



jest niezależną fundacją założoną w 1864 r., z siedzibą w Oslo w Norwegii. Od początku swojej działalności świadczy usługi w szeroko pojętym znaczeniu zarządzania ryzykiem. Są to oceny eksperckie, audyty, szkolenia i warsztaty oraz projekty doskonalące i konsultingowe. DNV należy do wiodących na świecie organizacji wspierających zrównoważony rozwój zgodnie z przyjętą wizją: Globalne oddziaływanie na rzecz bezpiecznej i zrównoważonej przyszłości (ang. *Global Impact for Safe and Sustainable Future*). DNV współpracuje z wieloma instytucjami oraz organizacjami biznesu (np. World Business Council for Sustainable Development). DNV działa w ponad 100 krajach, dysponuje wysokiej klasy specjalistami wspieranymi przez prowadzoną we własnym zakresie działalność badawczo-rozwojową, często we współpracy z wyspecjalizowanymi instytucjami. W Polsce specjaliści DNV oferują swoje usługi od 1956 r., a DNV Poland Sp. z o.o. (z siedzibą w Sopocie) należy do wiodących organizacji specjalizujących się w dziedzinie doskonalenia efektywności biznesu i zarządzania ryzykiem.

Fundacja CentrumCSR.PL



jest niezależną organizacją społeczeństwa obywatelskiego o charakterze non-profit. Istnieje od 2006 r. Jest think-tankiem, zajmuje się upowszechnianiem wiedzy, prowokowaniem debaty publicznej oraz lobbingiem w zakresie CSR. Współpracuje z wieloma organizacjami reprezentującymi różne grupy społeczne w Polsce i za granicą. Oferuje swoją wiedzę i doświadczenia innym organizacjom społecznym, związkom zawodowym oraz administracji publicznej. Fundacja współpracuje z biznesem, ale nie świadczy usług konsultingowych.



WŁODZIMIERZ BIEL

**WICEPREZES ZARZĄDU
DET NORSKE VERITAS POLAND**

Szanowni Państwo,

Oddajemy do Waszych rąk pozycję unikalną na polskim rynku. Zostały w niej przedstawione zagadnienia odpowiedzialności społecznej w ujęciu systemowym, jako jeden z istotnych elementów polityki zarządczej przedsiębiorstw. W dobie rosnącej konkurencji i wymagań klientów profesjonalne kształtowanie relacji firmy z otoczeniem biznesowym i społecznym oraz budowanie reputacji stają się, obok kwestii efektywności finansowej i jakości oferowanych wyrobów i usług, istotnym elementem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, również na międzynarodowym rynku.

W przygotowaniu tej pozycji korzystaliśmy zarówno z globalnych doświadczeń DNV, w tym specjalistycznych narzędzi weryfikacji zrównoważonego biznesu, jak również doświadczeń zdobytych na rynku polskim. Współpracowaliśmy z Fundacją CentrumCSR.PL oraz z polskimi menedżerami tak, aby przedstawiony materiał w sposób kompleksowy prezentował konkretne, dostosowane do polskich realiów wskazówki dotyczące wdrażania mechanizmów zrównoważonego rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Dziękujemy Ministerstwu Gospodarki za wyróżnienie i powierzenie nam przygotowania tego Podręcznika. Wyrażamy satysfakcję, że dzięki tej współpracy możemy przyczynić się do promowania w Polsce najlepszych praktyk oraz nowoczesnych koncepcji zarządzania odpowiedzialnością społeczną.

OD AUTORÓW

TOMASZ GASIŃSKI
(tomasz.gasinski@dnv.com)
GRZEGORZ PISKALSKI
(g.piskalski@centrumcsr.pl)

Szanowny Czytelniku, celem, jaki postawiliśmy sobie, przygotowując niniejszy Podręcznik, było stworzenie materiału, który w przystępnej formie prezentowałby kontekst oraz stanowił źródło inspiracji i wiedzy o podstawowych narzędziach pozwalających przedstawicielom polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) rozpocząć wdrażanie zasad zrównoważonego biznesu.

Z uwagi na zwiększającą się rolę zrównoważonego rozwoju w kształtowaniu międzynarodowej gospodarki, w szczególności jego wpływu na zachowania dużych organizacji biznesowych, dla MSP niezwykle istotne staje się zastosowanie wiedzy globalnej w ścisłej korelacji

z polskimi realiami biznesu, właściwymi dla polskiego sektora MSP. Rosnąca liczba firm, głównie dużych korporacji międzynarodowych, korzysta z szeregu instrumentów biznesowych związanych ze zrównoważonym biznesem i często wymaga tego od swoich partnerów (w tym MSP). CSR (ang. *corporate social responsibility*) to antycypacyjne podejście do prowadzenia biznesu polegające na zintegrowanym zarządzaniu kwestiami ekonomicznymi, społecznymi, środowiskowymi i etycznymi, zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju. Firmy stosują szereg praktyk w tej dziedzinie, m.in. ogłaszają polityki w obszarze zrównoważonego rozwoju, przygotowują i wdrażają wewnętrzne kodeksy dobrych praktyk, przystępują do inicjatyw branżowych oraz raportują działania podejmowane w ww. zakresie. Coraz częściej przedsiębiorstwa poddają się audytom, niezależnej weryfikacji i certyfikacji w poszczególnych obszarach CSR. Firma nastawiona na zrównoważony rozwój proaktywnie zarządza relacjami ze wszystkimi istotnymi grupami społecznymi (interesariuszami), na które oddziałuje poprzez prowadzoną działalność i które mogą mieć wpływ na przedsiębiorstwo.

Aby zmniejszyć niepewność co do podejmowanych decyzji dotyczących rozwoju i efektywności biznesu, MSP powinny zdawać sobie sprawę z trendów rynkowych, społecznych i legislacyjnych obejmujących również kwestie zrównoważonego rozwoju. Dotyczy to nie tylko wprowadzania założeń zrównoważonego rozwoju, lecz także poznania mechanizmów rządzących strategiami CSR dużych organizacji, w celu identyfikacji obszarów umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystywanie szans i unikanie ryzyka.

Podręcznik składa się z 2 części:

Rozdziały 1. i 2. mają charakter teoretyczny; ich celem jest przybliżenie użytkownikom podręcznika kontekstu zrównoważonego biznesu; opisują główne obszary tematyczne CSR oraz prezentują dobre praktyki, które mogą zainspirować MSP do podejmowania działania.

Rozdziały 3. i 4. mają charakter bardziej zaawansowanego narzędzia biznesowego, którego celem jest pomoc MSP we wdrożeniu lub udoskonaleniu systemu zarządzania CSR w taki sposób, by podejmowane inicjatywy i programy mogły zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną (ang. *sustainable competitiveness*).

Celem autorów było przekazanie rzetelnej informacji umożliwiającej właścicielom i zarządzającym MSP podjęcie świadomych decyzji biznesowych, w tym dotyczących możliwości oraz zakresu wykorzystania narzędzi CSR. Mamy nadzieję, że Podręcznik okaże się przydatnym materiałem, szczególnie dla właścicieli i osób zarządzających MSP oraz ekspertów odpowiedzialnych za wdrażanie praktyk i strategii CSR i wniesie pozytywny wkład w kształtowanie kierunków i rozwój zrównoważonego biznesu w Polsce.

SŁOWA KLUCZOWE:

Przyjęte założenie odzwierciedla także dwie dominujące perspektywy, z jakich można postrzegać zrównoważony biznes: po pierwsze szeroki ruch społeczny o zasięgu globalnym kierujący postulatami wobec biznesu, po drugie katalog standardów i narzędzi biznesowych pozwalających przedsiębiorstwu odpowiedzieć na rosnące oczekiwania społeczne. Z uwagi na bardzo szeroki kontekst zagadnienia, jakim jest zrównoważony biznes, CSR czy sama tematyka zarządzania, staraliśmy się nie narzucać precyzyjnej interpretacji zagadnień społecznej odpowiedzialności, pozostawiając Czytelnikom swobodę wartościowania oraz definiowania omawianych zagadnień. Ważnym narzędziem, którym posłużyliśmy się w pracy nad Podręcznikiem, był projekt standardu z zakresu społecznej odpowiedzialności ISO 26000. Obaj uczestniczymy w pracach Komitetu Technicznego ds. Odpowiedzialności Społecznej w Polskim Komitecie Normalizacyjnym i jesteśmy przekonani, że upowszechnienie tego standardu może wnieść nową jakość do działań związanych ze zrównoważonym biznesem.

Pragniemy podziękować następującym osobom, które udzieliły nam wielu bezcennych wskazówek: Beacie Adamczyk (Ministerstwo Gospodarki), Katarzynie Grzeszczuk (Krajowa Izba Gospodarcza), Lilianie Anam (CSRinfo), Maciejowi Bienkiewiczowi (Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym), Barbarze Wojtoń (Elektrociepłownia Wybrzeże S.A.), Wojciechowi Iwulskiemu (ALSTOM Power Sp. z o.o.), Piotrowi Majewskiemu (Flextronics), Piotrowi Janickiemu (ALLCON S.A.) i wielu innym specjalistom, którzy pomogli w merytorycznych i technicznych aspektach powstawania niniejszego opracowania.

zrównoważony rozwój
CSR
sustainability
odpowiedzialny biznes
systemowe podejście
zarządzanie
ryzyko i szanse

10



22



34



48



Spis treści

1. Czym jest zrównoważony biznes	10
1.1. Biznes a zrównoważony rozwój	11
1.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)	12
1.3. Czy zrównoważony rozwój i CSR to dla biznesu tematy nowe?	13
1.4. Zasady CSR a normy prawa. Dobrowolność CSR	14
1.5. Definicje oraz obszary zrównoważonego biznesu	15
1.6. Czy zrównoważony biznes się opłaca?	15
1.7. CSR w Polsce	19
2. Analiza związku pomiędzy zrównoważonym biznesem a konkurencyjnością MSP	22
2.1. W jaki sposób MSP dążą do zrównoważonego biznesu	23
2.2. Kluczowe obszary zrównoważonego biznesu dla MSP	24
2.3. Personel oraz wszyscy świadczący pracę na rzecz organizacji	24
2.4. Społeczne zaangażowanie	26
2.5. Środowisko – mniejsze koszty? Większe zyski? Jedno i drugie	27
2.6. Komunikowanie zrównoważonego rozwoju	28
2.7. W jakim kierunku rozwija się zrównoważony biznes?	30
2.8.1. Wartości niematerialne i ryzyko – nowe paradygmaty zarządzania	31
2.8.2. Zarządzanie ryzykiem	33
3. Koncepcja zintegrowanego zarządzania zrównoważonym rozwojem w MSP	34
3.1. Budowanie strategii CSR jako sposób na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej	35
3.1.1. Etap I. Określenie kontekstu, priorytetów, szans i ryzyka oraz zainteresowanych stron	36
3.1.2. Etap II. Dialog z interesariuszami – inicjacja	40
3.1.3. Etap III. Wybór obszarów do pogłębionej analizy	41
3.1.4. Etap IV. Dogłębna ocena ryzyka i szans w działaniach/procesach	42
3.1.5. Etap V. Ustalenie celów, działań, procedur	42
3.1.6. Etap VI. Zakomunikowanie wyników analiz i celów CSR	43
3.1.7. Etap VII. Wdrożenie systemu	44
3.1.8. Etap VIII. Zarządzanie (PDCA)	45
3.2. Harmonogram wdrażania CSR w organizacji	46
4. MSP jako część łańcucha dostaw – zwrot z inwestycji w zrównoważony biznes	48
4.1. Wymagania łańcucha dostaw	50
4.2. Ocena szans i ryzyka w obszarze zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw	51
 Aneks 1. Kryteria biznesowe i CSR	 54
Aneks 2. Poziom dojrzałości CSR	56
Aneks 3. Narzędzia zrównoważonego rozwoju/CSR	58
Wykorzystane źródła	66



”

Zazwyczaj ludzie przeceniają to, co mogą zrobić w ciągu roku,
a nie doceniają tego, co mogą osiągnąć w ciągu dziesięciu lat.

Jim Rohn

Czym jest zrównoważony biznes

CELEM ROZDZIAŁU
JEST PRZEDSTAWIENIE KONTEKSTU
HISTORYCZNEGO I TEMATYCZNEGO
ZAGADNIEŃ ZWIĄZANYCH Z CSR
JAKO ODPOWIEDZI BIZNESU
NA WYZWANIA
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU.

1.1. BIZNES A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ Po-
trzeba uwzględniania zasad zrównoważonego rozwoju
po raz pierwszy na arenie międzynarodowej wskazana
została w 1969 r. przez ówczesnego sekretarza general-
nego ONZ, U'Thanta podczas posiedzenia XXIII Sesji
Zgromadzenia Ogólnego. Założenia zrównoważonego
rozwoju zdefiniowane zostały w raporcie Światowej
Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ „Nasza Wspólna
Przyszłość” opublikowanym w 1987 r. (określanym
Raportem Brundtland od nazwiska przewodniczącej
Komisji). W 1992 r. w Rio de Janeiro z inicjatywy ONZ
zorganizowana została konferencja znana pod nazwą
Szczyt Ziemi, podczas której wypracowano zbiór zasad
zrównoważonego rozwoju, czyli tzw. Deklarację z Rio
oraz Program Działań zawierający zalecenia i wytycz-
ne, które zostały potwierdzone 10 lat później podczas
Szczytu Ziemi w Johannesburgu. Jednocześnie
w 2000 r. w ramach prac ONZ sformułowany został
katalog wyzwań, przed którymi stoi ludzkość w XXI
wieku, określany jako Milenijne Cele Rozwoju. Wyzwa-
nia te obejmują m.in. eliminację skrajnego ubóstwa
i głodu, zapewnienie powszechnego nauczania na po-
ziomie podstawowym, promowanie równości płci
i awansu społecznego kobiet, ograniczenie umieral-
ności dzieci, poprawę jakości opieki zdrowotnej nad
kobietami w okresie macierzyństwa, zwalczenie HIV/
AIDS, malarii oraz innych chorób, ochronę środowi-
ska oraz stworzenie globalnego partnerstwa na rzecz
rozwoju¹.

¹ Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, www.undp.org.pl

Choć część z wyzwań zrównoważonego rozwoju może wydawać się odległa, w rzeczywistości stają się one w coraz większym stopniu podstawą globalnej agendy, realizowanej przez organizacje międzynarodowe, rządy poszczególnych krajów (w tym Polski), a także partnerów społecznych i biznes.

Przez zrównoważony rozwój

rozumie się taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałość podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.

ŹRÓDŁO: PRAWO OCHRONY ŚRODOWISKA

CSR często uznawany jest za odpowiedź biznesu na wyzwania zrównoważonego rozwoju (OECD, 2001), przy czym w coraz większym stopniu dyskutowany jest związek pomiędzy podejmowaniem dobrowolnych zobowiązań na rzecz ochrony środowiska i społeczności lokalnych a konkurencyjnością przedsiębiorstw. Stąd w przygotowanym Podręczniku skoncentrowano się na przedstawieniu możliwości zintegrowanego zarządzania kwestiami zrównoważonego rozwoju, wskazując obszary o największym potencjale wzmocnienia przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Jakie tematy są najważniejsze?

- » zmiany klimatu (powodujące straty wynikające z powodzi, huraganów, podnoszącego się poziomu oceanów);
- » utrata różnorodności biologicznej (ginące gatunki);
- » ubóstwo, nierówność społeczna;
- » ochrona praw człowieka.

Obecnie trudno sobie wyobrazić stronę WWW dużej korporacji niezawierającą wzmianki dotyczącej zrównoważonego rozwoju lub odpowiedzialności społecznej. W coraz większym stopniu upowszechniają się także zaawansowane narzędzia biznesowe w obszarze CSR. Społeczność biznesowa organizuje fora wymiany doświadczeń w tym zakresie, np. World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) czy Business Leaders Initiative on Human

Rights albo wchodzi w strategiczne sojusze z organizacjami międzyrządowymi, czego przykładem może być Global Compact czy European Alliance for CSR. Wartą przytoczenia jest także niedawno powstała inicjatywa „One Percent for the Planet”, w ramach której ok. 150 przedsiębiorstw zobowiązało się przeznaczyć 1% wartości swojej sprzedaży na cele związane z ochroną środowiska, niezależnie od tego, czy osiągają zysk, czy ponoszą stratę².

Indeksy giełdowe

Na niektórych giełdach funkcjonują indeksy uwzględniające wyniki spółek w zakresie zrównoważonego rozwoju. Najbardziej znane to:

- » Dow Jones Sustainability Index (DJSI);
- » FTSE4Good;
- » Ethibel Sustainability Index (ESI).

Do przedstawicieli biznesu najskuteczniej przemawia motywacja ekonomiczna, czyli informacja o tym, w jaki sposób działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju można przekuć w sukces rynkowy. Spółki notowane w Dow Jones Sustainability Index (rankingu spółek na giełdzie w Nowym Jorku uwzględniającym wyniki w obszarze zrównoważonego rozwoju) oraz FTSE4Good osiągają lepsze wyniki na tle pozostałych³ (SAM i PWC, 2008).

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.

W podręczniku stosujemy zamiennie pojęcia: CSR, odpowiedzialna przedsiębiorczość oraz zrównoważony biznes.

² www.wbcsd.org, www.globalcompact.org, www.csreurope.org/pages/en/alliance.html, www.iblf.org, www.onepercentfortheplanet.org

³ The Business Case for Sustainable Development. Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and Beyond, World Business Council for Sustainable Development 2002. <http://www.wbcsd.ch/web/publications/business-case.pdf>, <http://www.sustainability-index.com/>

1.2. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (CSR) Uczestnicząc w seminariach i konferencjach oraz śledząc doniesienia mediów, najczęściej spotykają się Państwo z określeniem ‘CSR’. Odpowiedzialny biznes poszukuje synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- ekonomicznym,
- środowiskowym,
- społecznym.

Można określić to zasadą „3P”, od angielskiego „People–Planet–Profit”: Ludzie–Planeta–Zysk. Podstawowym założeniem CSR jest bardziej odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem wszystkich grup społecznych, na które oddziałuje poprzez swoją działalność, z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego. Mówiąc najprościej, chodzi o to, aby biznes stawał się lepszy, tzn. podejmował dobrowolne zobowiązania, np. na rzecz społeczności lokalnych i środowiska, a także ograniczał ewentualność wystąpienia zjawisk negatywnych, które mogą zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

CSR, CR, CC czy coś innego?

W Polsce na określenie ‘społeczna odpowiedzialność biznesu’ przyjęło się używać akronimu ‘CSR’ od angielskiego ‘corporate social responsibility’. ‘CSR’ wydaje się być najbardziej popularnym wyrażeniem, ale prawdopodobnie spotykają się Państwo również z innymi określeniami, np.

‘corporate sustainability’,
‘corporate responsibility’,
‘corporate accountability’,
‘social responsibility’,
‘corporate citizenship’

czy najpojemniejszym pojęciem

‘sustainable development’ (‘zrównoważony rozwój’).

Zawsze jednak chodzi o podejmowanie działań mających uczynić firmę lepszą.

Wielkie korporacje od lat robią wiele, aby być postrzegane jako odpowiedzialne, gdyż czują, że są przedmiotem wnikliwej obserwacji i oceny zarówno ze strony konsumentów, jak i organizacji pozarządowych. Słusznie uważa się, że na korporacjach spoczywa największa odpowiedzialność, gdyż determinują one w znacznym stopniu kształt naszego życia, wywierając wpływ np. na wzorce konsumpcji.

Za to wśród ogólnej liczby podmiotów gospodarczych – zarówno w Polsce, jak i na całym świecie – przeważają

zdecydowanie MSP, stanowiące siłę napędową gospodarki oraz wywierające duży wpływ na rozwój lokalny. Praktyka pokazuje, że to właśnie MSP najbardziej aktywnie angażują się np. w życie lokalnej społeczności, szczególnie kiedy na czele przedsiębiorstwa stoi charyzmatyczny lider. Jednocześnie wiele z firm sektora MSP określenie ‘CSR’ zna co najwyżej ze słyszenia, mimo że w wielu przypadkach praktykuje go w większym lub mniejszym stopniu. Dlatego też jednym z założeń tego Podręcznika jest wskazanie możliwości uporządkowania już podejmowanych inicjatyw, a także włączenia kwestii społecznych i środowiskowych w proces zarządzania przedsiębiorstwem w celu osiągnięcia wymiernych korzyści biznesowych.

Powody rozwoju zrównoważonego biznesu:

» **Globalizacja.** Dzięki swobodzie przepływu kapitału rośnie wymiana handlowa i poziom inwestycji zagranicznych, a największe prywatne korporacje ponadnarodowe osiągają potencjał ekonomiczny porównywalny ze średniej wielkości krajami, przy czym podlegają słabszej kontroli. Z drugiej strony wiele z nich zaczyna zarządzać kwestiami etycznymi w łańcuchu dostaw oraz formułować wymagania stawiane dostawcom, w tym MSP.

» **Demokracja, społeczeństwo obywatelskie i społeczeństwo informacyjne.** Wskutek błyskawicznego obiegu informacji (np. w Internecie) niczego nie da się ukryć. Regułą staje się transparentność działań we wszelkich obszarach życia, rosną oczekiwania etyczne konsumentów w myśl reguły „zero tolerancji dla błędów”. Silne są ruchy ekologiczne i obrońców praw człowieka, prowadzące czasem do bojkotów konsumenckich (protestów w formie niekupowania produktów danej marki).

» **Rozwój nauki o zarządzaniu.** W warunkach ostrej konkurencji coraz większego znaczenia nabierają wartości pozamaterialne firmy, w szczególności jej reputacja. Stąd wynika silna korelacja CSR i PR (ang. *public relations*). Jednocześnie upowszechnienie się norm takich jak ISO czy OHSAS przyczynia się do zwiększenia zainteresowania systemowym podejściem do zarządzania.

1.3. CZY ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I CSR TO DLA BIZNESU TEMATY NOWE? Z pewnością za-uważali Państwo, że zrównoważony rozwój i CSR stały się w ostatnich latach tematami modnymi. Wydaje się, że to właśnie skala zainteresowania tematem stanowi o jego nowości. Jednak gdy przyjrzymy się bliżej zagadnieniom, które składają się na CSR, okaże się, że nie są one wcale nowe, w szczególności w odniesieniu do 'odpowiedzialnej przedsiębiorczości' w sektorze MSP. Etyka kupiecka czy też zasady dobrych praktyk rzemieślniczych występowały od zawsze. W okresie rewolucji przemysłowej wielu fabrykantów rozwinęło własne, nowatorskie na owe czasy programy społeczne. Zakładali szpitale, fundowali obiekty użyteczności publicznej, budowali proste mieszkania dla robotników, wypłacali zapomogi w wypadkach losowych, z czasem zaczęli również przykładać większą wagę do bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP).

Przemysł chemiczny: od Bhopal do „Odpowiedzialność i Troska”

Silnym impulsem do rozwoju CSR był wzrost świadomości ekologicznej społeczeństw i rozwój ruchów ekologicznych. W latach 80. XX wieku obiektem krytyki stał się przemysł chemiczny, szczególnie po katastrofie w Bhopal w środkowych Indiach. Wskutek wycieku izocyjanu metylu z fabryki pestycydów Union Carbide znajdującej się w gęsto zaludnionym obszarze zginęło ok. 15 tysięcy osób, a pół miliona doznało uszczerbku na zdrowiu. W konsekwencji tego wydarzenia i podobnych przypadków rządy niechętnie zezwalały na budowę nowych zakładów, lokalne społeczności protestowały, a wielu wysoko wykwalifikowanych pracowników wybrało pracę w innych branżach. W odpowiedzi na te problemy, aby bronić swojej licencji na działanie, przemysł chemiczny zainicjował program „Responsible Care” („Odpowiedzialność i Troska”) skupiający obecnie firmy wytwarzające ok. 85% światowej produkcji chemicznej. Promuje on działania z zakresu zarządzania środowiskowego, BHP, a także poprawy przejrzystości oraz dialogu z interesariuszami. Inicjatywa jest obecna także w Polsce (www.rc.com.pl), koordynowana przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego skupia największe przedsiębiorstwa z branży chemicznej.

Należy jednak pamiętać, że w owych czasach sfera zabezpieczenia socjalnego i warunków pracy nie była objęta regulacjami prawnymi, a wywalczenie ograniczenia czasu pracy do 8 godzin, zakazu pracy dzieci, nie mówiąc już o innych uznawanych dziś za oczywiste przywilejach pracowniczych, było w głównej mierze zasługą organizujących się związków zawodowych.

Rozwój odpowiedzialnego biznesu we współczesnym rozumieniu rozpoczyna się w latach 80. XX wieku. Wiąże się z opisanym już wcześniej rosnącym zainteresowaniem zrównoważonym rozwojem i włączaniem do katalogu bezpośrednich odpowiedzialności biznesu kolejnych elementów, takich jak np. prawa człowieka, oraz kolejnych aktorów społecznych, w tym organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Jakiego rodzaju zobowiązania ma biznes?

- » **Ekonomiczne:** generowanie zysku poprzez oferowanie dóbr i usług, na które jest zapotrzebowanie na rynku, w uczciwej cenie.
- » **Prawne:** działania w pełnej zgodzie z obowiązującymi regulacjami prawnymi.
- » **Etyczne:** działania w zgodzie z normami przyjętymi przez społeczeństwo.
- » **Uznaniowe:** wynikają z indywidualnych wyborów zarządzających lub właścicieli (np. filantropia).

OPRACOWANE NA PODSTAWIE PROJEKTU STANDARDU ISO 26000

1.4. Zasady CSR a normy prawa. Dobrowolność CSR
Z dotychczasowej lektury Podręcznika wiedzą już Państwo, że zrównoważony biznes to temat istotny, wiążący się z podejmowaniem dobrowolnych zobowiązań. Jednocześnie należy podkreślić, że CSR to działania, które firma podejmuje, a które nie są wymagane z punktu widzenia przestrzegania norm prawnych lub nie są bezpośrednio związane z bieżącą działalnością operacyjną. CSR wymaga wykraczania poza te normy i narzucania sobie wyższych standardów etycznych.

Nie istnieje żadne prawne zobowiązanie np. do uwzględniania potrzeb lokalnej społeczności czy większej dbałości o klientów i konsumentów. CSR staje się jednak powoli pewnego rodzaju dobrym obyczajem czy wręcz normą kulturową.

Ponadto dobrze jest postrzegać CSR jako strategię prowadzenia biznesu. Zarząd może zdecydować się na zainwestowanie w CSR i odnieść z tego potencjalne

Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu:

» odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które przyczyniają się do rozwoju, zdrowia i dobrobytu społecznego. Podejmowane zobowiązania biorą pod uwagę oczekiwania interesariuszy, są zgodne z mającym zastosowanie prawem oraz międzynarodowymi normami postępowania, a także są zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w relacjach z otoczeniem (projekt standardu ISO 26000)

» koncepcja, wedle której przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się podejmować starania na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska (Komisja Europejska)

» zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania i przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników wraz z ich rodzinami, jak również lokalnych społeczności i społeczeństwa jako całości (World Business Council for Sustainable Development)

» podejście do zarządzania oraz odpowiedź na kwestie społeczne, środowiskowe, ekonomiczne w szerszym ujęciu oraz etyczne, a także na oczekiwania interesariuszy w tych kwestiach w stopniu, w jakim biznes może na nie reagować (UNDP, 2008)

» zakres, w jakim społeczne, środowiskowe i etyczne ryzyka oraz korzyści są zarządzane w celu ochrony i wzrostu wartości firmy dla akcjonariuszy (PWN, 2007)

korzyści albo liczyć się z negatywnymi konsekwencjami niepodjęcia działań. Analiza skandali oraz bojkotów konsumenckich pokazuje, że w większości przypadków problemów dałoby się uniknąć, gdyby firma wprowadziła choćby elementarny system zarządzania kwestiami zrównoważonego rozwoju.

1.5. DEFINICJE ORAZ OBSZARY ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU Mając już ogólną wiedzę na temat odpowiedzialności społecznej, spróbujmy uściślić definicję oraz zidentyfikować kluczowe zasady CSR. Brak spójności i jednoznacznych wymagań dotyczących CSR powoduje spore zamieszanie, niemniej jednak prześledzenie kilku przytoczonych obok definicji pozwala wyodrębnić elementy wspólne.

Należą do nich:

- zintegrowane podejście do 3 wymiarów zrównoważonego rozwoju, tj. społecznego, środowiskowego i ekonomicznego;
- działanie na rzecz lepszego społeczeństwa;
- współpraca z interesariuszami, tj. wszystkimi, na których biznes oddziałuje i którzy mogą oddziaływać na biznes.

Można stwierdzić, iż nowatorstwo zarządzania CSR polega na tym, że porządkuje ono tematy z wielu obszarów i nakłada bezpośrednią odpowiedzialność na firmę za spełnienie wysokich standardów etycznych. Jest to koncepcja określana często mianem holistycznej, co wynika z faktu, że nie można być trochę odpowiedzialnym i trochę nieodpowiedzialnym. Jednocześnie coraz częściej można spotkać się z opinią, że społeczna odpowiedzialność dotyczy nie tylko organizacji biznesowych, choć do nich jest adresowana w pierwszej kolejności, lecz każdego rodzaju organizacji (np. organizacji społecznych czy jednostek administracji publicznej), zgodnie z założeniem, że wszystkie organizacje ponoszą część odpowiedzialności za realizację zasad zrównoważonego rozwoju.

Poprzez doprecyzowanie obszarów odpowiedzialności w projekcie normy ISO 26000 próbuje się nadać większą spójność rozumieniu CSR. Materiał dostępny jest na stronie internetowej www.iso.org/sr. Należy pamiętać, iż wymienione poniżej obszary odpowiedzialności są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują.

Od czego zależy sukces firmy?

Firmy działają w sieci skomplikowanych relacji społecznych, a co za tym idzie, czynniki społeczne i środowiskowe warunkują ich powodzenie.

Dlatego też sukces firmy w dużej mierze zależy od poziomu satysfakcji jej interesariuszy, m.in. udziałowców, pracowników, klientów, dostawców oraz społeczności lokalnej.

OPRACOWANE NA PODSTAWIE PROJEKTU STANDARDU ISO 26000

Obszary kluczowe CSR w rozumieniu ISO 26000 WD 4	Zagadnienia kluczowe dla tych obszarów	Potencjalne korzyści z praktykowania
1. Ład organizacyjny Proces podejmowania decyzji w organizacji.	Transparentność, przejrzystość, otwartość. Etyczne postępowanie. Odpowiedzialność za podjęte zobowiązania. Uwzględnianie interesariuszy. Efektywne wykorzystanie zasobów. Przyzwoity poziom reprezentacji w kadrze zarządczej kobiet. Zwiększanie udziału pracowników w procesie decyzyjnym związanym z tematami CSR. Śledzenie skutków podejmowanych decyzji oraz jasne określanie odpowiedzialności zarówno za pozytywne, jak i negatywne rezultaty działań organizacji.	Posiadanie wiedzy pozwalającej podejmować lepsze decyzje. Lepsze zrozumienie nastrojów społecznych i wiążąca się z tym większa zdolność unikania ryzyk i wyszukiwania szans. Włączenie interesariuszy zwiększa zaufanie do organizacji i zrozumienie dla jej działań.
2. Prawa człowieka Wszystkie niezbywalne prawa, które przysługują ludziom z samego faktu bycia osobami obdarzonymi godnością.	Zagwarantowanie prawa pracownikom do swobodnego zrzeszania się w związki zawodowe i układy zbiorowe. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej, pracy dzieci oraz wszelkich form dyskryminacji w środowisku pracy (np. ze względu na płeć, wyznanie, orientację seksualną, niepełnosprawność).	Ochrona reputacji – uznanie przez interesariuszy, że organizacja łamie prawa człowieka może skutkować utratą zaufania publicznego oraz obniżeniem lojalności pracowników.
3. Relacje z pracownikami Wszystkie występujące w praktyce organizacji relacje z pracownikami świadczącymi na jej rzecz prace, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.	Wszyscy świadczący pracę na rzecz organizacji muszą wykonywać ją na podstawie stosownej umowy. Nie należy stosować praktyk mających na celu wyłącznie pozbycie się części odpowiedzialności ciężącej na pracodawcy w sytuacji typowego stosunku pracy. Należy uznać znaczenie bezpieczeństwa zatrudnienia zarówno dla indywidualnego pracownika, jak i społeczeństwa jako całości. Należy aktywnie zarządzać zasobami ludzkimi w celu uniknięcia dużych sezonowych wahań poziomu zatrudnienia. W odpowiednim czasie należy zapewnić informację i konsultacje z przedstawicielami pracowników dotyczące sposobu możliwie największego ograniczenia negatywnych skutków zmiany w sposobie działania, związanych np. z zamknięciem fabryki lub przeniesieniem produkcji. Eliminacja wszelkich form dyskryminacji (j.w.). Zawieranie kontraktów tylko z kontrahentami, którzy są w stanie zagwarantować godną pracę swoim pracownikom. Niezacieranie korzyści z niewłaściwych praktyk mających miejsce w stosunku do podwykonawców, dostawców – organizacja powinna uznawać odpowiedzialność za pracę wykonywaną na jej rzecz przez inne organizacje. W zależności od okoliczności, w przypadkach uzasadnionych, organizacja podejmuje działania kontrolne, np. umieszcza w kontraktach odpowiednie klauzule, prowadzi niezapowiedziane wizyty i inspekcje. Stosowane kodeksy postępowania powinny być zgodne z międzynarodowymi normami. Podczas działań za granicą wykorzystywanie w możliwie największym stopniu lokalnych zasobów.	Znaczący pozytywny wpływ na zdolność organizacji do pozyskiwania nowych pracowników, motywowania i utrzymania już będących jej pracownikami lub członkami, wynikająca z tego poprawa zdolności do realizacji celów organizacji. Poprawa bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, co zwiększa ich zaangażowanie w poszukiwanie związanych z CSR szans i ograniczenie ryzyka. Pozytywny wpływ na reputację organizacji.

4. Środowisko Wpływ decyzji i działań organizacji na środowisko przyrodnicze.	Ograniczanie zużycia surowców i energii, ograniczanie produkcji niebezpiecznych odpadów oraz innego rodzaju zanieczyszczeń (promieniowania, wibracji itp.). Świadomość wpływu na zmiany klimatu (emisja gazów cieplarnianych). Ochrona i odbudowywanie naturalnych ekosystemów, unikalnych zasobów środowiska, poszanowanie dla różnorodności biologicznej (zagrożone gatunki, funkcjonowanie ekosystemów itp.). Identyfikowanie potencjalnych negatywnych skutków środowiskowych, wprowadzanie mechanizmów mających na celu internalizację zewnętrznych kosztów środowiskowych, uwzględnianie założeń środowiskowych na etapie projektowania produktu (eco-design, analiza cyklu życia – LCA/LCM).	Oszczędności wynikające z bardziej wydajnego wykorzystania zasobów, mniejszego zużycia wody, niższych wydatków na utylizację odpadów, oszczędności wynikające z bardziej efektywnego wykorzystania i odzyskiwania surowców (niższa materiałochłonność i energochłonność). W dłuższej perspektywie strategiczne zwiększenie dostępności surowców, przyczynienie się do ograniczenia negatywnych skutków zmian klimatu (ograniczenie emisji CO₂) W związku z rosnącą świadomością społeczeństw pozytywny wpływ na reputację.
5. Uczciwe praktyki rynkowe Etyczne postępowanie organizacji w stosunku do wszystkich innych podmiotów.	Walka z korupcją, defraudacją i praniem brudnych pieniędzy, odpowiedzialne angażowanie się w sferze publicznej (np. lobbing w polityce), uczciwa konkurencja, poszanowanie prawa własności, promowanie odpowiedzialności społecznej w relacjach z innymi podmiotami, np. poprzez umieszczanie w kontraktach zapisów dotyczących kwestii społecznych, środowiskowych i BHP oraz przeprowadzanie w miarę możliwości kontroli i inspekcji, a także dzielenie ewentualnych kosztów, wdrażanie odpowiednich procedur w tych obszarach oraz szkolenie pracowników. Uczciwa konkurencja, niepraktykowanie zmów cenowych.	Poprawa otoczenia społecznego i ekonomicznego, w której organizacja funkcjonuje. Poprzez zwalczanie korupcji, promowanie uczciwości w polityce oraz zachęcanie do uczciwej konkurencji i poprawy uczciwości transakcji kształtowane jest bardziej sprawiedliwe otoczenie społeczne i ekonomiczne. Uczciwość stwarza wszystkim organizacjom równe warunki działania, przyczynia się do innowacyjności oraz w dłuższej perspektywie redukcji kosztów.
6. Relacje z konsumentami Odpowiedzialność za dobra i usługi oferowane konsumentom.	Uczciwi i przejrzysty marketing, dostęp do informacji oraz procesu zawierania umów. Ograniczanie ryzyka wynikającego z użytkowania wyrobów i usług poprzez odpowiednie projektowanie, klauzule informacyjne, serwis dla użytkowników oraz procedury reklamacji. Stymulowanie zrównoważonej konsumpcji.	Wybory konsumentów mają silny wpływ na sukces organizacji. Poprzez angażowanie się we współpracę z konsumentami organizacje mogą skutecznie odpowiadać na ich oczekiwania, poprawić swoją reputację a także ograniczyć potencjalne sytuacje konfliktowe dotyczące oferowanych wyrobów i usług.
7. Zaangażowanie społeczne i rozwój Relacje organizacji z innymi organizacjami obecnymi na obszarze jej działań oraz przyczynianie się do poprawy jakości życia w jego wszystkich wymiarach.	Przyczynianie się do realizacji Milenijnych Celów Rozwoju: eliminacja skrajnego ubóstwa i głodu, zapewnienie powszechnego nauczania na poziomie podstawowym, promowanie równości płci i awansu społecznego kobiet, ograniczenie umieralności dzieci, poprawa opieki zdrowotnej nad kobietami w okresie macierzyństwa, zwalczanie HIV/AIDS, malarii oraz innych chorób, zapewnienie ochrony środowiska, stworzenie globalnego partnerstwa na rzecz rozwoju. Poszanowanie praw osób będących członkami lokalnych społeczności. Nawiązywanie partnerstw z innymi organizacjami działającymi na rzecz rozwoju społecznego. Podejmowanie inwestycji społecznych, które nawiązują do działalności firmy, także we współpracy z organizacjami pozarządowymi.	Przyczynianie się do wspólnego dobra, wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego oraz instytucji, które stanowią ważny element stabilności, spójności i sprawiedliwości społecznej. Poprawa zarówno jakości życia społeczności, jak i zdolności organizacji do realizacji własnych celów. Pozytywny wpływ na reputację organizacji oraz morale jej pracowników. Organizacja może w dłuższej perspektywie czerpać zysk z rozwoju społeczno-ekonomicznego społeczności lokalnej, np. wyższego poziomu edukacji.

Organizacja, która aspiruje do miana społecznie odpowiedzialnej powinna starać się zarządzać CSR w sposób kompleksowy.

1.6. CZY ZRÓWNOWAŻONY BIZNES SIĘ OPLACA?

Kwestia opłacalności CSR nie jest do końca jasna, mimo że prowadzi się wiele badań w tym zakresie. (Kurucz i inni, 2008).

Zazwyczaj wyróżnia się dwa podstawowe motywy wprowadzenia koncepcji odpowiedzialności społecznej:

- tworzenie nowych szans oraz zwiększanie korzyści (powiększenie rynku, poprawa reputacji),
- lepsze kontrolowanie ryzyka występowania zagrożeń.

W literaturze tematu opartej na wynikach badań empirycznych wskazywana jest m.in. negatywna korelacja pomiędzy wynikami przedsiębiorstwa osiąganymi w obszarze

społecznej odpowiedzialności a ryzykiem biznesowym (Orlitzky i Benjamin, 2001), pozytywny związek pomiędzy zadowoleniem pracowników a efektywnością organizacji (Baptiste, 2008), zarządzaniem interesariuszami i zwiększaniem wartości firmy (Hilman i Keim, 2001) oraz zainteresowaniem mediów i uwzględnianiem zasad zrównoważonego rozwoju w działalności firmy (Bansal, 2004).

Przez wiele lat używano w Polsce oraz innych krajach w okresie transformacji argumentów, że gospodarka jeszcze nie dojrzała do uwzględniania kwestii społecznych i środowiskowych, że firmy muszą zmierzyć się z wyzwaniem i ciągle walczyć o przetrwanie na rynku. Czy istnieją jednak firmy, które nie muszą tego robić? Jest to naturalny element gry rynkowej. Jednocześnie stosunkowo wysoki wzrost gospodarczy występujący w ostatnich latach powinien mobilizować przedsiębiorstwa do inwestowania w innowacyjne rozwiązania or-

Przyglądając się badaniom na temat korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad CSR, należy zwrócić uwagę na wyniki uzyskane przez zespół Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym (2007). Porównano 2 grupy firm: laureatów konkursu „Przedsiębiorstwo Fair Play” z wyselekcjonowaną grupą z bazy GUS (identyczne branże i porównywalny poziom zatrudnienia). Przeprowadzono 4 procedury badawcze, na których podstawie stwierdzono, że „stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przynosi wymierne korzyści dla przedsiębiorstw, pracowników i społeczeństwa jako całości. Korzyści te posiadają swój wymiar ilościowy i jakościowy”. Stwierdzono, że przedsiębiorstwa odpowiedzialne osiągają większy wzrost sprzedaży, większy zysk oraz większe nakłady na inwestycje. Charakteryzuje je również wysoka płynność finansowa. Podczas rozmów z odpowiedzialnymi przedsiębiorcami, przeprowadzonych w ramach badania, zidentyfikowano wiele korzyści z wdrażania CSR, m.in.: wzrost zaangażowania pracowników, budowę prestiżu działalności gospodarczej, osiąganie lepszych wyników ekonomicznych oraz łatwiejsze i bardziej efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim i całym przedsiębiorstwem.

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GUS	GRUPA CSR
Przychody ze sprzedaży na 1 pracownika – średnio w PLN	443,7	368,5
Zysk brutto na 1 pracownika – wynik średni w tys. PLN	24	29,3
Zysk na jednostkę przychodów ze sprzedaży – średnio w %	6,0	6,8
Zysk na jednostkę majątku trwałego – średnio w %	24,3	92,4
Nakłady inwestycyjne na 1 pracownika – średnio w tys. PLN	21,5	22,1
Majątek trwały na 1 pracownika – w tys. PLN	156,5	138,9
Aktywa na 1 pracownika – w tys. PLN	284,0	225,1
Wskaźnik płynności bieżącej – średnio w %	1,16	2,13
Składki na ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia – średnio w PLN miesięcznie	518	623
Wynagrodzenia brutto na 1 pracownika – średnio w PLN miesięcznie	2276	2834
Podatek VAT na 1 pracownika – średnio w tys. PLN	14,4	16,5
Podatek dochodowy na 1 pracownika – średnio w tys. PLN	3,7	4,4

Opracowano na podstawie: Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Rataj R., Szcześniak A., Zajac P., Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym 2007. http://www.iped.pl/publikacje/Analiza_korzysci_ekonomicznych_csr.doc

CSR a innowacyjność

Innowacyjność wymaga ciągłego definiowania obszarów, w których pojawiają się niedostrzegane wcześniej możliwości, np. zaspakajania potrzeb klientów, dla których ważna jest etyka oraz ochrona środowiska poprzez oferowanie produktów przyjaznych środowisku, przeznaczanie części zysku ze sprzedaży na cel społeczny itp. Taki sposób myślenia często otwiera nowe perspektywy biznesowe, np. dążenie przez wielu producentów do ograniczania negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze spowodowało rozwój całej gałęzi przemysłu pracującego na rzecz ochrony środowiska i współpracującego z nim sektora usług okołosrodowiskowych.

organizacyjne i marketingowe. Z kolei bliższe przyjrzenie się powodom kryzysu, który nastąpił jesienią 2008 r. na rynkach finansowych, a następnie rozlał się po całej światowej gospodarce, przywodzi do refleksji nad brakiem społecznej odpowiedzialności menedżerów niektórych firm. Być może część biznesu spróbuje poszukać nowych przewag konkurencyjnych, wynikających np. z oferowania etycznych produktów finansowych.

Podsumowując, można wyróżnić 2 główne grupy korzyści płynących z kierowania się zasadami zrównoważonego biznesu:

1. Lepsza pozycja na rynku – zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Firmy odpowiedzialne cieszą się dobrą reputacją oraz wypadają lepiej na tle konkurentów. Klienci i konsumenci to doceniają, są bardziej lojalni wobec odpowiedzialnej marki, ufają jej. Łatwiej jest także pozyskiwać partnerów biznesowych oraz kapitał. Często zamawiający stawiają swoim podwykonawcom wysokie wymagania w zakresie ochrony środowiska, jakości, BHP – tutaj brak określonych standardów może powodować wręcz wykluczenie z rynku.

2. Lepsze wykorzystanie zasobów, w tym personelu. Firmy działające wg modelu zrównoważonego biznesu dążą do ograniczenia energochłonności i materiałochłonności produkcji i usług, ograniczając koszty zużycia energii i materiałów, wody, wywozu odpadów, a tym samym wymiennie zwiększają rentowność działalności. Pracownicy, którzy dobrze czują się we własnej firmie, są w sposób oczywisty bardziej zmotywowani, co może prowadzić do ich większego zaangażowania

oraz wydajności. Rzadziej myślą także o zmianie pracy. Co więcej, w obliczu zmieniającej się sytuacji na rynku pracy (niedobór pracowników w wielu branżach) pracownicy, w szczególności wysoko wykwalifikowani, chętniej zgłaszają się do pracy w firmach cieszących się opinią dobrych pracodawców. W projekcie normy ISO 26000 przedstawione zostały następujące korzyści wynikające z prowadzenia zrównoważonego biznesu:

- poprawa reputacji organizacji;
- polepszenie morale pracowników oraz wydajności pracy;
- lepsze postrzeganie przez inwestorów, organizacje finansujące, sponsorów i społeczność finansową;
- możliwości przyciągania i utrzymania pracowników, użytkowników i klientów (norma nie odnosi się wyłącznie do organizacji biznesowych);
- poprawa relacji z rządem, mediami, dostawcami, konkurentami, klientami i społecznością lokalną.

1.7. CSR W POLSCE W sferze realnych działań biznesowych szanse wiążące się z podejmowaniem działań w obszarze CSR wydają się ciągle w dużej mierze nieodkryte, szczególnie w sektorze MSP, niemniej nie brakuje przykładów dobrych praktyk z zakresu odpowiedzialnej przedsiębiorczości, choć profesjonalne narzędzia CSR, kodeksy etyczne, raportowanie społeczne, audyt i certyfikacja (omawiane szerzej w dalszej części Podręcznika) są wykorzystywane głównie przez duże przedsiębiorstwa.

W ostatnim czasie na polskim rynku wydawniczym ukazało się kilka wartych polecenia tytułów, w tym:

- » Jadwiga Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2008.
- » Chris Laszlo, *Firma Zrównoważonego Rozwoju*, Studio Emka 2008.
- » Marcin Żemigala, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer 2007.

Zdaniem polskiej opinii publicznej pragnienie szybkiego, krótkoterminowego zysku w firmach, brak długoterminowej strategii i nieobecność władz na scenie CSR są głównymi barierami w rozwijaniu się CSR (CBOS, 2006, IPSOS 2003).

Wśród najważniejszych zachowań kształtujących odpowiedzialną przedsiębiorczość, społeczeństwo polskie wskazuje:

- » wewnętrzne aspekty działalności firm – co ciekawe – stanowią dla opinii publicznej najważniejsze czynniki

konstituujące zrównoważony biznes, tj. utrzymywanie dobrych relacji pomiędzy pracownikami a zarządzającymi (27% wskazań), przestrzeganie przepisów oraz standardów branżowych (20%);

» trzy typy zachowań oznaczających społeczną odpowiedzialność to dla badanych Polaków: dobre stosunki panujące w miejscu pracy (47%), zapewnianie pracy mieszkańcom regionu i wypłata należności za godziny nadliczbowe (42%). W dalszej kolejności respondenci wskazują BHP (21%) i uczciwe płacenie podatków (17%). Relacje z lokalnymi społecznościami (12%) i ochrona środowiska (10%) znajdują się w tym katalogu na dalszych miejscach.

Poniżej podsumowano opinie polskich przedsiębiorców dotyczące CSR:

» wśród najważniejszych interesariuszy biznesu wskazywani są udziałowcy i klienci (ok. 70% wskazań), następnie pracownicy (40%), na dalszym miejscu lokalna społeczność i rząd (ok. 15%), prawie niedostrzegane są organizacje społeczne (ok. 5%);

» poprzez społeczną odpowiedzialność ankietowani rozumieją przede wszystkim etyczne postępowanie (ok. 80%), następnie przejrzystość prowadzonych działań, zgodność działań z normami prawa i dbałość o środowisko oraz partnerstwa z interesariuszami (ok. 50%);

» przedsiębiorcy za najważniejsze korzyści wewnętrzne wynikające z wdrożenia praktyk CSR uważają zrównoważony rozwój biznesu (19%), zdobywanie przewagi konkurencyjnej (17%), zgodność z regulacjami (16-17%); tylko 3% przedsiębiorców nie dostrzegało żadnych korzyści;

» największa ilość wskazań odnośnie korzyści zewnętrznych dotyczy poprawy reputacji (51%), przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju kraju (11%) oraz ochrony środowiska (10%), w niewielkim stopniu ankietowani podkreślają kwestie solidarności z lokalną społecznością (7%) oraz lojalność klientów (5%);

» największymi barierami w rozwoju zrównoważonego biznesu i ryzykami wiążącymi się z tym obszarem są zdaniem przedsiębiorców: brak odpowiednich regulacji, koszt wiążący się z wdrażaniem praktyk CSR oraz brak uzasadnienia ekonomicznego podejmowanych w tym zakresie działań (ok. 50% wskazań).

W Polsce stosunkowo duża liczba organizacji zajmuje się tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedstawiciele sektora MSP z pewnością dobrze znają program »Fair Play« realizowany przez Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym i Krajową Izbę Gospodarczą czy inicjatywę Organizacji Narodów Zjednoczonych »Global Compact«, która w Polsce reprezentowana jest przez Program Narodów

Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Popularyzacją filantropii zajmuje się Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, wolontariat pracowniczy jest upowszechniany przez Centrum Wolontariatu. Duże międzynarodowe korporacje skupione są wokół Forum Odpowiedzialnego Biznesu, a wśród instytucji akademickich na pierwszy plan wysuwają się Centrum Etyki Biznesu (wspólna jednostka Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego) oraz Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Ekologiczny program dla biznesu realizowany jest przez WWF Polska. Na szczeblu administracji państwowej należy podkreślić istotne znaczenie inicjatyw podejmowanych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Gospodarki, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Ministerstwo Środowiska.

Na podstawie przeanalizowanych opracowań oraz raportów dotyczących problematyki CSR w MSP wyodrębniliśmy następujące dominujące w Polsce typy tzw. dobrych praktyk zrównoważonego biznesu:

Pracownicy	» organizacja imprez integracyjnych dla pracowników i ich rodzin; » rozszerzony zakres działań z dziedziny BHP; » inwestycje w kompetencje pracowników (szkolenia).
Klienci i konsumenci	» rozszerzony zakres gwarancji produktów; » znakowanie produktów; » rabaty i preferencyjne ceny.
Ochrona środowiska	» wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego oraz uczestnictwo w konkursach; » recykling; » efektywne wykorzystywanie energii.
Lokalne społeczności	» sponsoring i mecenat (sport, kultura, służba zdrowia); » wsparcie w postaci transferu dóbr i usług oferowanych przez firmę (usługi budowlane, księgowe, internetowe itd.); » staże i praktyki dla młodzieży.

Przydatne linki

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.etkabiznesu.pl

Europa

- » Komisja Europejska (DG Employment) – http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/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.csvaderegio.net
- » London Benchmarking Group – www.lbg-online.net
- » Eurosif, European Social Investment Forum – www.eurosif.org

Świat

- » Accountability (AA 1000) – www.accountability21.net
- » Business and Human Rights Resource Centre – www.business-humanrights.org
- » Business in the Community – www.bitc.org.uk
- » Business Ethics Forum – www.managementlogs.com/business_ethics.html
- » Business for Social Responsibility – www.bsr.org
- » Boston College Centre for Corporate Citizenship – www.bccccc.net
- » CSR Wire – www.csrwire.com
- » DNV – www.dnv.com
- » OECD – www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html
- » OECD Watch – www.oecdwatch.org
- » Dow Jones Sustainability Index – www.sustainability-index.com

- » FTSE 4 Good – www.ftse.com
- » Clean Clothes Campaign – www.cleanclothes.org
- » Global Compact – www.globalcompact.org
- » Global Compact Critics – www.globalcompactcritics.net
- » GRI (Global Reporting Initiative) – www.globalreporting.org/Home
- » Global Sullivan Principles – www.thesullivanfoundation.org/gsp/
- » Global Witness – <http://www.globalwitness.org/>
- » Good Corporation – www.goodcorporation.com
- » ISO – Social Responsibility (ISO 26000) – www.iso.org/sr
- » International Business Leaders Forum – www.iblf.org
- » Mallen Baker Blog – www.mallenbaker.net/csr/
- » Social Accountability International (SA 8000) – www.sa8000.org
- » Codes of Conduct – www.codesofconduct.org
- » Ethical Corporation – www.ethicalcorp.com
- » Principles for Responsible Investment – www.unpri.org
- » World Business Council for Sustainable Development – www.wbcsd.org

Kto pracuje przez cały dzień,
ten nie ma czasu na zarabianie pieniędzy.
John D. Rockefeller

”



Analiza związku pomiędzy zrównoważonym biznesem a konkurencyjnością MSP

CELEM ROZDZIAŁU
JEST PRZEDSTAWIENIE
KLUCZOWYCH DLA MSP
OBSZARÓW SPOŁECZNEJ
ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU
ORAZ ZAPREZENTOWANIE
TZW. DOBRYCH PRAKTYK
PRZYCZYNIAJĄCYCH SIĘ
DO WZROSTU
KONKURENCYJNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW.

**2.1. W JAKI SPOSÓB MSP DĄŻĄ DO ZRÓWNOWA-
ZONEGO BIZNESU** Jak pokazaliśmy w rozdziale 1.
Podręcznika, firma dążąca do prowadzenia zrównowa-
żonego biznesu musi zmierzyć się z bardzo złożoną
materią; ilość tematów i obszarów, jakie składają się
na CSR, jest duża i wzajemnie powiązana. Osiągnięcie
tzw. zrównoważonego biznesu jest celem niezwykle
ambitnym – można mieć wątpliwości na ile realistycz-
nym dla MSP. Dlatego w tej części Podręcznika chcie-
libyśmy pokazać, że każda organizacja może przyjąć
proporcjonalną do swoich możliwości część odpowie-
dzialności za zrównoważony rozwój. Analiza wnio-
sków szeregu projektów badawczych realizowanych
w obszarze CSR i MSP pozwala na jedną zasadniczą
obserwację: w większości wypadków MSP praktykują
tzw. nieuświadomiony CSR, tzn. kiedy przybliży im się
konceptę zrównoważonego biznesu, okazuje się, że
potrafią zidentyfikować wiele praktyk, które wpisują się
w założenia społecznej odpowiedzialności.

2.2. KLUCZOWE OBSZARY ZRÓWNOWAŻONEGO

BIZNESU DLA MSP Aby uporządkować najważniejsze obszary zrównoważonego biznesu dla MSP, przyjęliśmy następujący podział sfer oddziaływania przedsiębiorstw (nieco zawężony w stosunku do obszernego ujęcia proponowanego w standardzie ISO 26000 i przedstawionego w rozdziale 1. Podręcznika):

- relacje z personelem firmy,
- zaangażowanie społeczne,
- środowisko.

W kolejnych rozdziałach postaramy się poszerzyć kontekst wskazanych obszarów oraz opisać dobre praktyki i kierunki zarządzania uwzględniające specyfikę MSP.

Czego potrzebują nowocześni liderzy biznesu?

Zrównoważony biznes a przywództwo. Występuje silna korelacja pomiędzy zrównoważonym biznesem a istotnym trendem w zarządzaniu – przywództwem. Dla powodzenia obu koncepcji kluczowe pozostają wartości etyczne. Cechy, które powinny charakteryzować liderów biznesu, to m.in. wrażliwość na sprawy osób, z którymi współpracują; zrozumienie warunków panujących w społeczeństwie; rozumienie wpływu decyzji biznesowych na interesariuszy oraz świadomość nie tylko tego, co się produkuje, lecz także jak się to robi. (PWN 2007)

2.3. PERSONEL ORAZ WSZYSCY ŚWIADCZĄCY PRACĘ NA RZECZ ORGANIZACJI Wydaje się, że największa ilość dobrych praktyk z zakresu zrównoważonego biznesu jest zorientowana na pracowników oraz osoby świadczące pracę na rzecz firmy. Słusznie MSP uważają pracowników za najważniejszą grupę interesariuszy. Ludzie stanowią najważniejszy zasób każdej organizacji. Wiele polskich firm boryka się z brakiem wykwalifikowanych pracowników, co może stanowić istotną barierę w ich rozwoju. Dlatego właśnie w tym obszarze szczególnie mocno można zdyskontować odpowiedzialne praktyki i wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy.

Jakie korzyści można odnieść z praktykowania CSR w tym obszarze

- Lepsze morale pracowników – poziom zadowolenia z pracy, produktywność i innowacyjność (warto zauważyć, że innowacyjność może stanowić przewagę konkurencyjną dla MPS, gdyż kreatywność i chęć tworzenia nie zawsze wymaga wysokich nakładów, np. rozwiązań

technologicznych, co więcej w mniejszych organizacjach łatwiej wdrożyć nowe pomysły, z uwagi na mniej sformalizowaną strukturę organizacyjną);

- Lojalność – zadowoleni (nie tylko usatysfakcjonowani finansowo) pracownicy czują się w większym stopniu związani z firmą;
- Łatwiejsza rekrutacja – atrakcyjność w oczach przyszłych pracowników.

Na co trzeba zwrócić uwagę

- Podstawowe pytania, jakie trzeba sobie zadać, brzmią: czy pracownicy są zadowoleni ze swojej pracy? Jaki jest poziom tego zadowolenia? Czy pracownicy czują się doceniani? Czy wierzą, że ich zdanie jest brane pod uwagę? Czy wierzą, że ich praca służy także wytwarzaniu wartości wyższego rzędu?
- Istotne jest, aby pracownicy byli poinformowani o działaniach kierownictwa w zakresie CSR. Bardzo ważne jest zjednanie ich dla realizowanych przez kierownictwo idei. Powszechnie spotyka się sytuacje, kiedy w firmach pracownicy reagują niechętnie na informacje o wsparciu uzyskiwanym przez zewnętrznych interesariuszy, komentując to w następujący sposób: „dlaczego oni dostali, a my nie?”.

Przykładowe dobre praktyki:

» Denkstatt GmbH (Austria). Firma konsultingowa stara się inwestować w zdrowie pracowników, zapewniając im darmowy dostęp do świeżych owoców oraz sportu.

» Bad & Heizung Kreuz GmbH (Niemcy). Firma zajmująca się instalacjami sanitarnymi umożliwia przyuczenie do zawodu młodym osobom borykającym się z problemami związanymi z uczeniem się. Przykład firmy wskazuje możliwość wspierania grupy zagrożonej wykluczeniem społecznym oraz realizacji polityki równych szans.

» Euroquímica de Buñi & Planas S.A (Hiszpania). Przedsiębiorstwo z branży chemicznej umożliwia pracownikom zakup akcji firmy. Ponadto został utworzony program wakacyjnego stażu zawodowego skierowany do dzieci pracowników firmy.

» Opteam Henkilöstöpalvelut (Finlandia). Firma zajmująca się pośrednictwem pracy podczas procesu rekrutacji bierze pod uwagę sytuację życiową pracowników, starając się znaleźć oferty pracy odpowiadające zarówno pracownikowi, jak i przyszłemu pracodawcy. W ten sposób ogranicza się zjawisko fluktuacji personelu u klienta.

SA 8000 – Prawa Człowieka w miejscu pracy

Narzędziem pomocnym w stworzeniu odpowiedzialnego miejsca pracy może być norma SA 8000, w szczególności koncentrująca się na zapewnieniu przestrzegania praw człowieka. Norma SA 8000 opracowana przez organizację Social Accountability International (SAI – www.sai-intl.org) podlega niezależnej weryfikacji (audytowi) i certyfikacji. Może być przydatnym narzędziem dla:

- » podwykonawców oraz dostawców dużych odbiorców o uznanej renomie, którzy wymagają spełnienia wysokich standardów w zakresie przestrzegania praw człowieka od swoich partnerów biznesowych (w szczególności dotyczy to dóbr luksusowych, tekstyliów, przemysłu zabawek i kosmetycznego – przeważnie dostarczanych na rynek amerykański);
- » przedsiębiorstw, które chcą mieć pewność, że przestrzegają praw człowieka, np. tych, które zlecają produkcję w krajach rozwijających się (np. Chiny, Indie).

Norma SA 8000 składa się z 9 wymagań: zakaz pracy dzieci i pracy przymusowej; zapewnienie odpowiednich warunków BHP; zagwarantowanie swobody działania związków zawodowych; zakaz wszelkich form dyskryminacji; zakaz stosowania kar cielesnych; maksymalnie 48-godzinny tydzień pracy; zapewnienie przyzwoitego poziomu wynagrodzenia; wdrożenie stosownego systemu zarządzania.

Obecnie 1 779 zakładów (wg SAI stan na VI 2008 r.) jest certyfikowanych na zgodność z SA 8000, ok. połowa z nich ma siedzibę w krajach rozwijających się (głównie Indie, Pakistan, Brazylia, Chiny), a połowa we Włoszech. Norma SA 8000 nie przyjęła się w Europie (w Niemczech oraz Wielkiej Brytanii nie ma ani jednego wdrożenia). W Polsce na chwilę obecną (XI 2008) 6 zakładów posiada aktualny certyfikat zgodności z normą SA 8000, lista organizacji posiadających certyfikat jest dostępna na stronie WWW SAI.

- Pracownicy są faktycznym weryfikatorem zgodności deklarowanych przez kierownictwo zasad i wartości w obszarze społecznej odpowiedzialności. Jeśli firma komunikuje na zewnątrz odpowiedzialność, a pracownicy wiedzą, że np. łamane są przepisy BHP, wpływa to w sposób negatywny na morale załogi, powodując utratę zaufania do pracodawcy.

BHP

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. Pomocnym narzędziem w tym obszarze może być np. standard systemu zarządzania OHSAS 18001 lub PN-N-18001.

Dialog społeczny

Jedną z podstawowych zasad odpowiedzialnego biznesu, która występuje we wszystkich dobrowolnych normach i standardach CSR (nie wspominając o regulacjach prawnych), jest poszanowanie wolności organizowania się pracowników w związki zawodowe. Związki zawodowe w Polsce wychodzą z kryzysu i zaczynają zakładać nowe organizacje, także w mniejszych firmach w sektorze prywatnym. Nie należy ich traktować jako intruza – poprawnie prowadzony dialog społeczny może przyczynić się do unikania kryzysów oraz poszukiwania i wypracowywania obszarów wspólnych szans.

Równość szans

Niedopuszczalne są wszelkie formy dyskryminacji; warunki pracy i płacy kobiet i mężczyzn na tych samych stanowiskach muszą być identyczne, tak samo jak możliwości awansu czy rozwijania kompetencji. Kwestie dyskryminacji w polskich realiach mogą dotyczyć również wieku pracownika oraz polityki zatrudniania i zwalniania.

Gender Index

Źródłem cennych informacji na temat zarządzania różnorodnością oraz równych szans w pracy jest realizowany przez UNDP projekt Gender Index. www.genderindex.pl

Pracownicy zagraniczni

W obliczu niedoboru pracowników firmy niekiedy decydują się na zatrudnianie pracowników innej narodowości. W szczególności dotyczy to branży takich jak ogrodnictwo i warzywnictwo czy branża budowlana. Często jest to praca o charakterze sezonowym. Należy pamiętać, że pożądaną praktyką jest traktowanie

wszystkich pracowników w sposób jednakowy. Warto także zadbać o pomoc w adaptacji do pracy w Polsce, w szczególności gdy pracownicy pochodzą z odmiennych kręgów kulturowych.

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.

2.4. SPOŁECZNE ZAANGAŻOWANIE 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.

Akademia Rozwoju Filantropii

Wiele działań mających na celu promowanie zaangażowania społecznego biznesu prowadzi w Polsce Akademia Rozwoju Filantropii. Corocznie organizowany jest konkurs „Dobroczyńca Roku”. Realizowano m.in. we współpracy z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności program „Działaj Lokalnie”, w ramach którego opracowano podręcznik prezentujący szereg dobrych praktyk dla sektora MSP. Więcej informacji jest dostępnych na stronie www.filantropia.org.pl.

W jakie zasoby można inwestować

Najbardziej oczywistą i najczęściej spotykaną formą wsparcia udzielaną przez biznes jest przekazywanie pomocy finansowej. Warto ustalić budżet, jaki jest przeznaczony na wsparcie działań społecznych, jak również zakomunikować priorytetowe obszary i grupy wsparcia. Prócz współfinansowania projektów 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. W ostatnich latach na popularności zyskuje wolontariat pracowniczy polegający na angażowaniu się pracowników w prace na rzecz lokalnej społeczności: w domu starców, domu dziecka, młodzieżowym domu kultury

itp. Ważne, aby działania w ramach wolontariatu nie były pracownikom narzucane oraz by wykorzystywały potencjał, wiedzę i umiejętności pracowników.

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 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 osiągany jest poprzez wspólne działanie. Partnerstwa powinny promować stosowanie nowatorskich rozwiązań istniejących problemów oraz form realizacji projektów, dostarczać wzajemnych korzyści partnerom w projekcie, przynosić wartość dodaną, tzn. poprzez wspólne działania partnerzy powinni zbudować to, czego nie osiągnęliby, działając w pojedynkę.

Współpraca branżowa

Zastąpienie interesu indywidualnego kolektywnym może przynieść wymierne efekty poprzez np. uzyskanie efektu skali czy bardziej efektywne gospodarowanie zasobami. Stowarzyszenia przedsiębiorców mogą być ważnym środkiem promocji zrównoważonego biznesu, przyczyniając się do zwiększania zaufania społeczności lokalnych do biznesu jako takiego.

Na co warto zwrócić uwagę

- Powiąż to, co robisz z profilem firmy.
- Informuj o tym, co robisz.
- Wybierz istotny kierunek i bądź konsekwentny.
- Szukaj oryginalnych, innowacyjnych pomysłów.
- Włącz pracowników w to, co robisz.

Przykładowe dobre praktyki:

» Talens (Polska). Firma z branży drzewnej produkująca artykuły dla plastyków. 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.

2.5. ŚRODOWISKO – MNIEJSZE KOSZTY? WIĘKSZE ZYSKI? JEDNO I DRUGIE 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 Produkcji⁴ czy programu Odpowiedzialność i Troska⁵. Wdrożenie systemów zarządzania środowiskowego umożliwia systematyczne doskonalenie procesów oraz optymalizację wykorzystania zasobów, co w konsekwencji może prowadzić do

⁴ <http://www.programcp.org.pl/polpcp.htm> (w Polskim Rejestrze Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości znajduje się 76 przedsiębiorstw, w tym 30 MSP).

⁵ Sygnatariuszami Programu jest 37 firm z branży chemicznej.

London Benchmarking Model – pomocne narzędzie w ocenie działania społecznego

Firmy angażujące swoje zasoby w projekty z obszaru CSR mogą napotkać trudności w oszacowaniu realnych korzyści dla poszczególnych interesariuszy. Dodatkowo istotne znaczenie odgrywa potrzeba oceny efektywności realizowanego projektu w oparciu o obiektywne kryteria (*benchmarking*). Pomocny w tym procesie może okazać się model wypracowany przez brytyjską organizację London Benchmarking Group (www.lbg-online.net). Jest to bardzo proste narzędzie umożliwiające dokonanie oceny efektów działań i zainwestowanych zasobów, w tym długofalowego zysku społecznego. W Polsce promowaniem London Benchmarking Model zajmuje się Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych (www.bi-ngo.pl).

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 ekoznakami 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). Istnieją również zaawansowane metody i narzędzia analizy oddziaływań środowiskowych

w cyklu życia produktu, stosowane przeważnie przez większe organizacje. Jest to tzw. metodyka ekologicznej oceny cyklu życia (LCA – ang. *Life Cycle Assessment*).

Systemowe podejście do zarządzania w obszarze ochrony środowiska może przynieść MSP bardzo szybki zwrot poniesionych nakładów i stanowić o przewadze konkurencyjnej zarówno w kwestii potencjału wzrostu danej organizacji, jak również w łańcuchu dostaw, w którym funkcjonuje. Najlepszą rekomendacją i dowodem, że zarządzanie środowiskowe przynosi efekty jest fakt, że liczba wdrażanych systemów zarządzania środowiskowego w Polsce z roku na rok wzrasta (i dotyczy w coraz większym stopniu MSP).

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©**.

Interesujące projekty dotyczące promowania zasad zarządzania środowiskowego w MSP są realizowane w Polsce przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska (www.epce.org.pl).

Krajowa Izba Gospodarcza wraz z 61 izbami z 12 krajów uczestniczy w projekcie pt. Izby Promotorami Inteligentnej Energii wśród Małych i Średnich Firm (Chambers Promoting Intelligent Energy for SMEs – CHANGE). Celem projektu jest budowanie świadomości wśród MSP o potrzebie racjonalnego gospodarowania energią oraz jej optymalnego zużycia poprzez rozwój europejskiej sieci doradców, w ramach której izby pełnić będą rolę najbliższych przedsiębiorcy punktów kontaktowych. Główny nacisk położony został na kwestie efektywności energetycznej, stosowania odnawialnych źródeł energii oraz wykorzystania szans wynikających z liberalizacji rynku energii w UE. Więcej informacji o projekcie można uzyskać w Krajowej Izbie Gospodarczej – www.kig.pl.

2.6. 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).

Tripple Bottom Line

Jest to pewnego rodzaju standard, utożsamiany czasem ze wspomnianą już zasadą „3P” polegający na tym, iż raportuje się wyniki organizacji we wszystkich trzech obszarach zrównoważonego biznesu: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym.

Komunikowanie CSR wiąże się ściśle z mapą interesariuszy; aby sprawnie komunikować, trzeba wiedzieć, kto jest kluczowym odbiorcą wiadomości. O tym, jak stworzyć taką mapę, dowiedzą się Państwo z lektury dalszej części Podręcznika.

Whitewash, greenwash (wybielanie, zazielenianie)

Są to dość pogardliwe określenia odnoszące się do działań firm, które starają się propagować swój wizerunek jako społecznie odpowiedzialnych, ale równocześnie nie przestrzegają podstawowych zasad, np. łamią prawa człowieka albo degradują środowisko przyrodnicze. Tropieniem tego rodzaju hipokryzji korporacyjnej zajmuje się wiele niezależnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Od 2000 r. podczas Forum Ekonomicznego w Davos przyznawana jest nagroda Public Eye Award (www.publiceye.ch) dla najbardziej nieodpowiedzialnych spośród firm obecnych w Davos. Ciekawą inicjatywą jest także Greenwashing Index (www.greenwashingindex.com) prowadzona przez komercyjną amerykańską agencję marketingu społecznego, umożliwiająca m.in. ocenę reklam.

Jest rzeczą mądrą ujawniać to, czego nie można ukryć.

Friedrich von Schiller

Jakie korzyści można odnieść z komunikowania zrównoważonego biznesu

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

Punktem wyjścia do budowania zrównoważonego biznesu jest stworzenie pozytywnej wizji, misji oraz polityki firmy i wynikającej z nich strategii/programu CSR – proces ten jest opisany w dalszej części Podręcznika.

Utrzymywanie pozytywnego wizerunku firmy, akceptacja społeczna, służebne przywództwo, rozwijanie nowej działalności, inspirujące, atrakcyjne i innowacyjne wyroby oraz usługi (w tym ekoinnowacje), promocja zdrowia, zadowolenie interesariuszy i pozycja najchętniej wybieranego pracodawcy to przykłady takich pozytywnych misji, wizji i inicjatyw.

Wśród przedsiębiorców czasem spotyka się pewien rodzaj fałszywej skromności (tj. niechęci do chwalebnia się działaniami podejmowanymi z potrzeby serca) oraz obawę, że informowanie o tym, co się robi, może doprowadzić do eskalacji żądań oraz szeregu pytań ze strony interesariuszy. Odpowiedzią na te obawy może być ustanowienie, ustalenie oraz zakomunikowanie chociaż podstawowych zasad i głównych kierunków zaangażowania społecznego firmy – zbieżnych z jej celami strategicznymi lub wyznawanymi wartościami.

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.

Kilka słów wyjaśnienia należy się relacji CSR i PR. PR to wszystkie działania związane z komunikowaniem się organizacji z jej otoczeniem społecznym, np. poprzez media i tworzenie pozytywnego wizerunku. Zatem rezultaty PR i CSR są podobne. Istotna różnica polega na tym, że PR ogranicza się do samego komunikatu, podczas gdy CSR obejmuje wszystkie te działania, które pomagają wypełnić komunikat treścią. Można to ująć w ten sposób: najpierw CSR, potem PR.

Różnice pomiędzy zrównoważonym biznesem a PR pomoże lepiej zobrazować poniższa tabelka:

Biznes zrównoważony	PR
Podjęcie długofalowe – strategia.	„Strzały medialne”, jednorazowe akcje.
Mocno umocowana osoba odpowiedzialna, zaangażowanie zarządu firmy.	Osoba w dziale PR lub zewnętrzna agencja PR.
Istnienie wyraźnie określonej grupy beneficjentów, do której kierowane są działania.	Koszt organizacji działania (np. obsługi przez agencję PR) często przewyższa zysk beneficjenta, który staje się dodatkiem do akcji.
Odnosi się do tego, jak firma zarabia pieniądze	Odnosi się do tego, jak firma wydaje pieniądze.

Hasła podane w powyższej tabeli są przejawiskawione w celu wskazania najważniejszych różnic. Jednocześnie należy dodać, że 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.

Jakie wyróżniamy kierunki komunikowania i jakie techniki można zastosować

Możemy wyróżnić dwa podstawowe obszary komunikowania: wewnętrzny i zewnętrzny. Nie powinny one być rozdzielane. Wydaje się jednak, że wewnętrzny PR jest często zaniedbywany, co powoduje, że firmy tracą potencjalną korzyść, jaką jest wzrost świadomości i morale pracowników, skutkujące poprawą stosunków wewnątrz firmy.

» **Opinia publiczna.** MSP działające w małych i średnich miejscowościach często nie czują potrzeby informowania otoczenia o tym, co robią, wychodząc z założenia, że ludzie i tak się dowiedzą.

» **Internet.** Jest to obecnie najbardziej ogólnodostępne i najtańsze medium; warto stworzyć zakładkę na stronie internetowej np. ‘Zaangażowanie społeczne’ lub ‘Zrównoważony biznes’; obecnie wiele firm i właścicieli MSP decyduje się również na prowadzenie blogów.

- » **Raport, broszurka.** 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; sprzyja to tworzeniu dobrej atmosfery oraz w sposób istotny wpływa na wizerunek firmy.
- » **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

Należy komunikować następujące kwestie: 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.

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. Firmy, które przygotowują raporty społeczne wg wskaźników GRI są wymieniane w bazie danych dostępnej na stronie GRI wraz z informacją, w jakim zakresie firma je zastosowała (samodzielnie potwierdza się zgodność z GRI bądź też poddaje niezależnej weryfikacji). GRI są dostępne na stronie www.globalreporting.org. 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).

O czym warto pamiętać

Stworzenie zakładki dedykowanej CSR nie wymaga wiele wysiłku, za to pomaga tworzyć historię organizacji. Utrzymywanie relacji z lokalnymi dziennikarzami reprezentującymi np. portal miejski, telewizję kablową, gazetę regionalną lub rozgłośnię radiową może spotęgować przekaz realizowanych działań.

2.7. W JAKIM KIERUNKU ROZWIJA SIĘ ZRÓWNOWAŻONY BIZNES? Główne trendy:

» Nowe formy regulacji na poziomie europejskim i globalnym

Trendy wyznaczane przez organizacje międzynarodowe (ONZ, OECD, UE) skutkują rozwojem legislacji na poziomie krajowym. Pojawiają się inne niż cenowe kryteria wyboru przy zamówieniach publicznych (np: zielone i zrównoważone zamówienia), firmy duże i notowane na giełdzie mogą spodziewać się również wprowadzenia wymogu raportowania wyników pozafinansowych, co będzie miało konsekwencje także dla MSP. Rozwój partnerstwa publicznego w zakresie CSR preferować będzie działania realizowane we współpracy z interesariuszami.

» Upowszechnienie się wytycznych branżowych

Coraz częstszą dobrą praktyką w obszarze CSR jest wypracowywanie dobrowolnych porozumień branżowych pozwalających na określanie realnych kierunków oraz stwarzających możliwość benchmarkingu.

» Rosnące oczekiwania konsumentów

Cena przestaje być jedynym kryterium wyboru wyrobu lub usługi. Jest istotna, ale w związku z faktem, iż społeczeństwo staje się coraz bardziej świadome i zamożne, konsumenci będą zainteresowani także pozostałymi kryteriami; np. będą oczekiwali zgodności z normami środowiskowymi, społecznymi i etycznymi. Ich wybory konsumenckie będą stawały się okazją do demonstracji przywiązania do osobistych wartości. Wymagania tzw. etycznych konsumentów mogą stanowić szansę biznesową dla MSP, szczególnie na rynkach zagranicznych.

» Postawy roszczeniowe, odszkodowania

Rosnąca świadomość obywatelska może przybierać formę roszczeń. Interesariusze poszkodowani w jakikolwiek sposób przez firmę bardziej skutecznie korzystając będą z instrumentów prawnych, rozszerzy się także grono prawników wyspecjalizowanych np. w pozwach zbiorowych.

» Łańcuch dostaw

Współpraca z dużymi partnerami (np. w branży motoryzacyjnej, elektromaszynowej, meblarskiej i innych) będzie

Najważniejsze kwestie wynikające z upowszechniania się zarządzania CSR w łańcuchu dostaw

- » Standardy z zakresu ochrony środowiska mogą wymagać zastosowania technologii trudnych do wdrożenia przez MSP (np. ze względu na wysoki koszt), przyjaznych środowisku materiałów, itp.
 - » Zarządzanie MSP ma często charakter mniej formalny; nie mają one wdrożonych procedur umożliwiających udokumentowanie spełnienia określonych kryteriów, a co za tym idzie, mogą napotkać problemy w spełnieniu określonych standardów. Jednocześnie istnieje zagrożenie, że koszt certyfikacji może nie zostać zrekompensowany.
 - » W miarę wzrostu znaczenia CSR dla dużych zamawiających część MSP może nie przetrwać na rynku. Dążąc do ograniczenia ryzyka środowiskowego i społecznego, korporacje mogą próbować ograniczać liczbę podmiotów, z którymi współpracują (dotyczy to głównie krajów rozwijających się).
- Źródło: Fox T., 2005

w coraz większym stopniu uwarunkowana możliwością udokumentowania spełnienia kryteriów z zakresu zrównoważonego rozwoju. Kryteria te, specyficzne dla poszczególnych branż, często ustanawiane będą przez podmioty dominujące na rynku oraz ich organizacje. Coraz częściej będzie mówić się o tzw. polityce odpowiedzialnych zakupów (ang. *sustainable procurement/purchasing*).

2.8.1. WARTOŚCI NIEMATERIALNE I RYZYKO – NOWE PARADYGMATY ZARZĄDZANIA

W poprzednich rozdziałach Podręcznika przedstawione zostały wyniki badań dotyczące obszarów przewagi konkurencyjnej wynikającej ze stosowania praktyk CSR. Podkreślono, iż jednym z podstawowych kapitałów organizacji są ludzie (pracownicy), ich stosunek do obowiązków, motywacja, itp. Pracownik po zaspokojeniu potrzeb podstawowych, związanych z poczuciem bezpieczeństwa (zapewnionych m.in. poprzez odpowiednie wynagrodzenie), pragnie realizacji potrzeb wyższych (zgodnie z piramidą potrzeb Masłowa), w tym przynależności do grupy i samorealizacji.

Właściciel lub zarządzający organizacją, decydując się na wdrażanie i komunikowanie polityki i działań w obszarze CSR, powinien przeanalizować, w jakim stopniu firma odpowiada na ww. potrzeby pracowników. Efekty motywacyjne działań są nie do przecenienia w obecnych realiach rynkowych, gdzie kapitałem jest człowiek, jego kreatyw-

Przykładowa dobra praktyka:

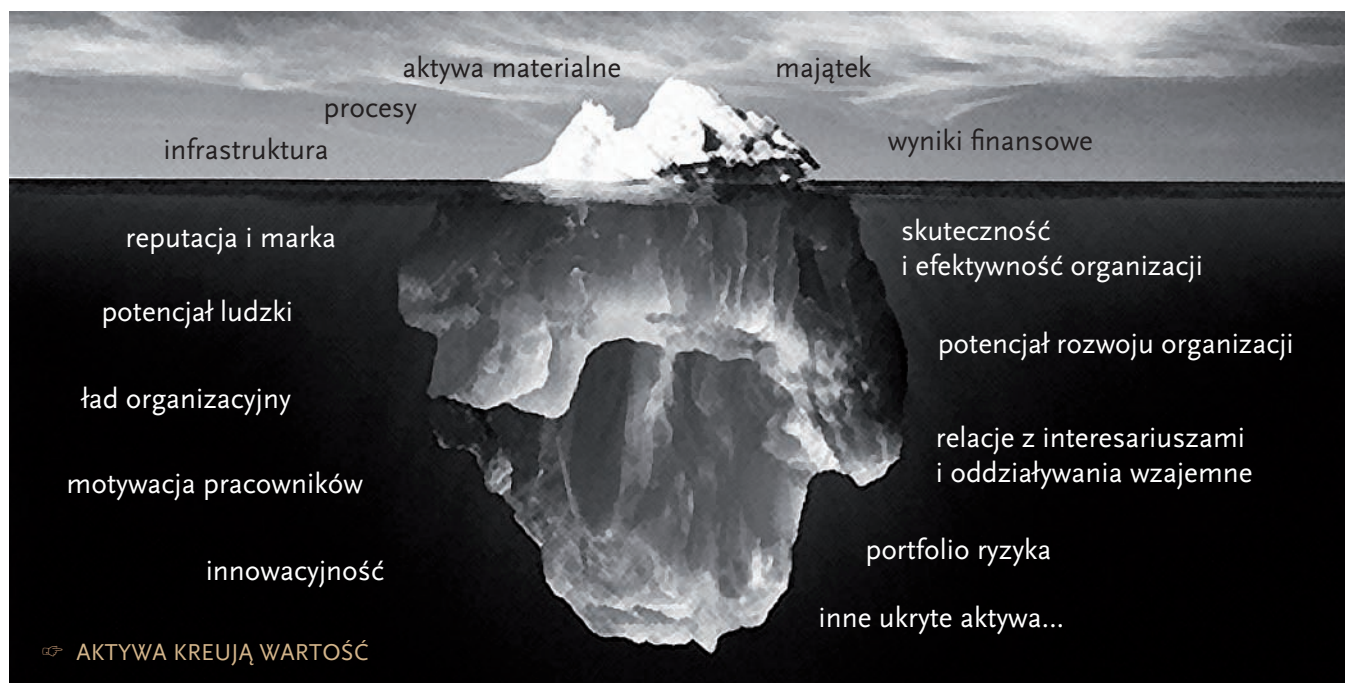
Dobry przykład stanowi inicjatywa WE DO (w wolnym tłumaczeniu: nam zależy, my się troszczymy), która została zrealizowana w jednej z dużych organizacji konsultingowych. Inicjatywa, skierowana do pracowników, polegała na przekazaniu części środków z zysku wypracowanego przez organizację na oddolne inicjatywy polegające na ograniczeniu zmian klimatu przez gospodarstwa domowe (ang. *personal carbon footprint*). Środki mogły być przeznaczone np. na zakup urządzeń ograniczających zużycie energii, zmianę oświetlenia, ogrzewania, panele słoneczne, zmianę paliwa w samochodzie, zakup roweru itp. Założono, że pracownik musi pokryć ze środków własnych co najmniej 20% kosztów inwestycji, co spowodowało, że decyzje zostały dokładnie przemyślane. Program zrealizowano w całości z powodzeniem i ku zadowoleniu pracowników.

Co osiągnięto:

- » zaangażowano pracowników w kwestie środowiskowe;
- » uruchomiono motywację i proces myślowy nakierowany na ograniczenie zużycia energii;
- » uzyskano wsparcie dla realizacji programów oszczędności energii w organizacji (w ramach wdrażanego systemu ISO 14001);
- » wzmocniono wśród pracowników wizerunek firmy odpowiedzialnej;
- » zwiększono motywację do pracy.

ność i zaangażowanie. Zmotywowany pracownik nie wymaga tylu środków wspomagających w postaci nadzoru i kontroli, co pracownik niezmotywowany. Rządziej występują także roszczenia czysto finansowe.

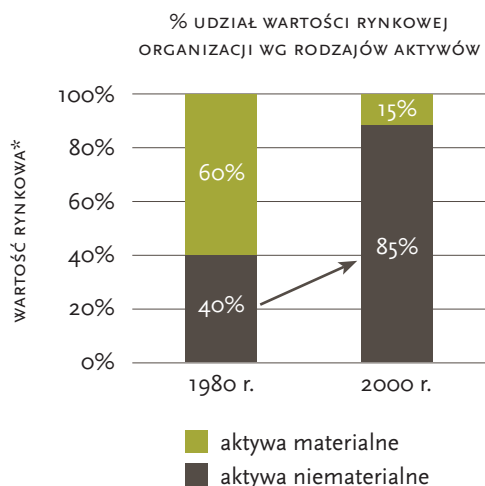
Przejawem inicjatywy odpowiadającej na potrzeby wyższe pracowników jest opisany wcześniej wolontariat pracowniczy. Realizowane działania nie muszą ograniczać się do filantropii. Rekomenduje się raczej wybór tych obszarów wsparcia zewnętrznych interesariuszy, które przynoszą pozytywne skutki zarówno dla organizacji, jak i zaangażowanych partnerów (np. współpraca z uczelniami wyższymi, partnerstwo publiczno-prywatne). Dobrym przykładem są praktyki PWC Polska umożliwiające pracownikom przepracowanie miesięcznie określonej liczby godzin w celach społecznych w ramach opłacanych godzin pracy.



Analizując powyższy rysunek, możemy zauważyć kilka prawidłowości i powiązań z istniejącymi praktykami zarządzania:

- Dość dobrze zarządzamy aktywami materialnymi, majątkiem produkcyjnym i pozaprodukcyjnym, infrastrukturą, wynikami finansowymi (posiadamy mierzalny i aktywny nadzór), uczymy się także skutecznie zarządzać procesami, w wyniku czego zwiększamy ich efektywność (przeważnie w krótkiej perspektywie 1 roku).
- Obszary wskazane na rysunku pod poziomem wody (w większości aktywa niematerialne), mimo że ogólnie znane, nie są właściwie zarządzane; doceniamy ich wpływ na ogólną skuteczność i efektywność organizacji, jednocześnie nie potrafimy wystarczająco dobrze zidentyfikować miar i wyznaczyć mierzalnych celów dla osiągnięcia wzrostu wartości organizacji.

Źródło: DNV Opracowanie własne

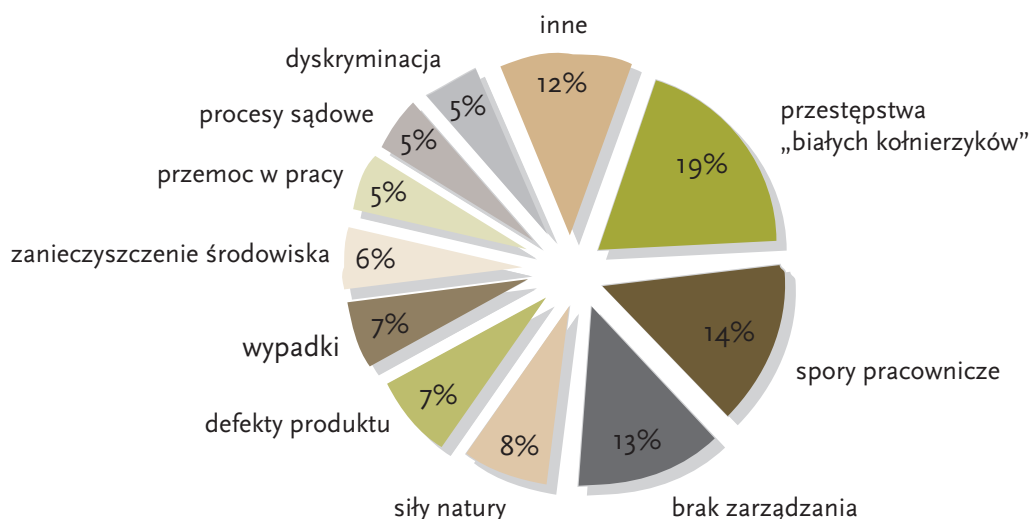


* wartość księgowa = wartości bilansowe
wartość rynkowa = ile rynek jest skłonny zapłacić

Źródło: DNV Opracowanie własne

Na schemacie obok wskazano zmianę stosunku wartości niematerialnych i materialnych zanotowaną w okresie ostatnich 20 lat. Dowodem na wzrost znaczenia aktywów niematerialnych są również dane pochodzące z dużych organizacji, których wartości niematerialne odgrywają znacznie większe znaczenie niż w przeszłości, obejmując połowę (np. Coca Cola) lub większość (np. Google) wartości rynkowej organizacji.

Wysoka wycena wartości niematerialnych może być również istotna dla MSP, szczególnie dla tych właścicieli, których celem jest rozwój i sprzedaż firmy. Podsumowując, możemy stwierdzić, że wdrożenie polityki i narzędzi CSR, może oddziaływać na wartości niematerialne, które w znaczącej mierze stanowią o przewadze konkurencyjnej oraz realizacji założonych celów biznesowych, wpływając na długofalowe powodzenie organizacji.



Źródło: DNV Opracowanie własne

2.8.2. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM CSR jest często rozumiany jako sposób na wykorzystanie szans w biznesie. W rozdziale 1. wskazywaliśmy, jakie efekty mogą uzyskać MSP dzięki wdrożeniu zasad i praktyk CSR. Jednocześnie, gdy mówimy o CSR i analizujemy wydarzenia opisywane w mediach, przede wszystkim mamy do czynienia z informacją o kryzysach organizacji. Połowę kryzysów w biznesie stanowią wydarzenia, których można było uniknąć lub zminimalizować ich skutki.

Należą do nich:

- wypadki w pracy,
- spory pracownicze,
- zanieczyszczenie środowiska,
- przemoc w pracy,
- dyskryminacja,
- przestępstwa „białych kołnierzyków” – defraudacja i korupcja.

Powyższy rysunek przedstawia udział różnego rodzaju kryzysów w biznesie w ujęciu statystycznym. Mimo że zestawienie dotyczy dużych organizacji, nie jest ono bez znaczenia dla mniejszych organizacji funkcjonujących w łańcuchach dostaw. Kryzys może skutkować dotkliwymi stratami finansowymi i reputacyjnymi.

Bardzo częstą reakcją organizacji na informacje medialne o poważnym kryzysie jest przenoszenie odpowiedzialności np. na podwykonawcę. Takie podejście jest typowe dla wczesnego etapu praktyk CSR.

Analizując powyższy wykres, widzimy, że największy udział w zdarzeniach o charakterze kryzysu mają tzw. przestępstwa „białych kołnierzyków”, tj. defraudacja i korupcja. Zgodnie z wynikami 10. edycji globalnego raportu Ernst&Young (2008) dotyczącego korupcji w biznesie, 18% polskich menedżerów doświadczyło korupcji, co stanowi dwukrotnie więcej niż w krajach rozwiniętych. Jednocześnie 69% menedżerów z państw rozwiniętych i tylko 44% menedżerów z Polski wyraża pogląd, że nie trzeba przekazywać łapówek, aby zdobyć klienta. Z innych danych wynika (PWC, 2005), że przeciętna firma w wyniku defraudacji i korupcji traci z zysku corocznie 3-6% swoich obrotów. Jest to obszar ryzyka związanego z etyką i prowadzeniem zrównoważonego biznesu o znaczącym wpływie na zysk i jako taki powinien podlegać zarządzaniu również w MSP.

W aneksie 3. do niniejszego Podręcznika wskazano powiązanie wartości niematerialnych z obszarami CSR oraz przedstawiono narzędzia wspierające wykorzystywanie szans i ograniczanie ryzyka w obszarze zrównoważonego biznesu.

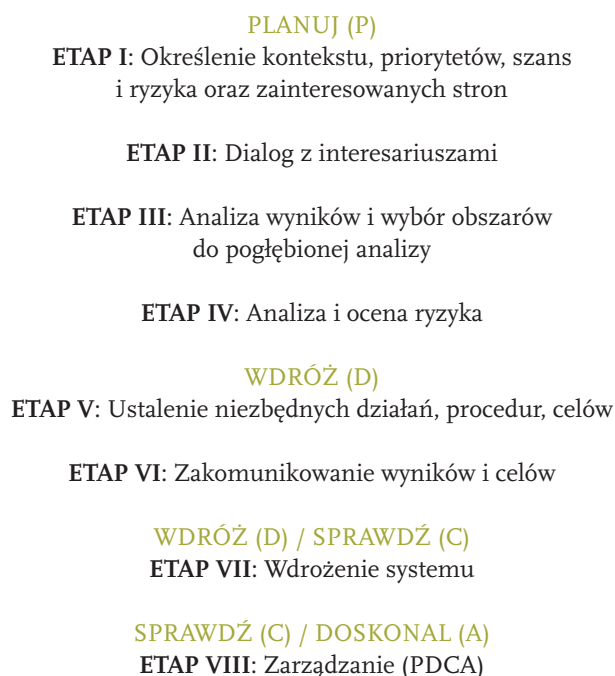
” Młodzi nie mają wystarczającej rozwagi i dlatego wyznaczają sobie niemożliwe cele i osiągają je, pokolenie za pokoleniem.
Pearl S. Buck



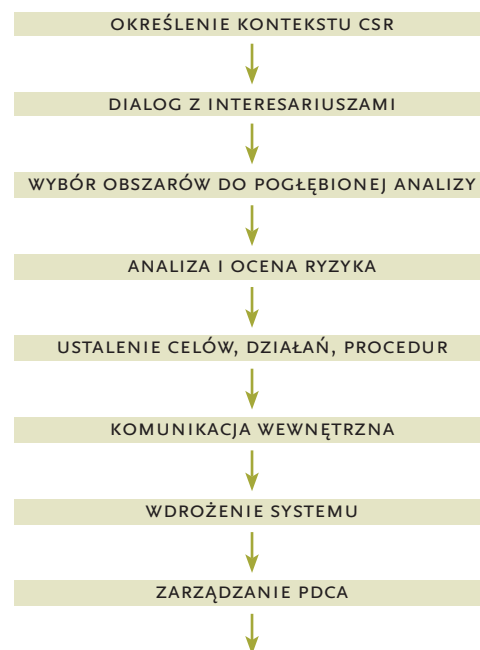
Koncepcja zintegrowanego zarządzania zrównoważonym rozwojem w MSP

ROZDZIAŁ TEN PREZENTUJE
POSZCZEGÓLNE ETAPY
PROCESU/PROJEKTU
OPRACOWYWANIA I WDRAŻANIA
STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU/CSR W ORGANIZACJI
UKIERUNKOWANEJ NA OSIĄGNIĘCIE
PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ.

3.1. BUDOWANIE STRATEGII CSR JAKO SPOSÓB NA OSIĄGNIĘCIE TRWAŁEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ Na kolejnych stronach szczegółowo opisano elementy wdrażania strategii CSR w organizacji oparte na modelu Deminga PLAN–DO–CHECK–ACT. Zarządzanie zrównoważonym rozwojem jest nowym kierunkiem, jednak prawa i mechanizmy zarządzania są uniwersalne, również dla wszystkich rodzajów i wielkości 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.



Zastosowano CYKL DEMINGA PDCA (Plan-Do-Check-Act)



Źródło: DNV Opracowanie własne

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

Przykładowe 7 obszarów refleksji

(wg projektu normy ISO 26000):

- Ład Organizacyjny (*Organisational Governance*)
- Prawa Człowieka (*Human Rights*)
- Praktyki/Aspekty Pracownicze (*Labour Practices*)
- Środowisko (*Environment*)
- Etyka Biznesu (*Fair Operating Practices*)
- Kwestie związane z Klientami/Konsumentami (*Consumer Issues*)
- Rozwój Społeczny (*Social Development*)

3.1.1. ETAP I. OKREŚLENIE KONTEKSTU, PRIORYTETÓW, SZANS I RYZYKA ORAZ ZAINTERESOWANYCH STRON 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. Określenie kontekstu CSR w organizacji spełnia również funkcję analizy stanu wyjściowego, tj. wymaga zdefiniowania oraz określenia już stosowanych praktyk zrównoważonego rozwoju.

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.

W ww. dokumencie kwestie CSR opisano w ramach 7 obszarów tematycznych (w nawiasach podano oryginalną nazwę z uwagi na brak oficjalnego tłumaczenia):

Ład Organizacyjny (*Organisational Governance*)

- zgodność z prawem (*legal compliance*)
- rozliczalność (*accountability*)

- transparentność (*transparency*)
- zasady etyczne (*ethical conduct*)
- rozpoznanie interesariuszy
(*recognition of stakeholders and their concerns*)

Prawa Człowieka (*Human Rights*)

- prawa cywilne i polityczne (*civil and political rights*)
- prawa społeczne, ekonomiczne i kulturowe
(*social, economic and cultural rights*)
- grupy szczególnie wrażliwe (*vulnerable groups*)
- podstawowe prawa w pracy
(*fundamental rights at work*)

Praktyki/Aspekty Pracownicze (*Labour Practices*)

- zatrudnianie i stosunki pracy
(*employment and employment relationships*)
- warunki pracy, opieka społeczna
(*conditions of work and social protection*)
- dialog społeczny/pracowniczy (*social dialogue*)
- BHP w pracy (*health and safety at work*)
- rozwój kapitału ludzkiego
(*human [resource] development*)

Środowisko (*Environment*)

- zapobieganie zanieczyszczeniom
(*pollution prevention*)
- zmiany klimatu – ograniczanie i adaptacja
(*climate change mitigation and adaptation*)
- ochrona i naprawa szkód w środowisku (*protection and restoration of the natural environment*)

Etyka Biznesu (*Fair Operating Practices*)

- zapobieganie defraudacji i korupcji
(*anti-corruption and anti-bribery*)
- odpowiedzialne zaangażowanie polityczne
(*responsible political involvement*)
- uczciwa konkurencja (*fair competition*)
- wspieranie odpowiedzialności społecznej
w łańcuchu dostaw (*promoting social responsibility through the supply chain*)
- poszanowanie praw własności
(*respect for property rights*)

Kwestie związane z Klientami/Konsumentami (*Consumer Issues*)

- odpowiedzialny marketing, informacje o produktach, zasady sprzedaży (*fair marketing, information and contractual practices*)
- ochrona zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów
(*protecting consumers' health and safety*)
- zapewnienie i rozwój wyrobów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko
(*provision and development of environmentally and socially beneficial products and services*)

- wsparcie, serwis i rozpatrywanie reklamacji i kwestii spornych (*consumer service, support and dispute resolution*)
- ochrona i bezpieczeństwo danych klientów
(*consumer data protection and privacy*)
- dostęp do wyrobów i usług
(*access to essential products and services*)
- zrównoważona konsumpcja
(*sustainable consumption*)
- edukacja i świadomość (*education and awareness*)

Rozwój Społeczny (*Contribution to the community and society/Social Development*)

- zaangażowanie w społeczność
(*community involvement*)
- udział we wzroście gospodarczym
(*contribution to economic development*)

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. Pomocne w wyborze kwestii priorytetowych będzie wypełnienie przykładowej tabeli (analizujemy i oceniamy wpływ strategiczny poszczególnych obszarów: duży 4p., średni 2p., znikomy 0p.).

Wypełniając poniższą tabelę (s.38), dokonujemy oceny istotności obszarów CSR/zrównoważonego biznesu z punktu widzenia organizacji. 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. Decyzja ta należy do zarządzających, a przeprowadzenie wskazanego ćwiczenia i wypełnienie ww. tabeli ma jedynie wspomóc realizowany proces myślowy.

Wykonanie poniższego ćwiczenia jest istotne, gdyż może decydować o powodzeniu przyszłych prac nad zaprojektowaniem i wdrożeniem wypracowanych kierunków rozwoju. Niezależnie od wielkości organizacji obowiązują następujące prawa:

- tematy nieistotne dla zarządzających/właścicieli nie znajdują dużego poparcia we wdrażaniu i zapewnieniu środków;
- tematy nieistotne dla pracowników nie znajdują wsparcia i zaangażowania załogi;

PRZYKŁADOWA MATRYCA OCENY ISTOTNOŚCI OBSZARÓW ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU

ZAKRES CSR	ISTOTNE DLA WŁAŚCICIELI, ZARZĄDZAJĄCYCH	ISTOTNE DLA NASZYCH PRACOWNIKÓW	ISTOTNE DLA NASZYCH KLIENTÓW	WPŁYWA NA PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ – MOŻE NAS WYRÓŻNIAĆ	SUMA
Ład Organizacyjny	2	2	0	2	6
Prawa Człowieka	2	4	2	0	8
Praktyki/Aspekty Pracownicze	2	4	4	2	10
Środowisko	4	2	2	4	12
Etyka Biznesu	2	4	4	4	14
Kwestie związane z Klientami/Konsumentami	4	2	4	4	14
Rozwój Społeczny	2	4	0	0	6

- tematy nieistotne dla klientów nie zwiększą wartości w ich oczach i nie przełożą się na osiągnięcie przewagi negocjacyjnej;
- tematy niebędące pozytywnym wyróżnikiem nie zapewniają przewagi konkurencyjnej.

W kolejnych etapach będziemy szczegółowo analizować powiązanie zagadnień CSR ze strategią i celami biznesowymi, jak również poszczególnymi procesami organizacji.

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).

Pomocne w wyborze najważniejszych tematów strategicznych będzie wypełnienie przykładowej tabeli (analizujemy i oceniamy wpływ strategiczny: duży 4p., średni 2p., znikomy 0p.).

Jak widać, w obu etapach przykładowej analizy strategicznej wskazane zostały te same obszary CSR:

- Praktyki/Aspekty Pracownicze (*Labour Practices*)
- Środowisko (*Environment*)
- Etyka Biznesu (*Fair Operating Practices*)
- Kwestie związane z Klientami/Konsumentami (*Consumer Issues*)

ZAKRES CSR	DOTYCZY ZAGADNIEŃ STRATEGICZNYCH – MA WPŁYW NA WZROST WARTOŚCI DLA WŁAŚCICIELA	JEST SPÓJNE Z PRZYJĘTYMI ZASADAMI (WARTOŚCIAMI) PROWADZENIA BIZNESU	ORGANIZACJA MA WPŁYW NA DANY ELEMENT I MOŻE GO KSZTAŁTOWAĆ	JEST OBSZAREM ZAGROŻEŃ STRATEGICZNYCH	JEST OBSZAREM SZANS STRATEGICZNYCH	SUMA
Ład Organizacyjny	2	2	4	2	0	10
Prawa Człowieka	0	4	4	2	0	10
Praktyki/Aspekty Pracownicze	4	4	4	4	2	18
Środowisko	4	4	2	2	4	16
Etyka Biznesu	0	4	4	4	4	16
Kwestie związane z Klientami/Konsumentami	4	4	4	4	4	20
Rozwój Społeczny	0	2	2	0	2	6

Oznacza to, że organizacja powinna koncentrować się na ww. obszarach CSR i rozwijać je z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy. Dla wskazanych zagadnień należy wypracować mechanizmy zarządzania, tj. ustalić cele, działania, system monitorowania, analizowania i doskonalenia.

Opisany powyżej profil istotnych aspektów CSR ma charakter uniwersalny i może odnosić się zarówno do branży produkcyjnej, jak i usługowej; do przedsiębiorstw dużych, jak i MSP.

Ważna jest ocena, na jakich interesariuszy oddziałują przyjęte cele, kierunki rozwoju i procesy oraz którzy interesariusze mają znaczący wpływ na wzrost wartości organizacji.

Organizacja powinna zidentyfikować interesariuszy, którzy w największym stopniu przyczyniają się do realizacji strategii oraz mają największy wpływ na wzrost postrzeganej przez właścicieli wartości firmy. Pojęcie wartości dla właściciela nie jest jednoznaczne i może dla danej organizacji oznaczać zupełnie co innego w zależności od branży, wielkości, stopnia rozwoju, kultury organizacyjnej, miejsca i pozycji w łańcuchu dostaw.

Wartością dla właścicieli/zarządzających może być:

- zwrot kapitału,
- wzrost organizacyjny,
- osiągnięcie pozycji lidera,
- zysk,
- przetrwanie na rynku w kryzysie,
- potencjał rozwoju,
- innowacyjność,
- wartość kapitału ludzkiego,
- inne.

Poniższy rysunek przedstawia możliwych interesariuszy oddziałujących na wzrost wartości.

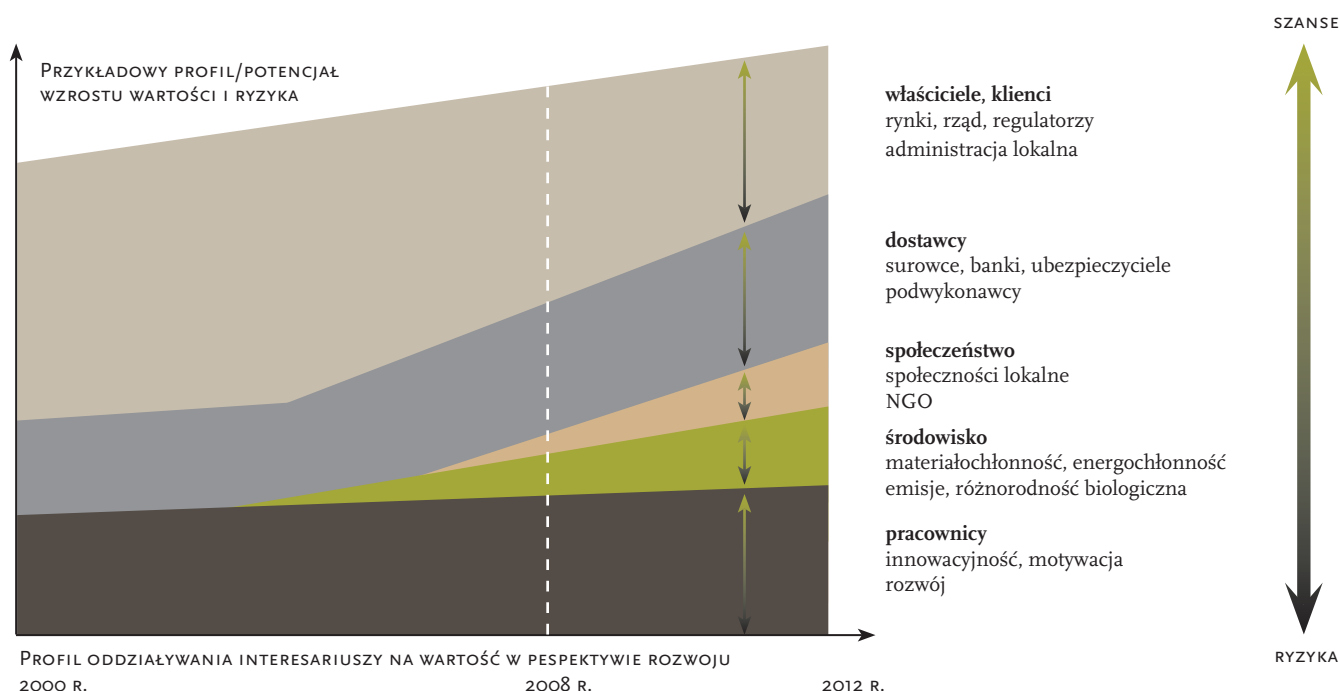
Proces wyboru kluczowych interesariuszy należy rozpocząć od wyznaczenia precyzyjnego celu dotyczącego poziomu wzrostu organizacji, jak również określenia planowanego sposobu dojścia do wyznaczonego celu (ww. informacji bardzo często brakuje w MSP z uwagi na fakt, że nie posiadają one sformalizowanych strategii; w takim przypadku decydujący głos mają właściciele i zarządzający organizacją).

INTERESARIUSZE ODDZIAŁUJĄCY NA WZROST WARTOŚCI ORGANIZACJI



Źródło: DNV Opracowanie własne

PROFIL WZROSTU WARTOŚCI I RYZYKA



Źródło: DNV Opracowanie własne

Powyższy rysunek wskazuje przykładowy profil wartości danej organizacji w oczach osób zarządzających w ramach przyjętego kierunku (strategii rozwoju).

Waga zagadnień społecznych oraz zagadnień środowiskowych będzie wzrastać w najbliższych latach w odniesieniu do przyjętego kierunku rozwoju organizacji. W poszczególnych obszarach wpływających na wzrost wartości danej organizacji występują zarówno szanse (zielone końcówki strzałek), jak i ryzyko (czarne końcówki strzałek). Szanse zapewniają wzrost wartości, podczas gdy ryzyko ciągnie wartość organizacji w dół. Każda organizacja posiada jedynie w swoim rodzaju łączny profil wartości i odpowiedni do niego profil szans i ryzyka dla realizacji założonej strategii.

Istotnymi interesariuszami dla przykładowej organizacji mogą być:

- właściciele,
- pracownicy,
- klienci,
- administracja lokalna,
- podwykonawcy,
- społeczność lokalna,
- środowisko.

Pomocne w wyborze najważniejszych interesariuszy dla danej organizacji może być wypełnienie tabeli obok (analizujemy i oceniamy wzajemne oddziaływania/ wpływ organizacji i interesariuszy: duży wpływ 4p., średni wpływ 2p., znikomy wpływ 0p.). W wyniku ww. analizy przykładowa organizacja wskazała następujących interesariuszy:

- właściciele,
- pracownicy,
- dostawcy,
- podwykonawcy,
- klienci.

Opisany w niniejszym rozdziale etap można zaliczyć do analizy strategicznej na wysokim poziomie. Jej wynikiem jest określenie najważniejszych obszarów CSR/ zrównoważonego rozwoju oraz wybranie grup partnerów, w interesie których będziemy kształtować strategię rozwoju i działania organizacji.

INTERESARIUSZE I ICH WPŁYW NA:	REALIZACJĘ CELÓW STRATEGICZNYCH	PROCESY	SZANSE	ZAGROŻENIA	POTENCJAŁ ROZWOJU W PRZYSZŁOŚCI	SUMA
właściciele	4	2	4	4	4	18
pracownicy	4	4	4	4	4	20
dostawcy	2	2	2	4	4	14
podwykonawcy	4	4	2	4	2	16
klienci	4	4	4	4	4	20
społeczność	0	0	2	2	2	6
administracja	0	2	2	2	2	8
organizacje branżowe	0	0	2	0	2	4
izby gospodarcze	0	0	2	0	2	4

Etap II. Dialog z interesariuszami – inicjacja

Zaproszenie interesariuszy i wyjaśnienie podejścia organizacji do CSR, określenie wzajemnych oczekiwań co do dialogu i procesu współpracy.

Ocena przez interesariuszy poszczególnych obszarów CSR (zrozumienie i priorytetyzacja):

- określenie pozytywnych praktyk CSR w działalności organizacji;
- określenie negatywnych praktyk w działalności organizacji.

3.1.2. ETAP II. DIALOG Z INTERESARIUSZAMI

– INICJACJA Po przeprowadzeniu analizy i wskazaniu interesariuszy mających największy wpływ na obecną sytuację i rozwój organizacji, 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 zarządzające)
- 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.

Etap III. Analiza wyników i wybór obszarów do pogłębionej analizy

Wybranie priorytetowych obszarów CSR do zarządzania:

- ustalenie wspólnych obszarów priorytetowych dla organizacji i interesariuszy (zarówno obszarów szans, jak i ryzyka);
- ustalenie obszarów, w których występują różnice priorytetów (dalszy dialog, analiza i działania).

3.1.3. ETAP III. 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 i/lub obszary oraz te obszary, w których interesariusze mają znaczący wpływ na funkcjonowanie i efektywność organizacji lub skuteczność realizacji jej celów rozwojowych. Spotkania powinny trwać nie dłużej niż 2-3 godziny i dotyczyć wybranego aspektu oddziaływania wyrobów/usług lub procesów organizacji.

Efektem 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.

Wyniki spotkań i powyższej analizy pozwolą też zweryfikować wstępnie przyjęty zakres i liczbę interesariuszy, z którymi organizacja będzie prowadzić dialog. W języku angielskim funkcjonuje termin *'material stakeholder'* odnoszący się do wyboru kluczowych interesariuszy, którzy w sposób istotny wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

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

w priorytetowych obszarach – analizujemy działania/procesy:

- identyfikacja i ocena ryzyka: zdarzenia lub praktyki powodujące szanse i zagrożenia w działaniach/procesach organizacji;
- wybór obszarów szans i ryzyka, którymi chcemy zarządzać

3.1.4. 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.

Powyższymi kwestiami należy zarządzać w sposób świadomy. Nie oznacza to, że w odniesieniu do wszystkich zagadnień powinno określać się cele, zasady działania i sposób monitorowania. 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). Nie należy podchodzić do kwestii CSR w sposób wybiórczy, np. unikać tematów trudnych, koncentrując się tylko na zagadnieniach wymagających niewielkich nakładów i zaangażowania.

W celu wizualizacji ww. zagadnień i podjęcia decyzji może okazać się pomocna poniższa tabela analizy kontekstu biznesowego.

Etap V. Ustalenie niezbędnych celów, działań, procedur:

- ustalenie i spisanie polityki (głównych zasad/kodeksów, kierunków doskonalenia specyficznych dla firmy);
- zatwierdzenie celów i programów/działań – konsultacje wewnętrzne i zewnętrzne;
- określenie i ewentualnie spisanie (tam, gdzie jest to niezbędne) procedur zarządzania CSR, nadzorowania konkretnych procesów/działań, monitorowania wyników (KSI – ang. *Key Sustainability Indicators* / KPI – ang. *Key Performance Indicators* / KRI – ang. *Key Risk Indicators*), komunikacji wyników i zdarzeń zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej (z interesariuszami), raportowania wyników i zdarzeń, podejmowania działań zapobiegawczych i korygujących w przypadku nieosiągnięcia zaplanowanych efektów.

Obszar ma istotny wpływ na szanse i ryzyko dla naszej organizacji i interesariuszy.	Tematy są w pełni zarządzane organizacją ma wpływ na działania i wyniki tych działań.	Obszar jest lub może być w przyszłości regulowany prawnie i niepodjęcie działań może powodować ograniczenie biznesu i rozwój.	Obszar może istotnie wpływać na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.	Analiza kosztów-korzyści wskazuje na opłacalność zobowiązań i zmian działania w danym zakresie CSR.
TAK / NIE	TAK / NIE	TAK / NIE	TAK / NIE	TAK / NIE

3.1.5. ETAP V. USTALENIE CELÓW, DZIAŁAŃ,

PROCEDUR Na podstawie zidentyfikowanych priorytetowych obszarów CSR organizacja powinna określić politykę zrównoważonego rozwoju. Polityka może być bardziej lub mniej sformalizowana; wyłącznie kierunkowa, zawierająca się na jednej stronie A4 lub w sposób szczegółowy określająca zasady funkcjonowania (wówczas taki dokument może przyjąć formę pewnego rodzaju kodeksu lub zasad postępowania). 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. Prawdopodobnie na tym etapie pojawią się pytania, kwestie sporne oraz wątpliwości dotyczące przyjętych zasad czy polityki, zgodnie z powiedzeniem „im dalej w las, tym więcej drzew”. Stąd konieczne jest 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 (w tym dostawcom i podwykonawcom, lokalnej administracji itp.). Będziemy mieli więc do czynienia z ryzykiem wystawienia się na ocenę pracowników, partnerów biznesowych i innych partnerów. Jeżeli podczas komunikowania zasad nie będziemy w stanie odpowiedzieć na pytania typu: „czego konkretnie ta zasada dotyczy?” i „co to będzie oznaczało dla naszej organizacji w danej sytuacji i danym procesie/produkcji?”, możemy już na tym etapie zaprzepaścić podjęte do tej pory wysiłki.

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,

- ilość braków/wskaźniki materiałochłonności,
- 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,
- i inne.

Przykłady wskaźników efektywności zaprezentowano w normie ISO 14031 Ocena Efektywności Środowiskowej. Normy te odnoszą się głównie do kwestii ochrony środowiska, ale jednocześnie wskazują wiele dobrych praktyk i możliwości rozszerzenia zakresu monitorowania. Dodatkowym dokumentem traktującym o zasadach komunikacji środowiskowej, w którym przedstawione zostały przykłady wskaźników, są wytyczne ISO 14063 (ISO 14063 *Environmental Communication Guidelines* – www.iso.org).

Monitorowanie działań podejmowanych w obszarze CSR niekoniecznie musi w sposób zero-jedynkowy odpowiadać na pytanie, czy udało nam się zrealizować cel. Powinno być raczej miarą tego, w jakim stopniu w danym momencie udało się organizacji przybliżyć do założonych celów, jakie można zaobserwować trendy, na co zwrócić uwagę, co się zmienia w otoczeniu biznesowym i w jaki sposób podjęte przez nas zobowiązania na rzecz zrównoważonego rozwoju przekładają się na wyniki biznesowe (przychody, koszty, rentowność, zwrot). Organizacja powinna wypracować własne specyficzne wskaźniki – właściwe do monitorowania obranej strategii i celów.

Etap VI. Zakomunikowanie wyników analiz i celów CSR:

- wewnątrz organizacji;
- interesariuszom biorącym udział w procesie;
- pozostałym zainteresowanym stronom (WWW, raporty społeczne/środowiskowe/zrównoważonego rozwoju).

3.1.6. ETAP VI. ZAKOMUNIKOWANIE WYNI-

KÓW 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 menedżer-

ska 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. Często spotyka się sytuację, że raporty oraz zasady są komunikowane na zewnątrz organizacji, m.in. poprzez strony WWW, zanim zostaną przedstawione pracownikom. Jest to poważny błąd, który naraża organizację na ryzyko utraty wiarygodności. 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 (w której częścią może być działalność sponsoringowa/filantropijna).

Na tym etapie polecamy podjęcie współpracy z osobami odpowiedzialnymi w danej organizacji za komunikację i PR, będącymi w stanie ustalić formę i zakres komunikatów oraz zdyskontować wysiłki włożone w budowanie systemowego podejścia do zagadnień zrównoważonego rozwoju.

W miarę rozwoju praktyki CSR organizacja może zdecydować się na przygotowanie tzw. formalnego raportowania społecznego (ang. *sustainability report*, czasem zwany ang. *triple bottom line report* – patrz rozdział 2.). Wiele dużych organizacji traktuje ten etap bardzo poważnie, ponieważ raportowanie staje się pewnego rodzaju dobrym obyczajem. Na stronach WWW GRI można odszukać szereg publikacji i wytycznych dotyczących raportowania (również dedykowanych MSP), w tym propozycję wskaźników dla wielu branż stwarzających możliwość benchmarkingu.

Proces raportowania powinien przebiegać w oparciu o dokładnie zdefiniowany zakres i metodykę. Organizacja powinna skupić się kwestiach istotnych (ang. *material issues*) i pamiętać, że raport musi być napisany językiem zrozumiałym i prezentowany w formie przystępnej dla czytającego. 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 postę-

pów w realizacji przyjętych polityk. Stąd niezbędne jest precyzyjne określenie wskaźników i sposobów zbierania danych w organizacji. W przypadku chęci uwiarygodnienia informacji zawartych w raporcie organizacja może rozważyć zewnętrzną weryfikację przez przygotowane do tego jednostki weryfikujące (na rynku powszechnie zajmują się tym jednostki certyfikujące i duże organizacje konsultingowe) lub poprosić o zweryfikowanie raportu osobę zaufania publicznego, organizację pozarządową itp.

Etap VII. Wdrożenie systemu

- monitorowanie wyników i stosowanych praktyk;
- działania zapobiegawcze i korygujące;
- audyty wewnętrzne;
- kontynuacja dialogu z interesariuszami.

3.1.7. 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. Wiele z podejmowanych inicjatyw po jakimś czasie ginie w gąszczu operacyjnych i strategicznych problemów organizacji. Dlatego też 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. Należy pamiętać, że wdrożenie, rozumiane jako zakorzenienie systemu, jest najtrudniejszym etapem projektu. 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 Aneksie II wskazano syntetyczny opis poziomu dojrzałości zrównoważonego zarządzania zaczerpnięty z normy BS 8900.

Podczas opisywania etapu V wspomniano o możliwości wykorzystania wskaźników tzw. KSI/KPI/KRI. System monitorowania to nic innego jak ustalone, okresowe zasady raportowania wyników i podejmowania decyzji biznesowych na podstawie obiektywnych danych. Jeżeli trend wynikający z monitorowania wskazuje, że odbiegamy od założonych celów, powinniśmy podjąć tzw. działania zapobiegawcze.

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).

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

- monitorowanie realizacji celów i rozwoju (przegląd zarządzania);
- aktualizacja oceny szans i ryzyka;
- ocena skuteczności systemu i przyjętej polityki oraz wskaźników.

3.1.8. ZARZĄDZANIE (PDCA) 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.

W trakcie okresowych przeglądów przyjętych kierunków rozwoju należy uwzględniać obecne potrzeby organizacji i reagować na zmiany otoczenia, ponieważ cele przyjęte na początku wdrażania strategii/programu CSR mogą okazać się:

- nie dość dobre – uczymy się na błędach;
- niemożliwe do realizacji;
- nieaktualne;
- nieadekwatne do nowych kierunków rozwoju wyrobów i usług;
- nieefektywne – nie mają przełożenia na wyniki biznesowe w przyjętej perspektywie.

Strategię i cele zrównoważonego rozwoju należy zatem traktować podobnie jak inne cele organizacji, które ewoluują w czasie, podążając za zmianami zewnętrznymi (rynku, interesariuszy, opinii i świadomości społecznej, wymagań prawnych i innych), jak również powiązane są ściśle z priorytetami właścicieli/zarządzających.

Jedyną stałą rzeczą w organizacji jest zmiana.

Peter Drucker

W przypadku modyfikacji celów wynikającej ze zmian otoczenia zewnętrznego oraz uwarunkowań wewnętrznych, pomocna staje się polityka organizacji pełniąca funkcję kompasu wskazującego kierunki zgodne z wartościami i kulturą organizacyjną firm.

Organizacja uwzględniająca zasady zrównoważonego rozwoju powinna w każdych okolicznościach dążyć do osiągnięcia optymalnych rezultatów w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym.

O skuteczności organizacji świadczy m.in. umiejętność dostrzeżenia oraz wykorzystania szans, czyli tzw. okien przewagi konkurencyjnej.

Na bardziej wymagających i powiązanych rynkach istotne może okazać się rozszerzenie praktyk zrównoważonego rozwoju w danej branży lub klastrze, tam, gdzie może to mieć znaczący wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej lub zwiększenie potencjału rozwoju organizacji oraz jej łańcucha dostaw. Tematyka łańcucha dostaw zostanie poruszona w rozdziale 4. niniejszego Podręcznika.

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

Warto podkreślić również fakt, że nie jest celem zarządzania CSR budowanie nowych mechanizmów oraz struktur w organizacji, a jedynie wbudowanie aspektów środowiskowych i społecznych w istniejące narzędzia zarządzania.

3.2. HARMONOGRAM WDRAŻANIA CSR

W ORGANIZACJI Na stronie obok, w postaci wykresu Gantta, wskazano główne etapy wdrażania strategii/programu zarządzania CSR w organizacji.

Przedstawiony przykładowy harmonogram nie powinien być traktowany jako odpowiedni dla wszystkich organizacji z sektora MSP; czas trwania i zakres działań zależy w znacznym stopniu od wielkości organizacji i kultury wdrażania projektów, jak również od przyjętego zakresu wypracowywania strategii CSR.

Może okazać się, że w organizacji podejmującej kilka zagadnień CSR (np. z uwagi na swoją wielkość) zdefiniowanie istotnych kwestii i interesariuszy, jak również określenie kierunków i działań zajmie kierownictwu znacznie mniej czasu (np. łącznie 2 miesiące).

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.

W literaturze podkreśla się, iż organizacja planująca rozwój w kierunku zrównoważonym nie musi od samego początku podejmować złożonych projektów; może kształtować swój rozwój poprzez stopniowe rozszerzanie poszczególnych działań/inicjatyw wpisujących się w szeroko rozumiany CSR.

W kolejnym rozdziale autorzy Podręcznika postarają się wykazać, w jaki sposób zagadnienia CSR wpisują się w najistotniejsze kryteria stanowiące o przewadze konkurencyjnej w łańcuchu dostaw. Są nimi: koszty, jakość i terminowość (por. Żemigala, 2007).

		2009				
ETAP	KWARTAŁY	IV	I	II	III	IV
ETAP I. OKREŚLENIE KONTEKSTU, PRIORYTETÓW, SZANS I RYZYKA ORAZ ZAINTERESOWANYCH STRON						
1.1	Określenie kontekstu CSR – ujednolicenie definicji zrównoważonego rozwoju w organizacji					
1.2	Ocena istotności poszczególnych obszarów CSR z punktu widzenia firmy (właściciela/akcjonariuszy/zarządzających)					
1.3	Analiza interesariuszy z punktu widzenia strategii rozwoju organizacji					
1.4	Wybór interesariuszy do współpracy					
ETAP II. DIALOG Z INTERESARIUSZAMI – INICJACJA						
2.1	Zaproszenie interesariuszy i zaprezentowanie zakresu CSR, potrzeb i zasad współpracy					
2.2	Ocena przez interesariuszy poszczególnych obszarów CSR (wzajemne oddziaływania i istotność poszczególnych obszarów CSR)					
ETAP III. WYBÓR OBSZARÓW DO POGŁĘBIONEJ ANALIZY						
3.1	Ustalenie wspólnych obszarów ważnych dla organizacji oraz dla interesariuszy					
3.2	Wybór obszarów do pogłębionej analizy ryzyka i szans w procesach i działaniach organizacji i interesariuszy					
ETAP IV. DOGŁĘBNA OCENA RYZYKA I SZANS						
4.1	Szczegółowa identyfikacja i ocena ryzyka – oddziaływań, zdarzeń lub praktyk stwarzających szanse i stanowiących zagrożenia w procesach organizacji					
4.2	Wybór obszarów szans i ryzyka, na które organizacja ma wpływ i którymi może/zamierza zarządzać					
ETAP V. USTALENIE CELÓW, DZIAŁAŃ, PROCEDUR						
5.1	Ustalenie, spisanie polityki CSR/zasad CSR/strategii CSR/kodeksów					
5.2	Ustalenie i zatwierdzenie celów i programów/działań CSR					
5.3	Ustalenie niezbędnych procedur zarządzania CSR: nadzoru procesów, monitorowania, komunikacji, śledzenia wyników i raportowania ich do interesariuszy					
ETAP VI. ZAKOMUNIKOWANIE WYNIKÓW ANALIZ I CELÓW CSR						
6.1	Zakomunikowanie wyników i polityki/celów/zasad wewnątrz organizacji					
6.2	Zakomunikowanie wyników i polityki/celów/zasad interesariuszom biorącym udział w dialogu					
6.3	Zakomunikowanie wyników i polityki/celów/zasad szerokiemu gronu pozostałych stron zainteresowanych (poprzez WWW/raportowanie)					
ETAP VII. WDROŻENIE SYSTEMU						
7.1	Wybór wskaźników realizacji celów (ang. <i>Key Sustainability Indicators</i>)					
7.2	Monitorowanie wyników i stosowanych praktyk CSR					
7.3	Działania zapobiegawcze i korygujące/audyty wewnętrzne i kontrole					
ETAP VIII. ZARZĄDZANIE (PDCA)						
8.1	Przegląd i ocena skuteczności polityki i celów wykonywanych przez zarząd					



”

Wysłuchiwanie się w głos klientów
powinno stać się biznesem każdej firmy.

Tom Peters

MSP jako część łańcucha dostaw – zwrot z inwestycji w zrównoważony biznes

ROZDZIAŁ TEN POŚWIĘCONY JEST ROZWAŻANIOM NAD ZASADNOŚCIĄ WYKORZYSTANIA KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I NARZĘDZI CSR W ŁAŃCUCHU DOSTAW W KONTEKŚCIE NAJWAŻNIEJSZYCH KRYTERIÓW BIZNESOWYCH W PROCESACH ZAKUPOWYCH.

Każdy właściciel i zarządzający organizacją MSP, czytając ten podręcznik, zada sobie pytanie: czy zrównoważony biznes się opłaca? Jak również postawi dodatkowe, pogłębiające pytania: czy proponowany sposób podejścia do biznesu poprzez praktyki CSR może przynieść lepsze efekty niż obecny sposób zarządzania? Czy zachodzące zmiany mogą zwiększyć szanse dla mojej organizacji i szanse te są na tyle duże, aby zmienić sposób postępowania? Czy potencjalne ryzyko wynikające z pozostania przy aktualnym sposobie prowadzenia biznesu jest na tyle duże, aby podjąć wysiłek zmiany sposobu zarządzania?

Pytania powyższe są jak najbardziej zasadne. Wszystko, co może sprzyjać realizacji podstawowych założeń biznesowych powinno zostać przeanalizowane i wykorzystane przez menedżerów. Temat zrównoważonego rozwoju i CSR jest dziś na tyle modny, że nie tylko wypada o nim rozmawiać, ale także dobrze jest mieć wyrobioną opinię w zakresie możliwości zastosowania praktyk CSR we własnym biznesie. Stąd warto przeanalizować poszczególne obszary zrównoważonego biznesu w celu podjęcia świadomej decyzji o wyborze oraz wdrożeniu tych narzędzi CSR, które w największym stopniu mogą przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. Niezbędne jest dokonanie oceny istniejącej strategii i modelu biznesowego organizacji, a także portfela obecnych i przyszłych klientów oraz pozostałych interesariuszy mających znaczący wpływ na wartość generowanych przychodów i zysków organizacji.

4.1. WYMAGANIA ŁAŃCUCHA DOSTAW Oprócz właścicieli to właśnie klienci są podstawowym interesariuszem każdej organizacji, w tym również MSP. Oczekiwania klientów, zarówno obecne, jak i przyszłe, będą więc determinować sposób prowadzenia biznesu, w tym kierunki rozwoju organizacji. Klientami MSP mogą być klienci indywidualni, podmioty objęte systemem zamówień publicznych, jak również w znacznej mierze koncerny lub organizacje będące bezpośrednim lub pośrednim dostawcą koncernów. Znaczna część MSP funkcjonuje w jednym lub wielu łańcuchach dostaw (szczególnie organizacje produkcyjne). MSP mogą być bezpośrednim dostawcą/podwykonawcą dużej organizacji, lub dostawcą/podwykonawcą mniejszego pośrednika w łańcuchu dostaw. Dlatego też w tym rozdziale poświęcimy większość rozważań wymaganiom korporacji stawianym MSP w łańcuchach dostaw.

Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw (*Sustainable Supply Chain Management*)

Korporacje, dbając o swój wizerunek, w coraz większym stopniu starają się promować odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu. Polityki i strategie CSR w większym lub mniejszym stopniu przekładają się na dostawców pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu. Wymagania CSR/zrównoważonego rozwoju bardzo rzadko dotyczą całego łańcucha dostaw, co również może stanowić poważne ryzyko dla biznesu (wiele z obszarów kryzysu i ryzyka wskazano w rozdziale 2.).

W wielu koncernach ogłoszono projekty szkoleniowe i uświadamiające z obszaru zrównoważonych zakupów (ang. *sustainable procurement/purchasing*). Jednak sytuacja na rynkach i oscylacja rynków wymaga niezmiennie głównej koncentracji zarządzających na osiąganiu krótkookresowych wyników finansowych. Stąd korporacje goszczące w Polsce, podobnie jak pozostałe przedsiębiorstwa, zainteresowane są przede wszystkim rentownością oraz efektywnością biznesu, a dopiero w dalszej kolejności realizacją wieloletnich celów strategicznych. W związku z powyższym jednym z rozwiązań jest szukanie klientów poważnie traktujących swoje zobowiązania na rzecz zrównoważonego rozwoju (patrz matryca na końcu niniejszego rozdziału) lub też przeanalizowanie, czy wykorzystywanie instrumentów CSR może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w trzech obszarach kryteriów zakupowych najczęściej wskazywanych przez korporacje, tj.:

- **koszty** (obecne i potencjał ich optymalizacji, w tym elastyczność dostawcy/podwykonawcy);
- **jakość** szeroko rozumiana (zarządzanie aspektami ochrony środowiska oraz BHP, w tym również reputacja);
- **terminowość** (dostaw, realizacji projektów).

Aktualnie jednym z najbardziej wymownych przykładów biznesowego ryzyka wynikającego z nieskutecznego zarządzania kwestiami zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw jest kryzys w przemyśle motoryzacyjnym. Zmiany konkurencyjne na rynkach sprzedaży pojazdów spowodowały silną potrzebę obniżania cen skutkującą trwałym ograniczeniem rentowności w całym łańcuchu dostaw. Przemysł motoryzacyjny z uwagi na specjalizację i zaawansowanie technologiczne charakteryzuje się bardzo długim łańcuchem dostaw. Możliwość dalszego obniżania cen ograniczona była przede wszystkim kosztami surowców i energii. Opisana sytuacja nie pozwoliła dostawcom pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu na dalsze ograniczanie kosztów produkcji, dotkliwie dotykając nie tylko MSP, ale również niepokonanych od lat gigantów np. General Motors. Można przypuszczać, że gdyby GM w sposób systemowy ograniczał materiałochłonność i energochłonność w całym łańcuchu dostaw, być może dziś byłby w stanie konkurować z producentami marek azjatyckich. Gwoździem do trumny okazał się kształt portfela produkowanych przez GM wielolitrażowych samochodów (głównie na rynku amerykańskim). Analiza energochłonności produktu w cyklu jego życia połączona z oceną ryzyka zmian cen ropy na rynkach paliwowych być może spowodowałaby zarządzających GM do podjęcia kierunkowej znaczącej zmiany polityki w zakresie wielkości silników produkowanych pojazdów, odpowiadając tym samym na globalne wyzwania związane z ograniczaniem zmian klimatu.

Kwestie społeczne i środowiskowe są niekiedy brane pod uwagę przy wyborze kontrahenta. W niektórych branżach fakt posiadania certyfikatu ISO 14001 jest warunkiem wpisania na listę potencjalnych dostawców (np. wybrane organizacje produkcyjne branży samochodowej i chemicznej). Jednakże często mamy do czynienia z tzw. podwójnymi standardami, gdzie organizacja komunikuje na stronach WWW centrali politykę zrównoważonego rozwoju, w tym również w łańcuchu

dostaw, podczas gdy na lokalnym (krajowym) rynku, specjaliści z działu zakupów nie zostali przeszkoleni w zakresie CSR. Według autorów podręcznika taki stan rzeczy spowodowany jest brakiem nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*) nad wdrażaniem przyjętych polityk lub brakiem zakorzenienia praktyk CSR. Należy również pamiętać, że wiele organizacji traktuje ustanowienie polityki zrównoważonego rozwoju jako odpowiedź na tzw. modę na CSR. W związku z powyższym organizacje dostawców, w tym również MSP, mogą dojść do wniosku, iż obecnie nie jest widoczna korelacja pomiędzy szansami na pozyskanie kontraktu a zastosowaniem przez MSP praktyk z obszaru zrównoważonego rozwoju (pożądanym byłoby oczywiście, aby ta korelacja była silna).

UWAGA: W przypadku jawnego łamania reguł i dobrych obyczajów, w tym praw człowieka przez koncerny istnieje możliwość zgłaszania takich sytuacji do punktu kontaktowego OECD; w Polsce taki punkt kontaktowy działa przy PAIiZ (Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych).

W związku z tym proponujemy po pierwsze zadać pytanie: czy powyższe kryteria biznesowe wykluczają zasadność i istotność kwestii CSR?

Aby udzielić wyczerpującej odpowiedzi na to pytanie, powinniśmy przeprowadzić analizę składającą się z następujących etapów:

☞ ANALIZA KRYTERIÓW KLIENTÓW

ANALIZA ISTOTNOŚCI KRYTERIÓW WYBORU KONTRAHENTA
W OCZACH MOJEGO KLIENTA



ANALIZA PARAMETRÓW WYROBU/USŁUGI LUB PROCESU
W ORGANIZACJI W SPOSÓB ZNACZĄCY ODDZIAŁUJĄCYCH
NA ISTOTNE KRYTERIA W OCZACH KLIENTA



POGŁĘBIONA ANALIZA SZANS I ZAGROZEŃ
Z OBSZARU CSR ORAZ ANALIZA MOŻLIWOŚCI
I OPŁACALNOŚCI WDROŻENIA WSKAZANYCH PRAKTYK CSR



WYTYPOWANIE OBSZARÓW I PRAKTYK CSR
WYKAZUJĄCYCH SIĘ DUŻYM POTENCJAŁEM ZWROTU
Z INWESTYCJI ORAZ PRZYGOTOWANIE ZAŁOŻEŃ
DOTYCZĄCYCH WDROŻENIA TYCH PRAKTYK

Kolejne pytanie wymagające odpowiedzi jest następujące: które z kryteriów są krytyczne dla biznesu mojego klienta i na które z nich moja organizacja aktywnie oddziałuje?

Po określeniu i dokładnym zdefiniowaniu danego parametru: koszty (koszty produktu, koszty dostawy, koszty dodatkowe w biznesie klienta związane z zastosowaniem naszych wyrobów i usług, koszty elastyczności, koszty dostarczanego pakietu, potencjał redukcji kosztów w przyszłości, poziom kosztów stałych i zmiennych w kontraktach, co jest kosztem w oczach klienta – a może co jest wartością w oczach klienta, gdy ocenia nasz produkt), powinniśmy postawić kolejne pytanie: które z parametrów mojego wyrobu lub usługi w sposób znaczący wpływają na ww. krytyczne parametry w oczach klienta?

4.2. OCENA SZANS I RYZYKA W OBSZARZE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W ŁAŃCUCHU DOSTAW Po analizie głównych kryteriów zakupowych powinniśmy odpowiedzieć na kolejne pytanie: jakie ryzyko lub szanse z obszaru CSR mogą być istotne w oczach mojego klienta w łańcuchu dostaw?

Autorzy Podręcznika wytypowali przykładowe elementy stosowanych powszechnie kryteriów biznesowych i odnieśli je do narzędzi CSR będących dźwignią dla zwiększenia wartości zarówno po stronie zarządzających MSP, jak również po stronie klienta (wartość naszych wyrobów i usług w oczach klienta jest krytyczna dla analizy i podejmowania właściwych decyzji biznesowych). Wskazane powiązania zawarto w aneksie 1 do niniejszego Podręcznika. Dodatkową pomocą przy analizie znaczenia typowanych praktyk CSR dla klienta, którym jest korporacja lub klient w łańcuchu dostaw, może być umiejscowienie klientów na matrycy istotności CSR w łańcuchu dostaw. Matryca ta może posłużyć do analizy obecnych klientów, jak również ustalania planów rozwojowych i strategii organizacji (np. służyć do analizy przyszłych potencjalnych klientów).

Proponujemy MSP wybranie tych narzędzi CSR, które mają rzeczywisty wpływ na krytyczne kryteria biznesowe, jakimi są: **koszt, jakość i terminowość**.

Po dokonaniu szczegółowej analizy ww. obszarów spośród dostępnych narzędzi CSR należy zidentyfikować te, które zapewniają największe powodzenie wdrożenia oraz największy zwrot z inwestycji.

Klient współpracuje ściśle z organizacjami traktującymi wymagania z obszaru CSR (np. praw człowieka i ochrony środowiska) jako podstawowe założenie biznesu. Klient jest narażony na ryzyko z obszaru CSR (np.: ryzyko pracownicze i środowiskowe). Klient doświadczył ryzyka z obszaru CSR. Nasze działania mogą narazić klienta na poważne straty finansowe i wizerunkowe.			Obszar dużych szans w łańcuchu dostaw dla MSP wynikających ze stosowania praktyk CSR
W obszarze rynku naszego lub naszych klientów w zakresie dostarczanych wyrobów i usług wzrasta oczekiwanie społeczne/oczekiwanie inwestorów dotyczące odpowiedzialnego biznesu np. liczą się znacząco parametry reputacyjne. Nasze działania mogą narazić klienta na poważne straty finansowe i wizerunkowe.	Obszar małych szans dla MSP wynikających ze stosowania praktyk CSR (być może szansa w dłuższej perspektywie)	Obszar średnich szans dla MSP wynikających ze stosowania praktyk CSR (zwrotu należy oczekiwać w dłuższej perspektywie)	
Nasze działania nie są w stanie narazić klienta na straty wynikające z ryzyka CSR. Nasze działania nie wpływają na potencjalne szanse dziś i w przyszłości w zakresie wykorzystywania praktyk CSR. Rynek, na którym funkcjonujemy, jest wysoce konkurencyjny cenowo i inne parametry wyrobu/usługi nie mają znaczenia.	Klient informuje, że CSR jest dla niego ważny, jednocześnie skupia się głównie na aktywnościach z obszaru filantropii i sponsoringu. Klient wykorzystuje CSR głównie jako narzędzie wizerunkowe/PR.	Klient ma ustanowioną politykę/strategię CSR lub politykę zrównoważonego łańcucha dostaw. Klient zdefiniował w procesie wyboru potencjalnego dostawcy/wykonawcy kryteria lub pytania z zakresu CSR. Klient komunikuje, że istotnym jest dla niego strategia CSR w zakresie prowadzonego biznesu, w tym w łańcuchu dostaw (wykraczająca poza działania filantropijne).	Klient wdraża skutecznie politykę zrównoważonego łańcucha dostaw. Klient oczekuje deklaracji ze strony podwykonawców w zakresie zrównoważonego biznesu lub stosowania praktyk CSR. Klient oczekuje od dostawców i podwykonawców certyfikatów ISO 14001/OHSAS 18001 lub innych standardów SA8000. Klient przeprowadza audyty u swoich dostawców/podwykonawców we wskazanym zakresie. Klient prowadzi aktywny dialog z interesariuszami.

Aneks 1.

PONIŻSZA TABELA PREZENTUJE MOŻLIWE ASPEKTY PRODUKTÓW I ICH POWIĄZANIE Z PRAKTYKAMI CSR

ZAKRES PARAMETRÓW: KOSZT, JAKOŚĆ, TERMINOWOŚĆ	DLA KLIENTÓW JAKICH BRANŻ MOŻE TO BYĆ ISTOTNE	CO MOŻEMY ZROBIĆ, ABY ODDZIAŁYWAĆ NA DANY PARAMETR LUB ZWIĘKSZYĆ WARTOŚĆ W OCZACH KLIENTA PRZY ZASTOSOWANIU PRAKTYK CSR
KOSZT wielkość opłat środowiskowych w kosztach dostarczanego produktu	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Możliwość zmniejszenia opłat środowiskowych poprzez wprowadzenie ekoinnowacji i tym samym ograniczenie kosztów wytworzenia produktu i zwiększenie jego konkurencyjności i elastyczności cenowej
KOSZT koszty wynikające z ilości zastosowanych materiałów i energii	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Zmniejszenie materiałochłonności i energochłonności procesów » Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 lub zarejestrowanego w systemie EMAS (średniej wielkości organizacje) lub wdrożenie systemu nieformalnego, np. w ramach programu Czystszej Produkcji » Ekoprojektowanie przy zastosowaniu metodyki ekologicznej oceny cyklu życia (LCA – ang. <i>Life Cycle Assessment</i>)
KOSZT koszty materiałów i robocizny po stronie klienta wynikające z zastosowania oferowanych produktów	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Możliwość zwiększenia wartości produktu dla klienta poprzez np. zmniejszenie materiałochłonności i energochłonności po stronie klienta w fazie użytkowania » Możliwość zastosowania metodologii oceny cyklu życia (LCA – ang. <i>Life Cycle Assessment</i>)
KOSZT, TERMINOWOŚĆ koszt reputacyjny wynikający z potencjalnych strajków lub protestów naszych pracowników oddziałujący na biznes klienta	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Możliwość ograniczenia ryzyka reputacyjnego poprzez zastosowanie projektów nakierowanych na polepszenie warunków pracy pracowników i podwykonawców
JAKOŚĆ I KOSZT rozumiane jako koszt i skuteczność reagowania na reklamacje klientów	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Zwiększenie motywacji i chęci naszych pracowników do stawienia czoła niezadowolonemu klientowi i reprezentowanie interesów właściciela organizacji poprzez wdrożenie programów pracowniczych » Zbudowanie wartości wspólnych dla firmy i pracowników – CSR skierowany do wewnątrz
JAKOŚĆ produktu, staranność wykonania, ilość braków	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Zwiększenie motywacji pracowników poprzez wdrażanie programów pracowniczych, wspólne usprawnianie procesów, ograniczanie materiałochłonności i energochłonności » Wdrażanie ISO 9001 (średniej wielkości organizacje)
JAKOŚĆ obsługi klienta współpracy z klientem reagowania na potrzeby klienta	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Zwiększenie motywacji i chęci naszych pracowników, by reprezentowali interesy właściciela organizacji poprzez wdrożenie programów pracowniczych
JAKOŚĆ opakowania	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Możliwość zwiększenia wartości produktu dla klienta poprzez np. zmianę materiałów i ograniczenie opakowań, tym samym ograniczenie opłat i obowiązku recyklingu po stronie klienta
JAKOŚĆ informacji dołączonej do produktu	WSZYSTKIE branże (produkcyjne i usługowe)	» Możliwość ograniczenia ryzyka reputacyjnego poprzez szczegółowe informowanie o cechach produktu, zasadach jego wycofywania z rynku i recyklingu

Kryteria biznesowe i CSR

ZAKRES PARAMETRÓW: KOSZT, JAKOŚĆ, TERMINOWOŚĆ	DLA KLIENTÓW JAKICH BRANŻ MOŻE TO BYĆ ISTOTNE	CO MOŻEMY ZROBIĆ, ABY ODDZIAŁYWAĆ NA DANY PARAMETR LUB ZWIĘKSZYĆ WARTOŚĆ W OCZACH KLIENTA PRZY ZASTOSOWANIU PRAKTYK CSR
JAKOŚĆ I KOSZT rozumiane jako bezpieczeństwo oferowanych produktów	Organizacje branży: samochodowej, elektronicznej, AGD, zabawkarskiej, budowlanej, spożywczej, farmaceutycznej, meblarskiej	» Zgodność produktów ze specyfikacjami i wytycznymi klienta w zakresie np. zawartości metali ciężkich
JAKOŚĆ I KOSZT rozumiane jako bezpieczeństwo oferowanych produktów	Organizacje branży: chemicznej, petrochemicznej, logistycznej, budowlanej, przemysłu ciężkiego	» Wdrożenie systemu zarządzania BHP zgodnego z PN-N-18001 lub OHSAS 18001 (średniej wielkości organizacje) lub spełnianie wysokich branżowych standardów bezpieczeństwa usług
JAKOŚĆ, KOSZT, TERMINOWOŚĆ ilość i rodzaj braków w naszych dostawach	Organizacje branży produkcyjnej, samochodowej, elektronicznej, AGD, chemicznej, spożywczej, farmaceutycznej	» Możliwość ograniczenia braków poprzez zwiększenie motywacji pracowników » Wdrażanie programów jakościowych typu Lean lub Six Sigma nastawionych na ograniczenie braków i tym samym na polepszenie wskaźników materiałochłonności i energochłonności, w konsekwencji zwiększenie rentowności biznesu
KOSZT rodzaj stosowanych materiałów	Organizacje branży: samochodowej, elektronicznej, opakowaniowej, budowlanej, branży produkcyjnej, w której pracownicy mają kontakt fizyczny z produktem	» Możliwość substitucji materiałów łatwiej podlegających procesom recyklingu » Możliwość zastosowania bezpieczniejszych w wykorzystaniu materiałów » Wspieranie budowania świadomości i nadzoru w zakresie sposobu korzystania z produktu
JAKOŚĆ, KOSZT warunki pracy naszych pracowników i podwykonawców	Organizacje branży: kosmetycznej, budowlanej, bankowej, zabawkarskiej, biżuteryjnej, dóbr luksusowych, w których czynnik reputacyjny jest istotny dla klienta	» Zapewnienie przestrzegania wysokich standardów pracy oraz praw człowieka » Wdrożenie i certyfikacja systemu SA 8000 (średniej wielkości organizacje)

Źródło: DNV Opracowanie własne

Aneks 2.

POZIOM DOJRZAŁOŚCI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



ZASADY I PRAKTYKA		ZAANGAŻOWANIE MINIMALNE	
INTEGRACJA	Zaangażowanie interesariuszy i identyfikowanie zagadnień	Ograniczone do nielicznych	» Postawa defensywna » Pewien poziom dialogu z bezpośrednimi interesariuszami
	Kluczowe czynniki napędzające	Rozliczanie kwartalne zysków Pierwszorzędna rola zysków	» Postawa reaktywna, napędzana naciskami ze strony ustawodawców, organizacji pozarządowych, i/lub inwestorów; decyzje podejmowane na podstawie rachunku zwrotu kosztów
ETYKA	Przywództwo, wizja i ład	Bezpośrednie, wąskie ukierunkowanie	» Przestrzeganie jednego lub kilku kodeksów prawa publicznego
	Zarządzanie ryzykiem	Gaszenie pożarów	» Zgodność książkowa » Wysiłki w kierunku osiągnięcia zgodności tam, gdzie istnieje prawdopodobieństwo przymusu » Szukanie bezpiecznych przystani
ZARZĄDZANIE	Kultura zrównoważonego rozwoju	Minimalistyczna: robi się tylko tyle, ile trzeba	» Podejście typu reaktywnego, dostrzeganie wyłącznie sfery PR, o ile koszty/skutki nie są wysokie » Spełnianie wyłącznie podstawowych wymogów formalnych
	Zdolność budowania	Przynależność do wskazanego związku zawodowego Poziom minimalny lub poniżej standardów	» Tylko prawa narzucone ustawowo
	Główne kwestie dotyczące zarządzania, np. łańcuch dostaw	Dostawcy oferujący najniższe ceny Jak najpóźniejsze płatności	» System oceny dostawców na podstawie zgodności technicznej, kosztów i terminów dostaw
	Ocena środowiskowa	Minimalny poziom świadomości	» Nie uwzględnia się standardów » Rozwiązania doraźne
PRZEJRZYSTOŚĆ	Przegląd	Nie jest ceniona	» Istnienie minimalnych standardów
	Raportowanie i budowanie zaufania	Mało lub brak, o ile nie jest wymuszane	» Poziom minimalny lub wymagany

Poziom dojrzałości CSR

PEŁNE ZAANGAŻOWANIE	
» Systematyczne identyfikowanie interesariuszy » Pojawiające się zagadnienia są wyjaśniane » Rozpoznawanie i wykorzystywanie PR i przewag konkurencyjnych	» Silne i ciągle zaangażowanie wszystkich znaczących interesariuszy » Zagadnienia jasne i regularnie poddawane przeglądom » Ustanowione sieci informacji zwrotnej » Ukierunkowanie na wzmacnianie relacji » Promowanie i wspieranie zrównoważonego rozwoju na szerszą skalę
» Elementy reputacji/zarządzania ryzykiem dotyczące zrównoważonego rozwoju rozłożone w rozwoju długoterminowym	» Pełna integracja perspektywy krótkoterminowej, długoterminowej i szerszego spojrzenia » Planowanie proaktywne, wyszukiwanie możliwości » Dążenie do doskonałości w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
» Konsekwencja w zaangażowaniu liderów » Opublikowane polityki i cele CSR » Silne wpływy pozawykonawczych funkcji kierowniczych	» Zewnętrzne i wewnętrzne podtrzymywanie przywództwa » Integracja celu, wizji i wartości » Kluczowa rola przeglądów przeprowadzanych w oparciu o audyty i analizę wyników
» Główne ryzyka zidentyfikowane i zarządzane » Wskaźniki efektywności, ale dla zrównoważonego rozwoju oddzielne	» W pełni zintegrowana polityka zrównoważonego rozwoju » Duch a nie litera » Raczej zapobieganie niż naprawianie
» Dostrzeganie związku między zrównoważonym rozwojem i przewagą konkurencyjną oraz ukierunkowanie na PR i marketing » Opracowanie programu edukacyjnego	» Kultura zrównoważonego rozwoju wpisana na wszystkich poziomach » Postawa oparta na wartościach i etyce » Zrównoważony rozwój uwzględniony w planowaniu i podejmowaniu decyzji » Powszechność zrozumienia zagadnień oraz identyfikowania się z nimi » Popularyzowanie wiedzy na zewnątrz organizacji
» Budowanie praw, granic odpowiedzialności i kompetencji » Stymulowanie innowacyjności, uczenie się i przekazywanie uprawnień pracownikom	» Ciągła ocena i uczenie się » Uznawanie i nagradzanie działań przyczyniających się zrównoważonego rozwoju » Zachęcanie do różnorodności i docenianie jej » Spójność wewnętrzna i wspólny kierunek
» Rozszerzanie kryteriów wyborów, tak by uwzględniały czynniki środowiskowe i społeczne	» W pełni uznawana wspólnota interesów » Wspomaganie najniższych poziomów tam, gdzie jest to konieczne
» Kształcenie i szkolenie » Stosowanie polityki środowiskowej i standardów zewnętrznych	» Audyty/oceny skutków/ryzyk środowiskowych » Docenianie i zintegrowanie z procesem podejmowania decyzji » Raczej zapobieganie niż naprawianie
» Analiza potrzeb » Zintegrowane projektowanie i planowe rozpowszechnianie	» Okresowe przeglądy i korekty » Obsługa wszystkich koniecznych odbiorców
» Selektywna, w wyznaczonych granicach	» Istotni interesariusze (wewnętrzni i zewnętrzni) otrzymują regularnie raporty » Budowanie zrozumienia w środowisku interesariuszy » Dążenie do wyjaśniania decyzji i skutków oraz długofalowe uświadamianie i edukowanie na szeroką skalę » Budowanie zaufania i wiarygodności

Źródło: Tłumaczenie własne na podstawie BS 8900:2006 (2006:12)

Aneks 3.

OPIS NARZĘDZIA	ISO 9001 SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ oparty o wymagania norm ISO; aktualna norma została wydana przez ISO w 2000 r. (rewizja IV w 2008 r.) Norma traktuje o wymaganiach systemu zarządzania procesami w organizacji zapewniającego dostarczenie/wyprodukowanie dla klienta wyrobu spełniającego wymagania i oczekiwania klienta i wymagania prawne dotyczące wyrobu.
KIEDY ZASTOSOWAĆ	Na wdrożenie ISO 9001 decydują się organizacje przeważnie na życzenie, dla dużych i dobrze zorganizowanych klientów, którzy w celu zaniechania audytów drugiej strony u dostawcy wymagają posiadania systemu dającego większe prawdopodobieństwo dostarczenia klientowi wyrobu/usługi objętego umową lub zleceniem.
JAK ZASTOSOWAĆ – WDROŻYĆ	ISO 9001 można wdrożyć samemu, jednakże z uwagi na dość znane wymagania i dostępność wykwalifikowanej kadry na rynku proponuje się wynajęcie firmy konsultingowej lub zatrudnienie (na etat lub na zlecenie) specjalisty który pomoże wdrożyć system odpowiadający potrzebom organizacji. Czas wdrożenia ISO 9001 – od 6 do 12 miesięcy.
OGÓLNE WYMAGANIA	Norma wymaga, aby system zarządzania posiadał dokumentację w postaci polityki jakości, księgi jakości opisującej organizację i kilku do kilkunastu procedur (w zależności od specyfiki i potrzeb organizacji). Czasami w trakcie wdrażania ISO 9001 okazuje się, że należy objąć dokładniejszym nadzorem obszary kontroli jakości produktów, nadzoru nad aparaturą kontrolno-pomiarową, oznaczanie produktów, kompetencje pracowników.
KOSZTY	Koszt wdrożenia zależy od zakresu współpracy z zewnętrznymi konsultantami; koszty wdrożenia na rynku polskim wahają się od 10 do 50 tys. PLN. Możliwe i prawdopodobne są dodatkowe koszty związane ze zidentyfikowanymi brakami powodującymi podstawowe problemy jakościowe. Koszty ewentualnej certyfikacji wynoszą od 5 do 50 tys. (w zależności od ilości pracowników oraz wybranej jednostki certyfikacyjnej).
EFEKTY	Wpływa na: jakość, terminowość, koszty Efekt marketingowy Dla niektórych „Ticket to trade” możliwość podpisania kontraktu z klientem, lepszy wynik oceny dostawcy w oczach klienta (zwłaszcza korporacyjnego) Uporządkowany zakres odpowiedzialności i uprawnień oraz procedury wewnętrzne Zdefiniowane cele Opomiarowane procesy wewnętrzne » Zapewnienie nadzoru nad jakością produktu (wyrobu/usługi), ograniczenie ryzyka dostarczenia produktu nie-spełniającego wymagań » Wbudowane mechanizmy samodoskonalenia organizacji (działania korygujące i zapobiegawcze) przyczyniają się do: optymalizowania kosztów poprzez ustanowienie celów jakościowych (zmniejszenie ilości braków i zawracanych produktów oraz ustabilizowanie procesów); ograniczania konfliktów wewnętrznych poprzez jasno zdefiniowane odpowiedzialności i przebiegi procesów.

CSR – STANDARDY, KODEKSY I WYTYCZNE, INICJATYWY Dla organizacji pragnących wdrożyć systemowe i sprawdzone mechanizmy zarządzania w obszarach zrównoważonego rozwoju istnieje szereg wypracowanych i doskonalonych od lat narzędzi (w tym systemów) zarządzania w poszczególnych obszarach zrównoważonego rozwoju/CSR m.in.:

- ISO 9001 Systemy Zarządzania Jakością,

- ISO 14001 / EMAS Systemy Zarządzania Środowiskowego,
- OHSAS 18001 / PN-N-18001 Systemy Zarządzania BHP,
- SA 8000 (Social Accountability 8000) System Zarządzania Odpowiedzialnością Społeczną.

W Podręczniku wymieniono najbardziej popularne standardy określające wymagania dla systemów zarzą-

Narzędzia zrównoważonego rozwoju / CSR

OPIS NARZĘDZIA	ISO 14001/EMAS SYSTEM ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO oparty o wymagania norm ISO; aktualna norma została wydana przez ISO w 2004 r. lub Rozporządzenie ws. EMAS. Dotyczy wymagań systemu zarządzania aspektami środowiskowymi (oddziaływaniem środowiskowym organizacji) oraz nadzorowania wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska.
KIEDY ZASTOSOWAĆ	Na wdrożenie decydują się przeważnie organizacje silnie oddziałujące na środowisko – przeważnie organizacje produkcyjne; w niektórych branżach posiadanie systemu zarządzania środowiskowego przez dostawcę jest wymaganiem stawianym przez klienta (np. branża samochodowa).
JAK ZASTOSOWAĆ – WDROŻYĆ	System zarządzania środowiskowego można wdrożyć samemu, jednakże biorąc pod uwagę możliwości uzyskania dofinansowania (PO IS) oraz dostępność wykwalifikowanej kadry na rynku proponuje się wynajęcie firmy konsultingowej lub zatrudnienie (na etat, lub na zlecenie) specjalisty, który pomoże wdrożyć system w organizacji. Czas wdrożenia ISO 14001 – od 6 do 12 miesięcy.
OGÓLNE WYMAGANIA	Konieczne jest zidentyfikowanie aspektów środowiskowych i wybranie spośród nich aspektów znaczących. System zarządzania środowiskowego budowany jest wokół znaczących aspektów środowiskowych. Wymagana jest zgodność z prawem ochrony środowiska.
KOSZTY	Koszty wdrożenia podobnie jak w przypadku wdrażania ISO 9001. W trakcie wdrożenia ISO 14001/EMAS mogą wystąpić dodatkowe (niekiedy znaczne) koszty dostosowania działalności do zgodności z wymaganiami prawa ochrony środowiska.
EFEKTY	Wpływa na: jakość i koszty Efekt marketingowy Dla niektórych „Ticket to trade” możliwość podpisania kontraktu z klientem, lepszy wynik oceny dostawcy w oczach klienta (zwłaszcza korporacyjnego) Uporządkowany zakres odpowiedzialności i uprawnień oraz procedury wewnętrzne Zdefiniowane cele Opomiarowane procesy wewnętrzne » Zapewnienie wysokich standardów środowiskowych świadczonych usług (szczególnie istotne np. dla usług budowlanych) » Zapewnienie zgodności z wymaganiami prawa ochrony środowiska oraz wymaganiami klientów lub innych interesariuszy, które organizacja zobowiązała się przestrzegać » Optymalizowanie kosztów poprzez ustanowienie celów środowiskowych i ich realizację (np. zmniejszenie energochłonności i materiałochłonności) » Możliwość ograniczenia wysokości opłat środowiskowych oraz zewnętrznych kosztów środowiskowych » Nadzór nad zużyciem surowców, wykorzystaniem energii i emisjami do środowiska.

dziania, znane na rynku i powszechnie stosowane przez organizacje, w tym również te z sektora MSP. Zastosowanie ww. standardów zarządzania może być spowodowane różnymi czynnikami:

- wymaganiami klientów,
- presją konkurencji lub branży,
- potrzebą usprawniania wewnętrznych procesów,
- chęcią stosowania sprawdzonych narzędzi.

W niniejszym aneksie zaprezentowano powyższe oraz inne opisywane w podręczniku instrumenty CSR w celu wskazania MSP podstawowych wymagań, potencjalnych szacowanych kosztów oraz barier związanych z wdrożeniem i/lub certyfikowaniem danego systemu zarządzania. Dla wielu organizacji, szczególnie małych, proces wdrożenia oraz certyfikacji systemu zarządzania może okazać się zbyt dużym wysiłkiem or-

OPIS NARZĘDZIA	OHSAS 18001/PN-N-18001 SYSTEM ZARZĄDZANIA BHP oparty o wymagania polskiej normy PN lub wytycznych brytyjskich serii OHSAS; aktualna norma została wydana przez PKN w 2007 r. Norma traktuje o wymaganiach systemu zarządzania BHP (ocena ryzyka BHP i zarządzanie ryzykiem BHP) oraz nadzorowaniu wymagań prawnych dotyczących BHP.
KIEDY ZASTOSOWAĆ	Na wdrożenie decydują się przeważnie organizacje o dużym stopniu ryzyka w obszarze BHP; w niektórych branżach posiadanie systemu zarządzania BHP przez podwykonawcę jest wymaganiem klienta (np. branża budowlana, remontowa, firmy serwisowe).
JAK ZASTOSOWAĆ – WDROŻYĆ	OHSAS 18001 lub PN-N-18001 można wdrożyć samemu, jednakże z uwagi na dostępność wykwalifikowanej kadry na rynku proponuje się wynajęcie firmy konsultingowej lub zatrudnienie (na etat lub na zlecenie) specjalisty, który pomoże wdrożyć taki system w organizacji. Czas wdrożenia OHSAS 18001 – od 6 do 12 miesięcy.
OGÓLNE WYMAGANIA	Norma wymaga przeprowadzenia oceny ryzyka BHP i ograniczenia ryzyka do poziomu akceptowalnego, zapewnienia warunków pracy w zgodzie z obowiązującymi przepisami i wymaganiami klienta (należy zapewnić szkolenia i nadzór nad warunkami BHP).
KOSZTY	Koszty wdrożenia podobnie jak w przypadku wdrażania ISO 9001 czy ISO 14001. W trakcie wdrożenia norm dla systemów BHP mogą wystąpić dodatkowe koszty dostosowania działalności do zgodności z wymaganiami prawa.
EFEKTY	Wpływa na: jakość, terminowość, koszty Zapewnienie zgodności z wymaganiami BHP (prawnymi i innymi wymaganymi przez klientów). » Minimalizowanie ryzyka wypadków, a tym samym zapewnienie bezpiecznej/terminowej realizacji projektów i pracy instalacji (majątku produkcyjnego). » Możliwość ograniczenia kosztów utraconych korzyści wynikających z utraty reputacji. » Nadzór nad pracami podwykonawców.

ganizacyjnym i finansowym. W takim wypadku kolejne strony niniejszego podręcznika posłużą jako wytyczne do kreowania kierunków funkcjonowania organizacji zgodnie z wytycznymi zawartymi w wymienionych standardach. Należy pamiętać, że opisane normy międzynarodowe powstały (i są aktualizowane) jako spis najlepszych praktyk biznesowych w danej dziedzinie. Uczestnictwo w opisanych inicjatywach jest dobrowolne z punktu widzenia prawnego, chociaż czasami wymuszane przez partnerów biznesowych (dotyczy to np. certyfikacji ISO).

OPIS NARZĘDZIA	SA 8000 SYSTEM ZARZĄDZANIA ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SPOŁECZNĄ zapewniający prowadzenie biznesu w zgodzie z zasadami etycznymi zawartymi m.in. w: - Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, - Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO), - Konwencji Narodów Zjednoczonych o Prawach Dziecka.
KIEDY ZASTOSOWAĆ	Na wdrożenie decydują się przeważnie organizacje o współpracujące z klientami wrażliwymi na kwestie praw człowieka: branże dóbr luksusowych, branża kosmetyczna, zabawkarska oraz inwestorzy w krajach rozwijających się.
JAK ZASTOSOWAĆ – WDROŻYĆ	Podobne zasady jak w przypadku norm ISO czy OHSAS. SA 8000 jest obecnie jedyną normą nakierowaną wprost na przestrzeganie praw człowieka.
OGÓLNE WYMAGANIA	Wymaga unormowania następujących kwestii: zakaz pracy dzieci i pracy przymusowej, zapewnienie odpowiednich warunków BHP, zagwarantowanie swobody działania związków zawodowych, zakaz wszelkich form dyskryminacji, zakaz stosowania kar cielesnych, maksymalnie 48-godzinny tydzień pracy, zapewnienie przyzwoitego poziomu wynagrodzenia.
KOSZTY	Koszty wdrożenia w Polsce podobnie, jak w przypadku wdrażania pozostałych systemów. W przypadku wdrożenia z zakładzie znajdującym się w kraju rozwijającym się (Azja) dochodzą wszystkie związane z tym koszty (np. wynajęcie eksperta zagranicznego, podróże etc.).
EFEKTY	Wpływa na: jakość i koszty » System ogranicza ryzyko nieprzestrzegania praw człowieka oraz oddziałuje pozytywnie na relacje wewnętrzne z pracownikami i dostawcami/podwykonawcami. Dobrze wdrożony system pozytywnie wpływa także na motywację pracowników.

OPIS NARZĘDZIA	GLOBAL COMPACT
KIEDY ZASTOSOWAĆ	Na przystąpienie decydują się przeważnie większe i międzynarodowe firmy, które dostrzegają korzyści z uczestniczenia w inicjatywie o zasięgu globalnym.
JAK ZASTOSOWAĆ – WDROŻYĆ	Przekazać do sekretariatu Global Compact deklarację zgodności.
OGÓLNE WYMAGANIA	Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę. Poszanowanie wolności stowarzyszania się. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej. Zniesienie pracy dzieci. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia. Prewencyjne podejście do środowiska. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.
KOSZTY	Brak kosztów w momencie zgłoszenia deklaracji. W ciągu 2 lat należy przedstawić Global Compact dokument opisujący postęp w zakresie realizacji przyjętych zasad (można w tym celu wykorzystać raportowanie zgodne z zasadami GRI).
EFEKTY	Wpływa na: jakość

OPIS NARZĘDZIA	RAPORTOWANIE SPOŁECZNE/ŚRODOWISKOWE/SUSTAINABILITY, W TYM GRI
KIEDY ZASTOSOWAĆ	W przypadku, gdy organizacja pragnie być transparentna dla swoich interesariuszy i zamierza raportować osiągnięcia w obszarze zrównoważonego rozwoju.
JAK ZASTOSOWAĆ – WDROŻYĆ	Określić istotność kwestii (<i>materiality</i>) dla interesariuszy. Ustalić zakres i sposób zbierania danych oraz ustalić odpowiedzialności za raportowanie wewnętrzne wskaźników.
OGÓLNE WYMAGANIA	Nie istnieją specyficzne wymagania. Szereg wytycznych znajduje się na stronach GRI (www.globalreporting.org).
KOSZTY	Trudno oszacować koszty – związane są one głównie z pozyskiwaniem i analizowaniem wskaźników działalności. W trakcie przygotowywania raportu dla interesariuszy (raportowanie zewnętrzne) koszty będą uzależnione od wybranego sposobu komunikowania (WWW, raport społeczny drukowany, współpraca z konsultantami, weryfikacja zewnętrzna raportu).
EFEKTY	Wpływa na: jakość i koszty Proces raportowania powoduje systematyczne zbieranie wiedzy na temat różnego rodzaju oddziaływań i wskaźników, które mogą posłużyć jako narzędzie raportowania biznesowego do podejmowania decyzji biznesowych.

OPIS NARZĘDZIA	DIALOG/KOMUNIKACJA Z INTERESARIUSZAMI Przemyślany, usystematyzowany wybór istotnych interesariuszy dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Analiza i wybór obszarów wspólnych szans oraz minimalizowanie zagrożeń. Wybór i realizacja wspólnych projektów, w tym wspieranie inicjatyw społecznych i środowiskowych.
KIEDY ZASTOSOWAĆ	Zakres i moment rozpoczęcia komunikacji nie jest określony, zależy od decyzji właściciela.
JAK ZASTOSOWAĆ – WDROŻYĆ	Analiza strategii rozwoju organizacji. Analiza interesariuszy. Wybór tych o największym potencjale oddziaływania na organizację. Analiza oczekiwań lub dialog z interesariuszami. Wybór obszarów do aktywnego rozwoju. Komunikacja wyników i dalsze prowadzenie dialogu z interesariuszami.
OGÓLNE WYMAGANIA	Nie istnieją specyficzne wymagania.
KOSZTY	Koszty zależne od wybranego sposobu komunikacji z interesariuszami. Koszty analizy wewnętrznej. Koszty spotkań z interesariuszami.
EFEKTY	Wpływa na: jakość, terminowość i koszty » Zwiększenie potencjału rozwoju. » Uzyskanie licencji społecznej na prowadzenie działalności. » Zwiększenie zaangażowania społecznego. » Uzyskanie efektu synergii.

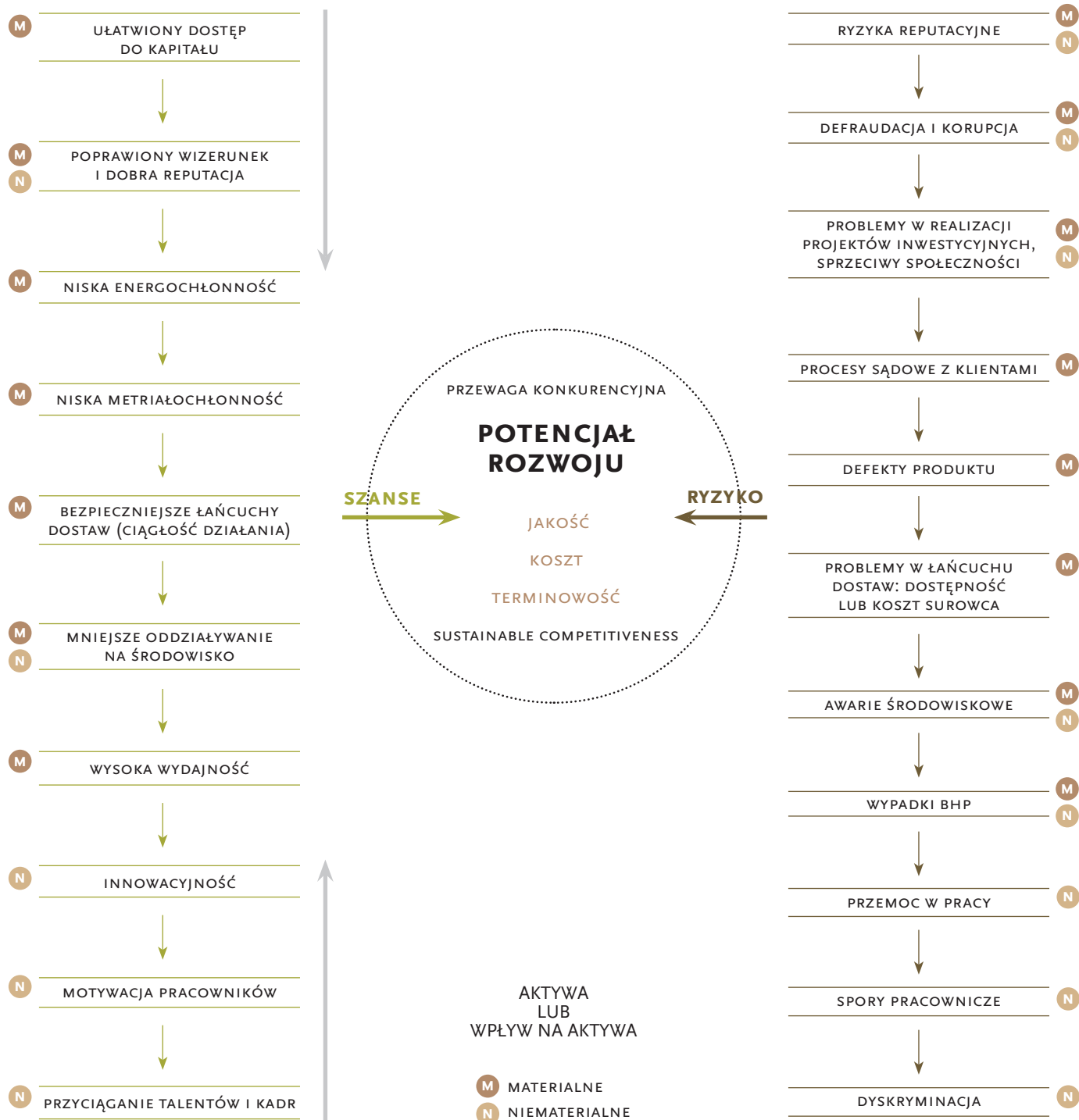


Nie potrzebujesz bardziej kreatywnych rozwiązań,
potrzebujesz bardziej kreatywnych pytań.

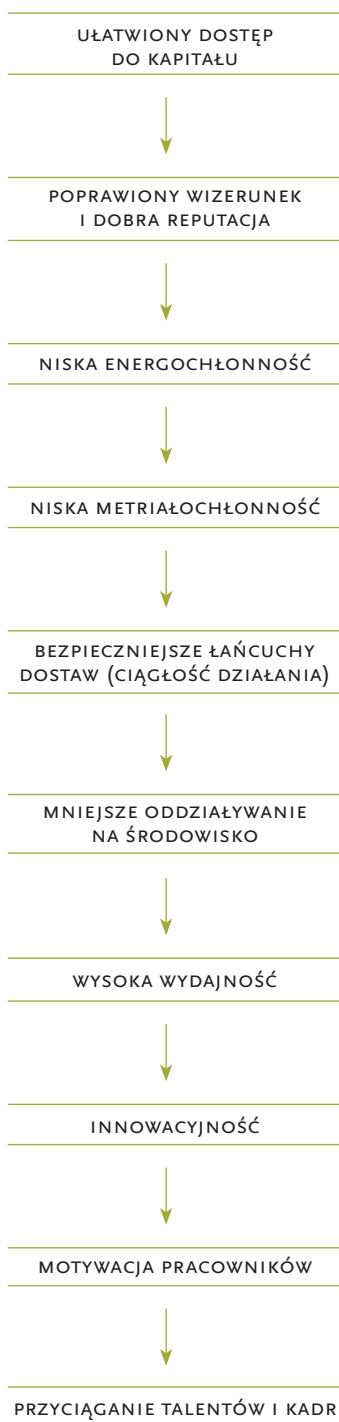
Andy Greek

OPIS NARZĘDZIA	STRATEGIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU/STRATEGIA CSR Przemyślane podejście do prowadzenia biznesu równoważące oczekiwania ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Strategia powinna dawać przedsiębiorstwu szanse uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zyskanie nowych rynków zbytu, ograniczenie kosztów dzięki zmianie lub udoskonaleniu sposobu działalności oraz unikaniu ryzyka.
KIEDY ZASTOSOWAĆ	W momencie rozpatrywania kierunków rozwoju organizacji, podczas planowania nowej strategii lub aktualizacji istniejących strategii.
JAK ZASTOSOWAĆ – WDROŻYĆ	Przygotowanie strategii we współpracy z kluczowymi osobami w firmie na podstawie analizy szans i zagrożeń; w trakcie tworzenia strategii należy wziąć także pod uwagę opinię istotnych interesariuszy.
OGÓLNE WYMAGANIA	Nie istnieją specyficzne wymagania. Strategia powinna wskazywać kierunki i sposoby prowadzenia biznesu zapewniające istotnym interesariuszom realizację ich potrzeb, tj. zaspokojenie wymagań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych.
KOSZTY	Możliwe do przeprowadzenia wewnątrz w gronie kierownictwa i specjalistów organizacji oraz zaproszonych przedstawicieli interesariuszy. W przypadku współpracy z konsultantami zewnętrznymi koszt może wahać się od 5 do 60 tys. PLN.
EFEKTY	Wpływa na: jakość, terminowość i koszty Przeanalizowane i wskazane obszary i kierunki rozwoju dające organizacji przewagę konkurencyjną. Zrozumienie kierunków rozwoju przez wszystkich pracowników umożliwia prowadzenie działań operacyjnych wspomagających realizację strategii.

🔗 SZANSE I RYZYKA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



NARZĘDZIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



SZANSE Z ZASTOSOWANIA NARZĘDZI CSR/ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

STRATEGIA CSR
 DIALOG Z INTERESARIUSZAMI
 POLITYKI / KODEKSY ETYCZNE
 RAPORTOWANIE SPOŁECZNE
 DOBROWOLNE INICJATYWY BRANŻOWE
 STANDARDY ZARZĄDZANIA
 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM I SZANSAMI
 ZRÓWNOWAŻONE ŁAŃCUCHY DOSTAW
 ZARZĄDZANIE CYKLEM ŻYCIA PRODUKTU LCA / LCM
 ETYKIETOWANIE
 ZAANGAŻOWANIE ZAŁOGI
 WOŁONTARIAT PRACOWNICZY
 PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE
 FILANTROPIA / SPONSORING

RYZYKA WYNIKAJĄCE Z NIEWŁAŚCIWYCH PRAKTYK CSR/ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



Wykorzystane źródła

- » Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce (2007), Odpowiedzialny biznes – perspektywa lokalna. Lokalna współpraca organizacji pozarządowych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami.
http://www.dobrybiznes.info/storage/1197979763_fio_odpowiedzialny_biznes.pdf
- » Babbette N.R. (2008), Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM, Management Decision, Vol. 46 No. 2, s. 284-309.
- » Bank Światowy (2005), Public Expectations for CSR in Poland.
http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/060220_poland.pdf
- » Bank Światowy (2005), What does business think about corporate social responsibility, PART II: A comparison of attitudes and practices in Hungary, Poland and Slovakia.
http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/060220_Hungary_Poland_Slovakia.pdf
- » Bansal P. (2005), Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development, Strategic Management Journal, Vol. 26, s. 197-218.
- » Bąk M., Bednarczyk P., Kulawczuk P., Rataj R., Szczeniński A., Zając P. (2007), Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
http://www.iped.pl/publikacje/Analiza_korzysci_ekonomicznych_csr.doc
- » BS (2006), BS 8900:2006 Guidance for managing sustainable development. British Standards Institution.
- » Carpathian Foundation (2007), The Way it Works. Corporate Social Responsibility in the Carpathian Region (raport z badań).
<http://www.thewayitworks.org/files/259.pdf>
- » Crane A., Matten D. (2007), Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford University Press.
- » CBOS (2006), Społeczna odpowiedzialność wielkich firm – opinie ludności 33 krajów świata.
- » Corruption or compliance. Weighing the cost – 10th global fraud survey.
W badaniu wzięło udział 1.180 przedstawicieli kierownictwa największych korporacji z 33 krajów. Badanie przeprowadzono w okresie XI 2007 – II 2008.
- » Det Norske Veritas, Wewnętrzne raporty i opracowania.
- » Economist (2008), Doing Good. Business and the Sustainability Challenge. Economist Intelligence Unit.
http://a330.g.akamai.net/7/330/25828/20080208191823/graphics.eiu.com/upload/Sustainability_allponsors.pdf
- » Ellison J., Save The Planet, Lose The Guilt, Newsweek, 7-14 Lipca 2008.
<http://www.newsweek.com/id/143701/page/1>
- » Ernst&Young (2008), Korupcja czy zapewnienie zgodności – co więcej kosztuje? Światowe badanie nadużyć gospodarczych.
[http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Raport_korupcja2008.pdf/\\$FILE/Raport_korupcja2008.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Raport_korupcja2008.pdf/$FILE/Raport_korupcja2008.pdf)
- » European Commission (2007), Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do, European Expert Group on Corporate Social Responsibility.
http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf
- » Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (2006), Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy.
- » European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000), Sustainable Development, SMEs and New Enterprises. Conference Report.

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/05/en/1/efo105en.pdf>

» Filek J. (2006), Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej? Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

<http://www.uokik.gov.pl/download/Z2Z4L3Vva2lrL3B-sLztzZ19weXRhbmlhLnYwLzIoMi8xLzEvcG9kc-mVjem5pa19jc3JfbWFseS5wZGY>

» Fox T. (2005), Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Corporate Social Responsibility: A Discussion Paper, International Institute for Environment and Development.

» Franc P., Nezhyba K., Heydenreich C. (2006), Taking corporate social responsibility seriously. CSR for NGOs and other stakeholders, Ekologický právní servis – Environmental Law Service.

http://www.responsibility.cz/uploads/media/Taking_CSR_seriously.pdf

» Global Compact (2003), Experiences in Management for Sustainability.

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/exp_man.pdf

» Gordon B. (2007), The state of responsible business. Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges, Ethical Investment Research Services (EIRIS).

<http://www.eiris.org/files/research%20publications/state-of-respbusinesssep07.pdf>

» Grayson D., T. Dodd (2007), Small is Sustainable (and Beautiful!). Encouraging European Smaller Enterprises to be Sustainable, A Doughty Centre for Corporate Responsibility Occasional Paper. Cranfield School of Management.

http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/ccr/downloads/Small_is_%20Sustainable.pdf

» Harvard Business Review, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Helion, 2007.

» Hillman A.J., Keim G.D. (2001), Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? Strategic Management Journal Vol. 22, s. 125-139.

» Hockerts K., Morsing M. (2008), A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process, Copenhagen Business School, Center for Corporate Social Responsibility.
<http://www.csrinnovation.dk/web/wp-content/2008/09/literaturereviewsep08full.pdf>

» IPSOS (2003), Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu.

» KMU Forschung Austria (2007), CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice Consolidated European Report.
<http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/European%20Report.pdf>

» KPMG International (2008), KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting.
<http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/International-corporate-responsibility-survey-2008.pdf>

» Kurucz E.C., Colbert B.A. and Wheeler D. (2008), The business case for corporate social responsibility. In: The Oxford Handbook of corporate social responsibility, edited by Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J. and Siegel D. Oxford University Press, Oxford, New York, s. 83-112.

» Line M., Braun R. (2008), Baseline Study on CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries, United Nations Development Program (UNDP).
http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/BASELINE_STUDY_ON.pdf

» Ministerstwo Gospodarki (2007), Raport 2003-2006. Zrównoważone wzorce produkcji i konsumpcji. Stan i rekomendacje.
<http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/B8E7B110-5EEA-4F7C-9A89-C6DFC2A39855/49225/Raportzrownowazonaprodukcjaikonsumpcja1.pdf>

- » OECD, (2001), Corporate Social Responsibility. Partners for Progress, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- » Orlitzky M., Benjamin J.D. (2001), Corporate social performance and firm risk: a meta-analytic review, *Business and Society*, Vol. 40 No. 4, s. 369-396.
- » PKPP Lewiatan, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce (2006), Nowe przewagi konkurencyjne. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku europejskim (raport z projektu). www.konkurencyjnafirma.pl
- » Plugge L., Wiemer J. (2008), Small, Smart and Sustainable. Experiences of SME Reporting in Global Supply Chains, Global Reporting Initiative. <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/02AF6322-C207-4F79-85B2-EC017826B60F/0/SSSReport.pdf>
- » Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), s. 78-92.
- » Poszewicki A., Kulawczuk P. (red.) (2007), Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf
- » PricewaterhouseCoopers (2005), Global Economic Crime Survey.
- » PricewaterhouseCoopers, Corporate Responsibility: Strategy, management and value – how PWC can help. http://www.fob.org.pl/_gALLERY/26/98/2698.pdf
- » SAM and PWC (2008). The sustainability yearbook 2008. Sustainability Assets Management Group and PricewaterhouseCoopers. http://www.sam-group.com/downloads/YB/Yearbook_2008.pdf.
- » Tóth G. (2007), The Truly Responsible Enterprise, KÖVET, The Hungarian Association for Environmentally Aware Management. <http://www.kovet.hu/view/dl/117-941.html>
- » UNDP (2007), Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. <http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/Corporate%20Social%20Responsibility%20in%20Poland%20Baseline%20Study.pdf>
- » UNIDO (2002), Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United Nations Industrial Development Organization. http://www.unido.org/fileadmin/import/29959_CSR.pdf
- » UNIDO, Global Compact (2005), Sustainable Supply Chains, United Nations Industrial Development Organization, Global Compact. http://www.unido.org/fileadmin/import/42219_0586161_Ebook.pdf
- » Weenen Hans van (1999), Design for Sustainable Development. Practical Examples of SMEs, European Foundation Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/64/en/1/ef9864en.pdf>
- » World Business Council for Sustainable Development (2002), The Business Case for Sustainable Development. Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and Beyond. <http://www.wbcsd.ch/web/publications/business-case.pdf>
- » Wydawnictwo Naukowe PWN (2007), Biznes, Tom 1, Zarządzanie Firmą część 1.
- » Żemigła M. (2007), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.

GRAFIKA I SKŁAD:
OLGA FIGURSKA, LUNATIKOT



LUNATIKOT

