

Bolesław Rok

Odpowiedzialny biznes

w nieodpowiedzialnym świecie

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Warszawa 2004

**Nowe wyzwania kształtują nowe trendy.
To zasada, przed którą nie można uciec.**

Rosnące oczekiwania pracowników, inwestorów, społecznego otoczenia firmy, czyli interesariuszy, coraz częściej wymuszają podjęcie i praktyczne stosowanie przez przedsiębiorców idei społecznej odpowiedzialności. Hasło „odpowiedzialny biznes” stało się tak popularne, że przekroczyło granice kręgów biznesowych budząc żywe zainteresowanie również środowisk akademickich i organizacji pozarządowych. Coraz chętniej też wypowiadają się na ten temat konsumenci. Ta rosnąca popularność idei odpowiedzialności biznesu ma też swoją ciemną stronę. Bez zrozumienia istoty i możliwości przełożenia idei na codzienną praktykę biznesową to hasło funkcjonuje jak kolejny zabieg w ramach polityki PR.

Jedną z oczywistych przyczyn jest brak przystępnych opracowań i podręczników na ten temat. Trudno jest bowiem krótko wyjaśnić, jak powinny być kształtowane relacje z poszczególnymi interesariuszami i jak firma powinna radzić sobie ze wzrastającymi oczekiwaniami co do podejmowanych działań i przejrzystości swej działalności.

Odpowiedzialny biznes to szeroko rozumiana koncepcja obejmująca wiele zagadnień: od relacji z pracownikami i przejrzystości wobec akcjonariuszy, poprzez zaangażowanie w rozwój lokalnej społeczności, do standardów etycznych wdrażanych także wobec dostawców. Niniejsze opracowanie jest próbą wyjaśnienia w łatwy sposób, czym jest ta koncepcja i jak może być realizowana w strategii firmy.

Ta publikacja to wspólna inicjatywa wykorzystująca ponad czteroletnie doświadczenia w rozwijaniu koncepcji w Polsce przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i doświadczenia z pracy nad programami społecznymi w firmach prowadzonymi przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce.

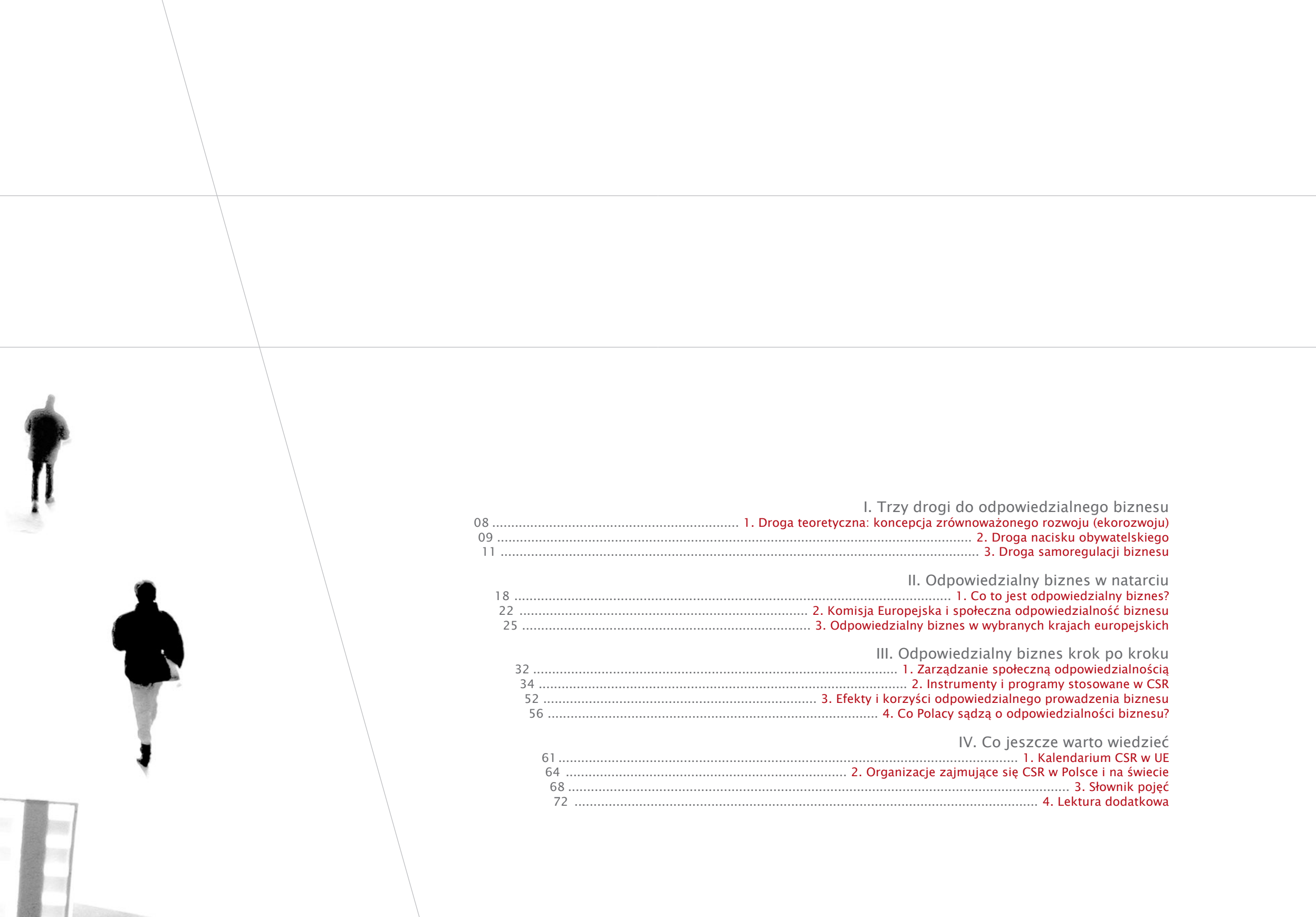
Mamy nadzieję, że przyczyni się do lepszego zrozumienia koncepcji odpowiedzialnego biznesu, co w przyszłości przełoży się na realizację innowacyjnych projektów realizowanych przez firmy we współpracy z otoczeniem. Obie nasze instytucje chętnie będą Państwa w tym wspierać.

> Małgorzata Greszta

Prezes Zarządu, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

> Paweł Łukasik

Prezes Zarządu, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce



I. Trzy drogi do odpowiedzialnego biznesu

08	1. Droga teoretyczna: koncepcja zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju)
09	2. Droga nacisku obywatelskiego
11	3. Droga samoregulacji biznesu

II. Odpowiedzialny biznes w natarciu

18	1. Co to jest odpowiedzialny biznes?
22	2. Komisja Europejska i społeczna odpowiedzialność biznesu
25	3. Odpowiedzialny biznes w wybranych krajach europejskich

III. Odpowiedzialny biznes krok po kroku

32	1. Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością
34	2. Instrumenty i programy stosowane w CSR
52	3. Efekty i korzyści odpowiedzialnego prowadzenia biznesu
56	4. Co Polacy sądzą o odpowiedzialności biznesu?

IV. Co jeszcze warto wiedzieć

61	1. Kalendarium CSR w UE
64	2. Organizacje zajmujące się CSR w Polsce i na świecie
68	3. Słownik pojęć
72	4. Lektura dodatkowa

I. Trzy drogi do odpowiedzialnego biznesu

Różne fakty zachęcają do podążania drogą odpowiedzialnego biznesu. Warto wymienić niektóre:

- > Globalizacja gospodarki i wzrost konkurencji na rynkach światowych. Gdy zmniejszają się jakościowe, technologiczne czy cenowe różnice między produktami, to coraz większą rolę zaczynają odgrywać inne czynniki, które wyróżniają dany produkt i które konsument może wziąć pod uwagę – zaangażowanie społeczne i odpowiedzialność dobrze się „sprzedają”.
- > Rosnące oczekiwania społeczne wobec firm. Gdy maleją wydatki z budżetu państwa na pomoc społeczną, wsparcie grup marginalizowanych, zdrowie, ochronę środowiska, edukację czy kulturę, to trudno się dziwić, że obywatele przenoszą na firmy – i generalnie na cały sektor biznesu – swoje oczekiwania dotyczące tych ważnych aspektów codziennego życia.
- > Oczekiwania pracowników. Mimo wysokiego poziomu bezrobocia coraz trudniej jest pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników, a doskonalenie procedur kształtowania relacji międzyludzkich w oparciu o zasady odpowiedzialności – przejawiające się np. w sprawiedliwym systemie ocen pracowniczych, czy jasnych kryteriach awansu wewnętrznego – w istotny sposób wzmacnia system motywacji pracowniczych.
- > Aktywność „śledcza” dziennikarzy wymusza przejrzystość w działalności gospodarczej i lepszy dostęp do informacji. Rozwój mediów w skali globalnej przyczynił się do tego, że firmy zaczęły bardziej dbać o swój wizerunek na rynkach lokalnych – bo informacje nie znają już granic – i wprowadzać standardy zarządzania oparte na społecznej odpowiedzialności.
- > Wzrost zaufania inwestorów do społecznej odpowiedzialności. Inwestorzy – zarówno indywidualni, jak i instytucjonalni – coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na wyniki finansowe firm, ale także na ich praktyki względem pracowników, otoczenia społecznego i środowiska naturalnego, wychodząc z założenia, że utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami jest jednym z gwarantów stałego i długotrwałego wzrostu wartości firmy.
- > Zwiększająca się aktywność społeczna – przynajmniej w niektórych obszarach - i profesjonalizacja organizacji pozarządowych. Coraz częściej organizacje pozarządowe potrafią być odpowiedzialnym i wymagającym partnerem dla biznesu. Z drugiej strony – coraz lepiej potrafią też występować przeciwko nieuczciwym praktykom w biznesie.
- > Ewolucja związków pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi – z „paternalistycznej” filantropii do partnerstwa. Organizacje pozarządowe przestały być jedynie „odbiorcą pomocy”, a stały się pośrednikiem umożliwiającym firmom angażowanie się w korzystne dla wszystkich stron długofalowe programy społeczne.
- > Rozwój ruchu alterglobalistycznego. Spadek zaufania do wielkich firm transnarodowych podejrzewanych o stosowanie nieuczciwych praktyk biznesowych oraz nieprzestrzeganie międzynarodowych standardów dotyczących między innymi praw człowieka, norm ekologicznych – szczególnie w państwach rozwijających się – wymusza „dobre zachowanie”.

Idea odpowiedzialności w biznesie (popularnie nazywana **CSR**, od **Corporate Social Responsibility**) nie wzięła się znikąd. Prowadziły do niej co najmniej trzy różne drogi, które przecięły się pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Od tego czasu odpowiedzialny biznes podąża swoją własną drogą.

I. Droga teoretyczna: konceptcja zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju)

Ekorozwój to taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju gospodarczego, który nie naruszałby w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie doprowadzałby do degradacji biosfery, który godziłby prawa przyrody, ekonomii i kultury.
UNEP, 1975

Kluczowe daty i wydarzenia:

1972 – Konferencja ONZ „Środowisko Życia Człowieka”, Sztokholm – określono prawa człowieka do zdrowego środowiska.

1987 – Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju powołana przez ONZ w roku 1983 ogłasza raport „Nasza Wspólna Przyszłość”. Ostrzega w nim, że mieszkańcy Ziemi muszą zmienić sposób życia i działania, aby nie doprowadzić do cierpień ludzkich i szkód w środowisku w rozmiarach niemożliwych do zaakceptowania. Raport ten po raz pierwszy wskazał rozwój zrównoważony jako drogę do harmonijnego rozwoju społeczeństw tych i następnych pokoleń.

1991 – Karta Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju

Rada Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju powołana przez Międzynarodową Izbę Handlu (ICC) przygotowała Kartę Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju, w której określa 16 zasad tworzenia systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach.

1992 – Konferencja ONZ „Środowisko i Rozwój”, czyli Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro. Podczas Konferencji przyjęto między innymi trzy podstawowe dokumenty:

- > Deklaracja z Rio dotycząca praw i obowiązków państw w zakresie ochrony środowiska i rozwoju;
- > Globalny program działań Agenda 21, mówiący o międzynarodowej strategii wprowadzania rozwoju zrównoważonego;
- > Ramowa Konwencja w sprawie zmian klimatu, zalecająca restrukturyzację światowej gospodarki.

1993 – Nowe podejście do zrównoważonego rozwoju przez Unię Europejską w ramach „Piątego programu działań w dziedzinie ochrony środowiska”. Podstawą tego podejścia było przekonanie, że przedsiębiorstwa są nie tylko źródłem znacznej części problemów środowiskowych, ale muszą również uczestniczyć w ich rozwiązywaniu.

2002 – Szczyt Ziemi w Johannesburgu przyjmuje Deklarację na rzecz Zrównoważonego Rozwoju. Stwierdza się w niej m.in.: „Przyjmujemy na siebie zbiorową odpowiedzialność za dokonanie dalszego postępu w zakresie współzależnych i nawzajem

wspierających się filarów zrównoważonego rozwoju – rozwoju gospodarczego, rozwoju społecznego i ochrony środowiska – i ich wzmocnienia na szczeblu lokalnym, krajowym, regionalnym i globalnym”.



Warunki życia na Ziemi:

- ponad 1,1 miliarda osób, czyli prawie jedna piąta mieszkańców Ziemi, nie ma dostępu do czystej wody,
- 2,4 miliarda ludziom brakuje właściwych warunków sanitarnych,
- prawie 1,6 miliarda osób, czyli jedna czwarta ludności świata, nie ma dostępu do elektryczności.

2. Droga nacisku obywatelskiego

Od końca XX wieku w wielu krajach na świecie **zmniejsza się społeczne przyzwolenie na taką działalność przedsiębiorstw, która może stanowić zagrożenie dla pomyślności mieszkańców**, a nacisk opinii publicznej, czasem wyrażany w postaci gwałtownych protestów, staje się coraz skuteczniejszy. To klienci zaczęli interesować się tym, jak przedsiębiorstwo, którego produkty lub usługi kupują, traktuje swoich pracowników, dostawców, czy wywiera szkodliwy wpływ na środowisko przyrodnicze, czy uczestniczy w praktykach korupcyjnych, jakie wynagrodzenia płaci swoim menedżerom, itp. Przedsiębiorstwa, które nie chcą traktować tej presji społecznej poważnie, zmniejszają swoje szanse na długotrwały rozwój.

Ruch obywatelski to niezwykle istotna siła nacisku i zmiany w demokratycznych państwach. Choć w Polsce przez wiele lat nie miał szans by się rozwijać, to obecnie staje się coraz ważniejszym „aktorem” na scenie społecznej. Warto zwrócić uwagę na współzależność głównych ruchów obywatelskich na świecie. Mówi się zwykle o czterech podstawowych orientacjach ruchów społecznych:

- > ruch obrony praw człowieka;
- > ruch obrony praw środowiska przyrodniczego;
- > ruch obrony praw zwierząt;
- > ruch obrony praw konsumentów.

Ruch na rzecz praw człowieka i ruch na rzecz praw zwierząt powstał w początkach XIX wieku. Śledząc najwcześniejszą historię obu tych ruchów można wskazać na wiele

wzajemnych zależności pomiędzy nimi. Z kolei ruchy ekologiczne i konsumenckie pojawiły się w połowie XIX wieku i przez wiele lat rozwijały się niezależnie. Na początku XX wieku we wszystkich tych obszarach zainteresowania społecznego powstały pierwsze uregulowania prawne, a od połowy XX wieku rozpoczęły się wielkie kampanie prowadzone przez coraz bardziej popularne organizacje pozarządowe.

Ruch konsumencki powstawał głównie z potrzeby ochrony słabszych przed nieuczciwymi praktykami handlowymi. W latach sześćdziesiątych XX wieku stał się ważnym elementem świadomości obywatelskiej. Publiczną uwagę najpierw w USA, a później także w Europie, skupiły publikacje odsłaniające praktyki wielkich korporacji maksymalizujących swój zysk kosztem życia i zdrowia tysięcy konsumentów. Była to przede wszystkim książka Ralpha Nadera *Unsafe at Any Speed*, pokazująca jak General Motors lekceważył bezpieczeństwo swoich pasażerów, a także książka Rachel Carson *Silent Spring*, opisująca katastrofalny wpływ pestycydów na środowisko naturalne.

Pod koniec lat osiemdziesiątych ruch konsumencki na świecie zaczął w coraz większym stopniu uwzględniać rosnące zagrożenia ekologiczne, dotyczące zarówno bezpieczeństwa procesów produkcji jak i samych produktów dla zdrowia człowieka. Istotnym elementem tego „zielonego konsumeryzmu” (green consumerism) stało się też kształtowanie proekologicznych wzorców konsumpcji. Zaczęły powstawać wówczas rozmaite „dekalogi ekokonsumenta”, które określały, jakie cechy powinny spełniać produkty, aby ekologicznie nastawieni konsumenci mogli z czystym sumieniem dokonywać zakupów. Do upowszechnienia świadomości ekologicznej wśród konsumentów przyczyniły się takie książki, jak: *The Green Consumer Guide*, *Shopping for a Better World*, czy *50 Ways to Save a Planet*, które zostały sprzedane w milionowych nakładach na całym świecie.

Wraz ze wzrostem świadomości ekologicznej, ekokonsumeryzm zaczął przekształcać się w „konsumeryzm zrównoważony” (sustainable consumerism). Tematem istotnym w ruchu konsumenckim stały się takie zagadnienia jak: analiza cyklu życia produktu, globalne aspekty wzrostu konsumpcji i brak równowagi światowej, dostępność i sprawiedliwy podział dóbr materialnych, kwestie zużywania zasobów naturalnych, czy w końcu koncepcje odmaterializowania produkcji.

Na przełomie XX i XXI wieku coraz częściej zaczęto mówić o tym, że ruch społeczeństwa obywatelskiego jest jeden i podziela te same wartości, wyrażające się w poszanowaniu praw człowieka, zwierząt, środowiska i konsumentów.

„Możemy naprawdę zmienić świat poprzez odpowiedzialną i etyczną konsumpcję” (*By consuming consciously and ethically we can realistically create change*) – **mówi jedno z haseł tego nowego, zjednoczonego ruchu obywatelskiego.** Takie zmienianie świata dotyczy więc w dużym stopniu codziennych praktyk stosowanych w biznesie.

3. Droga **samoregulacji** biznesu

Próby formułowania podstawowych zasad etycznych, które powinny być przestrzegane w prowadzeniu działalności gospodarczej podejmowane były już w latach siedemdziesiątych. Sektor biznesu stawał się coraz bardziej aktywny w formułowaniu takich zasad i określaniu metod ich wdrażania. Niezależnie od programów i kodeksów etycznych wprowadzanych w konkretnych przedsiębiorstwach, poszczególne organizacje branżowe, regionalne, narodowe publikowały kodeksy i zbiory zasad określające rolę i odpowiedzialność biznesu.

Samoregulacje nie są jednak alternatywą praw i obowiązujących przepisów krajowych, czy międzynarodowych. **Obowiązujące przepisy zapewniają minimalne standardy dotyczące wszystkich uczestników rynku, podczas gdy samoregulacje jako dobrowolne inicjatywy mogą je jedynie uzupełniać i propagować wyższe standardy dla tych, którzy się pod nimi podpisują.**

Zgodność z prawem to podstawowy standard etyczny w biznesie, ale nie jest to standard jedyny. Prawa i mechanizmy rynkowe są koniecznymi lecz nie wystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. **To przedstawiciele sektora biznesu, poprzez dobrowolne samoograniczenie pokazują, że prowadzenie biznesu rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób.** Potwierdzają w ten sposób, że etyczne postępowanie przedsiębiorstwa stanowi jego aktywa, buduje zaufanie klientów, zainteresowanie inwestorów i dumę pracowników. Wprawdzie bowiem biznesem biznesu jest biznes, to wolność uprawiania działalności gospodarczej połączona być musi z odpowiedzialnością. Ludzie oczekują, że kultura przedsiębiorstwa i jego działanie będzie obejmować także wrażliwość na wartości społeczne.

W dużym stopniu te regulacje wewnętrzne obejmują zasady współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Dlatego jako pierwsze wprowadzały je głównie te branże czy grupy firm, które mają licznych dostawców umiejscowionych w państwach rozwijających się, gdzie często naruszane są podstawowe prawa człowieka i prawa pracownicze. W ostatnich latach kilka wielkich kampanii medialnych (m.in. *Transfair* w Niemczech, czy *Fair Trade* w Wielkiej Brytanii) przyczyniło się do upowszechnienia zagadnień związanych z etyczną współpracą z dostawcami. Związane to było ze wzrastającymi oczekiwaniami konsumentów w krajach rozwiniętych, którzy kupując np. produkty spożywcze importowane z Azji czy Afryki, chcieli jednocześnie mieć potwierdzenie, że pracownicy w tych krajach otrzymują godziwe wynagrodzenie za swoją pracę i są właściwie traktowani.

Jedną ze złotych zasad efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem jest kształtowanie długoterminowych i opartych na współdziałaniu relacji, np. w postaci wspólnych przedsięwzięć z dostawcami. Właśnie zarządzanie oparte na systemie odpowiedzialności społecznej, uwzględniające przestrzeganie wspólnych norm etycznych, sprzyja budowaniu właściwych relacji z dostawcami. Pogłębianie partnerskich stosunków z dostawcami prowadzi długofalowo do obniżania kosztów. Stałe współdziałanie z wąską grupą zaufanych dostawców jest o wiele łatwiejsze niż ciągłe prowadzenie negocjacji z setkami potencjalnych kooperantów.

Z badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii wynika np., że **71% dostawców uważa, że akcentowanie problemów związanych z odpowiedzialnością społeczną i środowiskową przez firmy zamawiające prowadzi w konsekwencji do poprawy wzajemnych relacji**. Jednocześnie też z badań prowadzonych przez Bank Światowy w 2003 roku wynika, że ponad 50% największych korporacji kieruje się w wyborze partnerów wypełnianiem istotnych kryteriów z obszaru społecznej odpowiedzialności. Wynika to zazwyczaj właśnie z faktu podejmowania dobrowolnych zobowiązań w tym zakresie.

Korupcja i oszustwo w świecie biznesu stanowią obecnie większe zagrożenie niż kiedykolwiek. Uważa się, że są groźniejsze dla przedsiębiorstw niż konkurencja lub niesprzyjające czynniki zewnętrzne, ponieważ są wewnętrznymi wrogami firmy, są jak rak, który może zniszczyć cały ich dorobek. Samoregulacje mają na celu przeciwdziałanie możliwym stratom przedsiębiorstwa, które powoduje nadszarpnięta reputacja i utrata zaufania ze strony partnerów.

Samoregulacje są także coraz powszechniej stosowane w sektorze biznesu w Polsce. Czasem określa się je jako formy „otwartej koordynacji” czy „dobrych praktyk” i mają charakter instrumentów pozaprawnych. Można przykładowo wymienić programy odpowiedzialnej sprzedaży wyrobów tytoniowych i alkoholowych, kodeksy postępowania w dziedzinie reklamy i marketingu, a także w dziedzinie badania opinii publicznej, czy zasady dobrych praktyk w relacjach z klientami podpisane przez grupę firm developerskich. Szczególnie popularne są one w sektorze finansowym, np. standardy dobrych praktyk w zakresie akwizycji i transferów podpisane przez większość Powszechnych Towarzystw Emerytalnych, kodeks dobrej praktyki bankowej, czy zasady dobrych praktyk w działalności ubezpieczeniowej.

Na rynkach światowych podejmowano wiele tego typu inicjatyw, np.: *The Maquila-dora Standards of Conduct*, dotyczące zatrudnienia, zasad bezpieczeństwa i wpływu na społeczność, opracowane przez amerykańskie korporacje działające w Meksyku; *The MacBride Principles*, opracowane w Irlandii, dotyczące zasad uczciwego zatrudniania; czy *The Equality Principles on Sexual Orientation* opracowane przez The Wall Street Project, dotyczące problemów dyskryminacji w miejscu pracy.

Jednak do najbardziej znanych samoregulacji w biznesie, o ugruntowanej renomie – i jednocześnie takich, do których odwołania można znaleźć w dokumentach strategicznych wielu firm na świecie – należą następujące trzy inicjatywy:

WYTYCZNE DLA PRZEDSIĘBIORSTW WIELONARODOWYCH OECD

Już w 1976 kraje stowarzyszone w OECD opracowały *Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych*. Wiele kodeksów etycznych poszczególnych korporacji odnosi się – bezpośrednio lub pośrednio – właśnie do tego dokumentu, co świadczy o tym, że jest on najlepszym wzorcem samoregulacji. Wytyczne są systematycznie doskonalone co kilka lat, tak aby uwzględniały istotne oczekiwania rynków światowych i wyzwania przed jakimi stoi globalna gospodarka. Obejmują wiele aspektów działalności przedsiębiorstw, od jawności informacji poprzez konkurencję, zatrudnienie, do ochrony środowiska.

Stosunki pracy

- prawo do tworzenia związków zawodowych
- zniesienie pracy dzieci
- zniesienie pracy przymusowej
- likwidacja dyskryminacji
- współpraca pracodawców i pracowników
- zapewnianie bezpieczeństwa
- zatrudnianie kadry lokalnej
- szkolenia
- informowanie o wynikach
- uczciwe negocjowanie umów zbiorowych

Ochrona środowiska

- dążenie do trwałego, zrównoważonego rozwoju
- dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo ludzi
- badanie i monitorowanie wpływu na środowisko
- konsultacje ze społecznościami lokalnymi i pracownikami
- badanie wpływu produkowanych dóbr i usług na środowisko
- przeciwdziałanie nadzwyczajnym zagrożeniom
- ekologizacja procesów produkcji
- promowanie świadomości ekologicznej wśród klientów
- szkolenie pracowników

Zwalczanie korupcji

- nie oferowanie i nie przyjmowanie łapówek ani innych korzyści
- odpowiednie wynagrodzenia dla pośredników
- przejrzystość działań
- promowanie uczciwości wśród pracowników
- nie finansować nielegalnie polityki

Ochrona konsumenta

- zgodność dóbr i usług z normami
- dokładne i jasne informacje o produkcie
- jasne procedury reklamacyjne
- uczciwe praktyki
- respektowanie prywatności
- zapobieganie zagrożeniom

GLOBALNE ZASADY SULLIVANA

Kodeks dla przedsiębiorstw działających w Południowej Afryce powstał w 1977 roku z inicjatywy Pastora Leona H. Sullivana. Potem stwierdzono, że zasady te można stosować bardziej uniwersalnie. Ostatnia aktualizacja tych zasad została przeprowadzona w 1999 roku i obecnie są one znane jako *Globalne Zasady Sullivana*. Obejmują takie kwestie jak:

- > Wsparcie dla powszechnych praw człowieka;
- > Prowadzenie polityki równych szans dla pracowników;
- > Poszanowanie prawa do dobrowolnego zrzeszania się;
- > Zapewnienie pracownikom godziwego wynagrodzenia oraz możliwości podnoszenia kwalifikacji;
- > Ochrona ludzkiego zdrowia i środowiska;
- > Wspieranie uczciwej konkurencji;
- > Współpraca z rządami i społecznościami w krajach działania;
- > Wspieranie przestrzegania takich samych zasad przez partnerów handlowych;
- > Zapewnianie przejrzystości.

ZASADY PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ Z CAUX

W 1994 roku uczestnicy Okrągłego Stołu w Caux przyjęli *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej* i powołali instytucję monitorującą upowszechnianie tych zasad. Pierwsze wersje tego dokumentu były już znane od 1986 roku i poddawane przez kilka lat procesowi bardzo szerokiej konsultacji. We wstępie autorzy dokumentu piszą: „Zachowania biznesu mają wpływ na stosunki międzynarodowe oraz na pomyślność i dobrobyt nas wszystkich. Działalność gospodarcza stanowi często pierwszy kontakt pomiędzy narodami, a zmiany społeczne i ekonomiczne, które wywołuje, mają znaczący wpływ na poziom niepokoju lub zaufania odczuwanego przez ludzi na całym świecie.”

Do podstawowych zasad prowadzenia działalności gospodarczej zaliczono:



Przyjęto też szczegółowe zasady, które definiują podstawowe obowiązki korporacji wobec klientów, pracowników, właścicieli i inwestorów, dostawców, konkurencji i społeczności lokalnych.

Wśród zasad postępowania wobec klientów wymienia się m.in.:

- > traktowanie klientów uczciwie, z należnym im szacunkiem;
- > oferowanie produktów i usług o najwyższej jakości;
- > dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo klientów;
- > poszanowanie godności ludzkiej w działaniach marketingowych i reklamie.

Zasady postępowania wobec pracowników:

- > zapewnianie miejsc pracy i wynagrodzenia;
- > tworzenie warunków pracy, które szanują zdrowie i godność pracownika;
- > unikanie praktyk dyskryminacyjnych i zagwarantowanie równych szans;
- > nastawienie na współpracę w celu rozwiązywania problemów związanych z bezrobociem.

Zasady postępowania wobec właścicieli i inwestorów:

- > rzetelne zarządzanie w celu zapewnienia uczciwych zysków z poczynionych inwestycji;
- > przekazywanie właścicielom i inwestorom istotnych informacji;
- > ochranianie i powiększanie aktywów.

Zasady postępowania wobec dostawców:

- > rozwijanie długoterminowych relacji z dostawcami;
- > udostępnianie informacji dostawcom oraz włączanie ich w proces planowania;
- > terminowa zapłata zgodnie z warunkami umowy;
- > preferowanie takich dostawców, którzy przestrzegają zasad poszanowania ludzkiej godności.

Zasady postępowania wobec konkurencji:

- > promowanie zachowań konkurencyjnych, które przynoszą korzyści społeczeństwu i środowisku;
- > powstrzymanie się od nieuczciwych korzyści majątkowych oraz przywilejów;
- > respektowanie praw własności materialnej i intelektualnej;
- > przeciwstawianie się zdobywaniu informacji gospodarczych w sposób nieuczciwy.

Zasady postępowania wobec społeczności lokalnych

- > respektowanie oraz promowanie praw człowieka;
- > współpraca z organizacjami działającymi na rzecz podniesienia poziomu zdrowia, edukacji, bezpieczeństwa;
- > stymulowanie zrównoważonego rozwoju;
- > wspieranie pokoju, integralności kultur lokalnych, różnorodności i integracji społecznej.

II. Odpowiedzialny biznes w natarciu

U progu XXI wieku odpowiedzialny biznes stał się zjawiskiem globalnym.

W wielu miejscach na świecie pojawiają się ciekawe inicjatywy, które angażują liderów biznesu, organizacji pozarządowych i przedstawicieli władz państwowych.

W Australii od kilku lat dynamicznie rozwija się rynek inwestycji społecznie odpowiedzialnych, a odpowiednie regulacje prawne jeszcze ten rozwój wzmacniają. W Brazylii Instituto Ethos od 2000 roku prowadzi ogólnonarodowy indeks odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. W Hongkongu Centrum Rozwoju Etyki, przy wsparciu miejscowych izb gospodarczych, od dziesięciu lat pomaga wprowadzać programy etyczne w korporacjach działających na rynkach azjatyckich. W Rosji miejscowe oddziały globalnych korporacji wydają roczne raporty społecznej odpowiedzialności. U nas niewiele o tym się pisze.

Dla polskich przedsiębiorstw najważniejszy jest rynek europejski.

Dlatego w tym rozdziale kierujemy się na Unię Europejską.

W 2000 roku, podczas Szczytu Europejskiego w Lizbonie, Rada Europejska przedstawiła nową strategię, w której kluczową rolę przypisuje sektorowi biznesu. Już w lipcu następnego roku Komisja Europejska zaprezentowała *Green Paper on Corporate Social Responsibility*, aby wywołać publiczną debatę na temat odpowiedzialności biznesu. W proces konsultacji włączyły się poszczególne dyrekcje generalne Komisji, zatrudnienia i spraw socjalnych, przedsiębiorstw i społeczeństwa informacyjnego, handlu, ochrony środowiska, a także przedstawiciele koncernów i sektora MSP, związki zawodowe, dziennikarze, eksperci, organizacje pozarządowe i naukowe. Rok później, w lipcu 2002 roku, Komisja przedstawiła syntetyczną strategię realizacji i upowszechniania praktyk odpowiedzialnego biznesu w Unii. Koncepcja odpowiedzialnego biznesu stała się jednym z kluczowych tematów w polityce gospodarczej UE. Powstały odpowiednie instytucje, w parlamentach narodowych rozpoczęto proces legislacji, ruszyły programy badawcze.

Dlaczego w tak krótkim czasie idea, która pojawiła się na Szczycie Lizbońskim, zapoczątkowała niemal rewolucyjne zmiany w polityce gospodarczej UE i prawdopodobnie równie istotne zmiany w strategiach przedsiębiorstw? Odpowiadając na to pytanie, trzeba odwołać się do wzrostu oczekiwań społecznych i zmian w świadomości konsumentów, do potrzeby wiarygodności polityki gospodarczej UE i długofalowej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw, a także istniejących tradycji wśród szeregu najlepszych korporacji. Można bowiem przyjąć, że upowszechnianie obywatelskich postaw w sektorze przedsiębiorstw stwarza lepsze warunki dla konkurencyjności europejskiej gospodarki w świecie i dla podnoszenia poziomu życia wszystkich obywateli.

Można też zwrócić uwagę, że **odpowiedzialność biznesu to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego.**

A na tym skorzystać powinni wszyscy.

I. Co to jest odpowiedzialny biznes?

Nie ma jednej definicji odpowiedzialnego biznesu i pewnie nigdy nie będzie. Ale można przytoczyć niektóre, często spotykane określenia – komplementarne wobec siebie. Większość z nich odchodzi od tradycyjnego określania zadań stojących przed firmą, sprowadzających się wyłącznie do wypracowywania za wszelką cenę – i w każdym sposób, zgodny z przepisami prawa – zysku, czy też zwiększania wartości firmy. To podstawowe zadanie nie jest oczywiście pomijane, ale wskazuje się na różne elementy towarzyszące, konieczne dla funkcjonowania i rozwoju firmy na konkurencyjnym rynku. Dzięki temu zwraca się uwagę na sposób postępowania w procesie osiągania zysku i efekty tego postępowania, a jednocześnie poszerza się samo pojęcie zysku, które nabiera wymiaru społecznego.

Odpowiedzialny biznes nie polega zatem na rozdawaniu pieniędzy, nie dotyczy tylko najprostszych form filantropii, bądź sponsorowania różnych wydarzeń kulturalnych. Bo chociaż to też może być istotne w realizacji pewnych celów, to jednak nie wystarcza do osiągania konkurencyjności i efektywności ekonomicznej. **Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich.**

Odpowiedzialny biznes to:

- >> Osiąganie trwałego zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji ze wszystkimi interesariuszami.
- >> Narzędzie zarządzania, które pozwala wykorzystać proces budowania dialogu z interesariuszami w celu doskonalenia strategii rozwoju firmy.
- >> Filozofia prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami: m.in. z pracownikami, z klientami, z dostawcami, z akcjonariuszami, z konkurencją, ze społecznością lokalną.
- >> Budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku opartej na zapewnieniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców jak i dla innych interesariuszy.
- >> Dostarczanie usług i produktów w sposób nie degradujący środowiska przyrodniczego i społecznego.
- >> Prowadzenie biznesu w taki sposób, aby uwzględniać wartości etyczne, prawo, szacunek dla pracowników, społeczeństwa i środowiska przyrodniczego.
- >> Uczciwe wypełnianie zobowiązań.
- >> Prowadzenie biznesu w zgodzie z oczekiwaniami społecznymi, które mają charakter etyczny, prawny, finansowy i obywatelski.
- >> Budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, dla dobra wszystkich obywateli, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi.
- >> Prowadzenie firmy tak, aby efekty działalności gospodarczej były spójne z oczekiwaniami i wartościami społecznymi.

- >> Wnoszenie wkładu do zrównoważonego rozwoju poprzez współpracę z pracownikami, społecznością lokalną i globalną, aby podnosić jakość życia wszystkich obywateli.
- >> Poczucie odpowiedzialności za konsumenta, inwestora, społeczeństwo, środowisko przyrodnicze, za sukces gospodarki.
- >> Dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami.
- >> Stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska.

U podstaw tych, w zasadzie podobnych, określeń leży koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. „Interesariusze” to chyba najważniejsze pojęcie, które weszło do słownika biznesowego wraz ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Interesariusze (*stakeholders*) – czasem określanii jako strony zainteresowane – to grupy lub jednostki, które mogą wpływać lub są pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur.

Można przyjąć – przy szerokim rozumieniu tego terminu – że interesariuszami firmy są w zasadzie wszyscy, bo w globalnym świecie sieć wzajemnych powiązań jest coraz mocniejsza. Ale z punktu widzenia danej firmy **istotne są te relacje z interesariuszami, którymi daje się zarządzać**. Każda firma może inaczej narysować swoją mapę kluczowych interesariuszy, np. tak:

Przykładowa mapa interesariuszy dla spółki publicznej



Spółeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się codziennej praktyce gospodarczej w dwóch wymiarach: zewnętrznym i wewnętrznym. Przykładowo można wymienić niektóre zagadnienia, najczęściej podejmowane przez firmy.

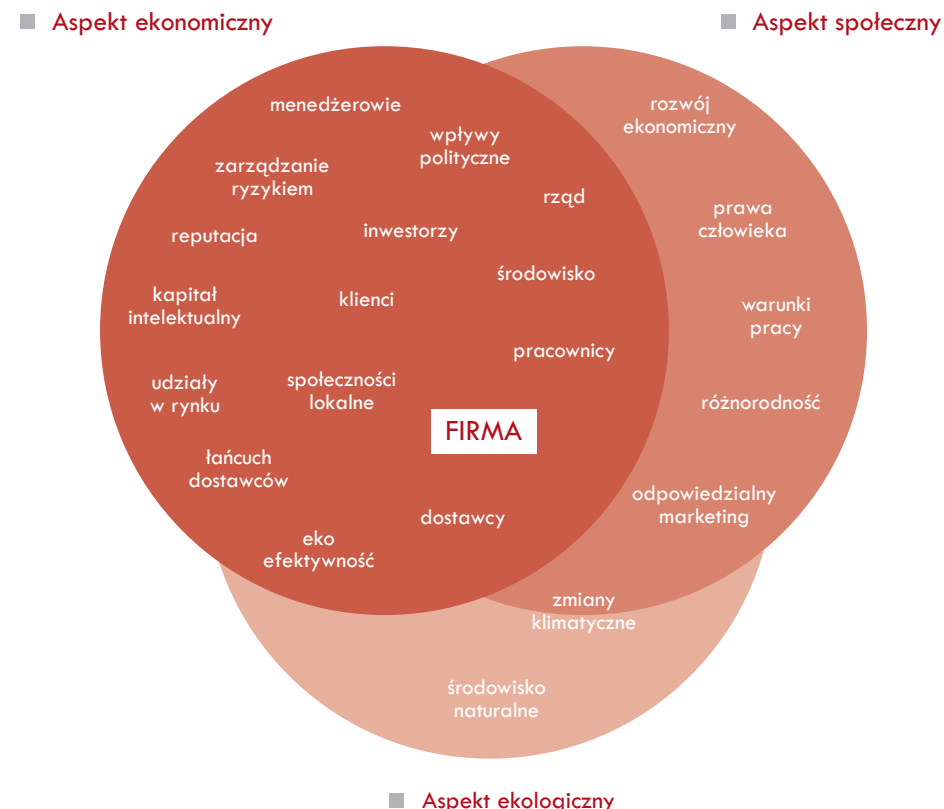
Wymiar wewnętrzny

- >> Zarządzanie zasobami ludzkimi: Obejmuje m. in. równouprawnienie pracowników, łatwy dostęp dla pracowników do informacji o zmianach w strategii firmy i generalnie lepsza wymiana informacji między pracownikami a kadrą zarządzającą, partycypacja pracownicza czyli zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, perspektywy rozwoju i doskonalenia kwalifikacji, sprawiedliwe płace, wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków rodzinnych z pracą, szkolenia pracownicze.
- >> Programy etyczne dla pracowników: Obejmują m.in. kodeksy etyczne, szkolenia z zakresu etyki, powoływanie rzecznika firmy ds. etyki, procedury w przypadku naruszenia kodeksu etyki.
- >> Bezpieczeństwo i higiena pracy: Dodatkowe – oprócz wymaganych przez prawo – zasady bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, różne formy opieki zdrowotnej dla pracowników.
- >> Umiejętność dostosowywania się do zmian: Uwzględnienie interesów wszystkich stron w przypadku restrukturyzacji, tak aby minimalizować jej negatywne skutki, elastyczność zatrudnienia, zasady zwalniania pracowników (np. outplacement).
- >> Zarządzanie ochroną środowiska: Redukcja zużycia energii, wody, zagospodarowanie odpadów, a przede wszystkim procedury pozwalające na systematyczne zmniejszanie negatywnego wpływu firmy na środowisko.
- >> Zasady nadzoru korporacyjnego: m.in. przejrzystość informacyjna, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych, inwestycje na rzecz zrównoważonego rozwoju, uwzględnianie polityki społecznej odpowiedzialności w procesie fuzji.

Wymiar zewnętrzny

- >> Społeczność lokalna: Zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami lokalnymi, wolontariat pracowniczy, zaangażowanie w działalność filantropijną, społeczne efekty działalności gospodarczej, stwarzanie miejsc pracy dla niepełnosprawnych, obywatelskie zaangażowanie, inwestycje społeczne.
- >> Partnerzy handlowi, dostawcy i klienci: Zasady mogą dotyczyć zarówno przestrzegania terminowości dostaw i płatności wobec kooperantów, monitoringu jakości, sprawnego reagowania na skargi klientów i innych partnerów, określania wymagań związanych ze stosowaniem systemów społecznej odpowiedzialności przez dostawców czy podwykonawców i w ogóle uwzględnianie społecznych i ekologicznych aspektów w decyzjach handlowych, jak i dostarczania na rynek produktów i usług bezpiecznych dla środowiska i ludzi, czy np. przeciwdziałania korupcji.
- >> Prawa człowieka: Dotyczy zobowiązania się firm do przestrzegania praw człowieka, czyli np. nie zatrudniania dzieci, niestosowania pracy przymusowej, stwarzania równych szans, zasad sprawiedliwego handlu.
- >> Globalne problemy ekologiczne: Poruszane są zagadnienia dotyczące troski o szeroko pojęte środowisko naturalne, czyli np. efekt cieplarniany, zmiany klimatyczne, technologie zmniejszające zużycie zasobów nieodnawialnych, wykorzystanie źródeł odnawialnych w zaspokajaniu potrzeb energetycznych.

Przykładowa mapa zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością



2. Komisja Europejska i społeczna odpowiedzialność biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nie zyskałaby tak dużej popularności w kręgach liderów biznesu, organizacji pozarządowych i administracji wielu państw w naszej części świata, gdyby nie aktywność Komisji Europejskiej. W ramach tej aktywności warto zwrócić uwagę na Strategię Lizbońską oraz Zieloną i następnie Białą Księgę dotyczącą zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu.

--- a. STRATEGIA LIZBOŃSKA

Priorytetem Unii Europejskiej jest zapewnienie trwałego rozwoju gospodarczego. Przyjęty w marcu 2000 roku 10-letni program społeczno-gospodarczy Unii - Strategia Lizbońska – oraz późniejsze działania z tym związane, zwane procesem lizbońskim, mają za cel uczynienie z Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej i opartej na wiedzy gospodarki świata, zdolnej do trwałego rozwoju z większą liczbą lepszych miejsc pracy oraz z większą spójnością społeczną. Zakłada ona:

- > szybkie przejście do gospodarki opartej na wiedzy;
- > liberalizację niektórych dziedzin życia gospodarczego;
- > rozwój przedsiębiorczości;
- > wzrost zatrudnienia i zmianę modelu społecznego.

Według Komisji Europejskiej, strategia społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzi do trwałego sukcesu przedsiębiorstwa - poprzez dialog z interesariuszami, uwzględnianie zarządzania środowiskowego i budowę kapitału społecznego. Dlatego CSR może przyczynić się do osiągnięcia celu nakreślonego przez Strategię Lizbońską.

--- b. ZIELONA KSIĘGA

W lipcu 2001 Komisja Europejska ogłosiła *Green Paper on CSR* jako dokument systematyzujący ideę odpowiedzialności społecznej na poziomie europejskim. Jest to pierwszy raport opracowany na tak wysokim szczeblu, który szczegółowo omawia zasady odpowiedzialności i sposoby ich wdrażania. Ogłoszenie *Zielonej Księgi* zainicjowało szeroką debatę na temat sposobu, w jaki Unia Europejska może aktywnie promować odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw na poziomie europejskim i globalnym. Najważniejsze elementy *Zielonej Księgi* to:

Definicja CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – koncepcja, według której firmy dobrowolnie prowadzą strategię uwzględniającą interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z interesariuszami. Bycie odpowiedzialną firmą nie oznacza tylko spełniania wszystkich wymogów formalnych, ale zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, czyli dobrowolne zaangażowanie.

CSR jako integralna część zarządzania

Przedstawia się społeczną odpowiedzialność biznesu jako integralną część zarządzania strategicznego, co wymaga wprowadzania nowych metod zarządzania przedsiębiorstwem oraz edukacji, zwłaszcza kadry menedżerskiej.

Partnerstwo interesariuszy

Pokazuje zależności firmy i interesariuszy: pracowników i akcjonariuszy, partnerów biznesowych i dostawców, klientów, władz publicznych i organizacji pozarządowych reprezentujących społeczność lokalną, a także środowiska przyrodniczego.

CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach

Mocno podkreśla, że programy społecznej odpowiedzialności mogą być realizowane nie tylko w korporacjach ponadnarodowych, ale również stają się istotnym elementem funkcjonowania milionów małych i średnich firm w całej Unii Europejskiej.

Prowadzenie badań

Stawia postulat prowadzenia bardziej szczegółowych badań dotyczących wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na wyniki działalności gospodarczej. Powinny to robić same przedsiębiorstwa, a także władze publiczne oraz instytucje akademickie.

Raportowanie

Zachęca do przygotowywania rocznych raportów na temat polityki i osiągniętych rezultatów w zakresie zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Zwraca uwagę na potrzebę standardów raportowania społecznego – zakresu i formy ujawnianych informacji, wiarygodnej oceny i audytu.

--- c. BIAŁA KSIĘGA

Efektem konsultacji po opublikowaniu *Zielonej Księgi* stał się nowy dokument – strategia realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu – *White Paper: Communication on CSR*.

Dokument ten jest adresowany do instytucji europejskich, państw członkowskich, partnerów społecznych, stowarzyszeń biznesowych i konsumenckich, indywidualnych przedsiębiorstw i innych grup zainteresowanych. *Biała Księga*, oprócz podsumowania dotychczasowych konsultacji społecznych, przedstawia cztery obszary koniecznych działań UE w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu:

Edukacja, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk

- > badanie wpływu CSR na biznes i społeczeństwo;
- > wymiana doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy przedsiębiorstwami;
- > wymiana doświadczeń i dobrych praktyk między państwami członkowskimi;
- > rozwój umiejętności menedżerskich;
- > przystosowanie zasad społecznej odpowiedzialności do potrzeb sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozwój instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu

- > kodeksy etyczne;
- > standardy zarządzania;
- > zasady audytu i raportowania;
- > etykietowanie produktów;
- > inwestycje społecznie odpowiedzialne.

Uruchomienie Europejskiego Forum Interesariuszy

Komisja Europejska powoła European multi-Stakeholder Forum on CSR, w którym udział wezmą: przedstawiciele organizacji społecznych i biznesowych, pracodawców i pracowników, konsumentów i inwestorów. Zadania Forum to wymiana doświadczeń we wdrażaniu zasad odpowiedzialności biznesu oraz wypracowanie narzędzi i metod realizacji idei społecznej odpowiedzialności.

Pod przewodnictwem przedstawiciela Komisji Europejskiej będą odbywać się cykliczne spotkania „okrągłego stołu”, mające doprowadzić do określenia europejskiego modelu firmy odpowiedzialnej, zarówno pod kątem najlepszych praktyk w poszczególnych dziedzinach zarządzania jak i instrumentów operacyjnych, a szczególnie zasad raportowania wyników.

Włączenie CSR do wszystkich polityk Unii Europejskiej

- >> Polityka zatrudnienia: Polityki społeczne i zatrudnienia integrujące zasady CSR zostały zawarte w dokumencie *European Employment Strategy*, promującym równość szans w miejscu pracy.
- >> Polityka gospodarcza: Rolą państw członkowskich jest identyfikacja i promocja dobrych praktyk oraz tworzenie polityki ich wsparcia. Promowane są także innowacje w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością. Istotnym elementem jest tworzenie instrumentów dostosowujących te zasady do potrzeb sektora małych i średnich przedsiębiorstw.
- >> Polityka środowiskowa: Działania na rzecz ochrony środowiska są domeną polityk wspólnotowych od przeszło 25 lat. Kluczowym aspektem *Szóstego programu działań w ochronie środowiska* jest rola biznesu w promocji i wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju.
- >> Polityka konsumencka: Komisja jest w trakcie procesu ustalania zasad współpracy z organizacjami konsumenckimi, w celu harmonizacji zasad narodowych dotyczących uczciwych praktyk konsumenckich.
- >> Polityka zewnętrzna, polityka rozwoju i handlu: Komisja ma do odegrania rolę pośrednika w dialogu pomiędzy państwami członkowskimi UE a innymi państwami. Poprzez promocję i wymianę doświadczeń, dobrych praktyk, pomiędzy państwami członkowskimi a państwami rozwijającymi się, UE może mieć udział w rozwoju zasad CSR na poziomie globalnym. Komisja upowszechnia podstawowe prawa pracownicze, standardy środowiskowe i zachęca przedsiębiorstwa z UE do stosowania zasad CSR w relacjach zewnętrznych.
- >> Instytucje administracji publicznej: Wszystkie instytucje administracji publicznej same powinny w swoich działaniach, a szczególnie we współpracy ze wszystkimi swoimi interesariuszami, realizować zasady społecznej odpowiedzialności. Komisja została np. zarejestrowana w ramach systemu EMAS i zachęca inne instytucje publiczne do tego.

3. Odpowiedzialny biznes w wybranych krajach europejskich

Jednym z wymiernych efektów Strategii Lizbońskiej jest **Europejska Kampania na rzecz Odpowiedzialnego Biznesu 2005**, prowadzona przez CSR Europe, przy współpracy innych organizacji.

Kampania ma na celu:

- > upowszechnianie idei odpowiedzialności społecznej w środowisku biznesu;
- > promowanie dobrych przykładów wdrażania odpowiedzialnych praktyk w biznesie;
- > edukację obecnych i przyszłych liderów.

Kampania zapewnia szeroki dostęp dla wszystkich przedsiębiorstw do rozwiązań i instrumentów w sferze zarządzania odpowiedzialnością społeczną. W jej ramach prowadzony jest tzw. Maraton Europejski, czyli cykl konferencji przygotowywanych przez krajowe organizacje promujące ideę odpowiedzialnego biznesu. Do 2004 roku Maraton objął: Grecję, Francję, Wielką Brytanię, Finlandię, Holandię, Włochy, Irlandię, Szwecję, Portugalię, Polskę i Czechy. To w dużej mierze dzięki temu w poszczególnych krajach europejskich rozpoczęto realizację szeregu programów partnerskich z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

--- Austria

Kluczową inicjatywą promującą odpowiedzialny biznes w tym kraju jest platforma CSR Austria – rozpoczęta w 2002 roku przez Austriacką Federację Przemysłową oraz Ministerstwo Spraw Gospodarczych i Pracy. W maju 2003 dołączyła do niej Austriacka Izba Handlu. Celem CSR Austria jest prowadzenie debaty i dostarczanie przedsiębiorstwom informacji na temat odpowiedzialności w biznesie.

CSR Austria działa w ramach 3-etapowej strategii rozwoju odpowiedzialnego biznesu w tym kraju. Od października 2002 do lipca 2003 trwała dyskusja na temat CSR, znaczenia i korzyści, a także przegląd międzynarodowych organizacji i działań z zakresu CSR. Na zakończenie tego etapu przeprowadzono badania austriackich przedsiębiorstw pod kątem ich zaangażowania w działania odpowiedzialne społecznie i przygotowano zarys wytycznych CSR dla firm. Stały się one podstawą drugiego etapu – dialogu interesariuszy, trwającego od sierpnia do grudnia 2003, a uwieńczonego konferencją z udziałem 120 przedstawicieli biznesu, organizacji pozarządowych, partnerów społecznych. W efekcie powstał dokument *Sukces gospodarczy*. Odpowiedzialne działanie. Trzeci etap – wdrażanie – trwający od stycznia do czerwca 2004, polega na przygotowaniu narzędzi dla przedsiębiorstw i wspomagania ich w procesie włączania CSR w system zarządzania.

Działania CSR Austria:

- > ustanowienie Nagrody TRIGOS (od maja 2004) jako zachęty dla wprowadzania polityk CSR i wsparcie dla rozwoju świadomości CSR;
- > utworzenie Akademii Biznes dla Zrównoważonego Rozwoju, prowadzonej wspólnie z Austriackim Instytutem dla Zrównoważonego Rozwoju i Radą Biznesu;
- > „Budowanie Mostów” – program wymiany i współpracy między organizacjami poza-

rządowymi i przedsiębiorstwami, prowadzony wspólnie z Caritas i Trigon, na podstawie doświadczeń niemieckich, szwajcarskich i austriackich;

> CorporAID, inicjatywa Instytutu Współpracy dla Programów Rozwoju (ICEP), mająca na celu wsparcie przedsiębiorstw działających w krajach słabo rozwiniętych i informująca o problemach tych krajów.

Dodatkowo władze administracyjne prowadzą następujące działania związane z CSR:

> od 1999 przyznawanie nagrody przedsiębiorstwom zapewniającym najlepsze warunki pracy dla kobiet i rodzin;

> aktywne promowanie *Wytycznych dla przedsiębiorstw wielonarodowych* OECD,

> przyznawanie przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy nagrody za osiągnięcia dla zdrowia i bezpieczeństwa pracy;

> projekt włączający wiele ministerstw w budowanie wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie doskonalenia zarządzania środowiskiem, ludźmi i jakością.

W 2001 roku stworzono także platformę dla wzmocnienia rynku społecznie odpowiedzialnych inwestycji.

--- Belgia

W Belgii w promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu zaangażowane są zarówno przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe jak i władze publiczne. Powołano Państwową Radę Zrównoważonego Rozwoju, która doradza władzom w tym zakresie. Wprowadzono po raz pierwszy w Europie znakowanie społeczne produktów - w styczniu 2002 roku rząd belgijski przyjął ustawę o znakowaniu społecznym. Prawo do etykiety mają te produkty, które powstały zgodnie z konwencjami pracy, zwłaszcza w zakresie pięciu fundamentalnych zasad: zakazu przymusu pracy, wolności zrzeszania się, wolności tworzenia związków zawodowych, zakazu dyskryminacji oraz zakazu pracy dzieci. Etykieta społeczna jest dobrowolna i przyznawana jest konkretnym produktom a nie przedsiębiorstwu jako całości, po weryfikacji cyklu produkcji na całym świecie. Organem doradczym dla Ministerstwa Gospodarki jest powołany w tym celu Komitet Interesariuszy.

Belgijscy konsumenci są wrażliwi na wszelkie informacje związane z produktem i wymagają rzetelnej oraz przejrzystej informacji. Według badań przeprowadzonych przez belgijską organizację badań konsumentów CRIOC, 22% konsumentów wybrałoby produkt etyczny, a 5% już tak czyni obecnie.

Niektóre belgijskie przedsiębiorstwa weszły w partnerstwo z Ministrem ds. Zatrudnienia w celu promocji zrównoważonego rozwoju i w jego ramach podejmują działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, włączając je do swoich strategii biznesowych. W czerwcu 2002 powstał Ethibel Sustainability Index, indeks zrównoważonego rozwoju. Ponadto w kwietniu 2002 szesnaście czołowych przedsiębiorstw belgijskich podpisało kodeks *Business & Society Belgium*, przygotowany przez organizację pozarządową Business & Society, zajmującą się promocją CSR w tym kraju.

Organizacja ta, grupująca 50 firm działających w Belgii, prowadzi również badania na temat współpracy biznesu i organizacji pozarządowych a także organizuje warsztaty na tematy dotyczące CSR. Poprzez swoje wydawnictwa promuje dobre praktyki wśród przedsiębiorstw belgijskich, jak również dialog z interesariuszami. W Komitecie Programowym tej organizacji zasiadają przedstawiciele władz publicznych, świata naukowego oraz sektora przedsiębiorstw.

--- Czechy

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest tu stosunkowo mało znana, jednak powoli to się zmienia. Od 1992 roku działa czeski oddział Business Leaders Forum, zajmujący się promowaniem zasad CSR wśród czeskich przedsiębiorstw. Organizowane są spotkania dla przedstawicieli firm, dotyczące na przykład przeciwdziałaniu korupcji. Prowadzony jest także program praktyk dla studentów i absolwentów, a od 1993 roku przyznawana jest nagroda dla firm za osiągnięcia w dziedzinie zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska.

Administracja państwowa upowszechnia zasady przejrzystości w działaniu przedsiębiorstw. Organizowane są także konferencje służące promowaniu CSR, zwiększaniu świadomości i wymianie doświadczeń, np.: „CSR: nowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa”, w październiku 2003 we Włosko-Czeskiej Izbie Handlowej; w listopadzie 2003 na temat filantropii przedsiębiorstw w Czechach, a na wiosnę 2004 w Pradze odbyła się pierwsza krajowa konferencja na temat CSR.

--- Francja

W czerwcu 2002 roku we Francji mianowano pierwszego w tym kraju Ministra ds. Zrównoważonego Rozwoju a rok później przyjęto strategię zrównoważonego rozwoju. Narodowa strategia CSR opiera się na trzech celach: współpracy na szczeblu narodowym, analizie praktyk i promowaniu społecznie odpowiedzialnych inwestycji.

Aktywnie promowana jest inicjatywa Global Compact, jak również *Wytyczne OECD* oraz zasady MOP. Przedsiębiorstwa zwracające się o kredyty eksportowe lub poręczenia są o tych zasadach informowane. Liczba przedsiębiorstw zaangażowanych w Global Compact wzrosła w 2003 z 30 do 205 firm. W czerwcu 2001 utworzono indeks zrównoważonego rozwoju – *Arese Sustainable Performance Index*.

Od kwietnia 2001 działa Novethic, internetowe centrum informacji i usług na temat społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz społecznie odpowiedzialnych inwestycji www.novethic.fr.

W 2003 AFNOR, francuskie stowarzyszenie standaryzacji, wydało podręcznik na temat zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie i CSR. Pracuje także nad zestawem zasad dotyczących sprawiedliwego handlu.

Aktywnie też promują CSR organizacje pozarządowe. W 1986 menedżerowie kilku firm stworzyli IMS – *Entreprendre pour la Cite*, które zrzesza aktualnie 50 przedsiębiorstw i zachęca sektor biznesu do podejmowania inicjatyw z zakresu odpowiedzialności społecznej i etyki. Organizacja ta wspiera także firmy i organizacje przy tworzeniu i wdrażaniu polityk zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności.

Promocją odpowiedzialności biznesu oraz społecznie odpowiedzialnych inwestycji zajmuje się również ORSE (*Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises*), www.orse.fr. Organizacja ta zrzesza 70 przedstawicieli różnych sektorów: notowanych na giełdzie przedsiębiorstw, funduszy inwestycyjnych, banków i przedsiębiorstw ubezpieczeniowych, organizacji pracodawców i związków zawodowych oraz organizacji pozarządowych. Jej działania mają na celu nawiązywanie współpracy między interesariuszami, tworzenie narzędzi i rozpowszechnianie dobrych przykładów.

--- Holandia

W grudniu 2000 roku Holenderska Rada Społeczno – Gospodarcza opublikowała dokument *CSR: podejście holenderskie* przedstawiający koncepcję CSR oraz zadania i obowiązki przedsiębiorstw i interesariuszy. Dwa lata później otwarto Centrum Wiedzy i Informacji na temat CSR, które promuje stosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu w kontekście krajowym i międzynarodowym. Kwestiami społecznej odpowiedzialności biznesu zajmuje się też organizacja Samenleving & Bedrijf (Społeczeństwo i Biznes), stworzona przez przedsiębiorców dla przedsiębiorców, wspierająca dialog społeczny, współpracę z organizacjami pozarządowymi. Organizacja ta zorganizowała również krajową konferencję na temat CSR, jako część Europejskiej Kampanii CSR 2005.

Dyskusja i działania władz publicznych dotyczące CSR w Holandii skupiają się na następujących aspektach:

- > zwiększanie świadomości: wsparcie dla programów naukowych, partnerstwa władz lokalnych i przedsiębiorstw, wydarzeń dotyczących odpowiedzialnego biznesu;
- > przejrzystość: wzmacnianie kontaktów z organizacjami pozarządowymi i wydanie w październiku 2003 roku zasad dotyczących raportowania społecznego;
- > partnerstwo: zachęcanie do współpracy z partnerami w krajach rozwijających się w celu walki z biedą oraz promowania CSR w tych krajach, przygotowanie strategii w tym zakresie;
- > działania międzynarodowe: propagowanie *Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*;
- > postępowanie administracji: rząd ma dawać dobry przykład swoim działaniem – przy zamawianiu, zlecaniu usług i planowaniu nowych polityk.

--- Irlandia

Na początku 2000 roku irlandzki rząd, pracodawcy, związki zawodowe, rolnicy, organizacje pozarządowe uzgodnili tzw. Program Dobrobytu i Rzetelności. Program obejmuje szereg zagadnień, takich jak: standardy jakości życia i środowiska pracy, bezpieczeństwo pracy, zdrowie i dobrobyt, brak dyskryminacji i równość społeczna, polityka przyjazna rodzinie.

Strategia Zrównoważonego Rozwoju dla Irlandii została przyjęta w 2003 roku i zawiera cele dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu. Powstało Narodowe Centrum Partnerstwa i Wyników, które wspiera sektor prywatny i publiczny w procesie zmian, w tworzeniu nowych możliwości i poprawie wyników poprzez angażowanie się w partnerstwa.

Bardzo aktywnie działa irlandzki oddział Business in the Community, utworzony przez przedstawicieli przedsiębiorstw, a pracujący nad programami dla odpowiedzialnych firm. Organizacja ta – do której należy 24 spośród 100 największych irlandzkich firm, a także dziesiątki innych z sektora małych i średnich firm – współpracuje z innymi organizacjami pozarządowymi i władzami w celu promowania inicjatyw na rzecz odpowiedzialnego biznesu.

--- Niemcy

W 2000 roku Bundesverband der Deutschen Industrie (Federacja Przemysłowa Niemiec) utworzyła Forum na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 'econsense'. Zrzesza ono czołowe niemieckie przedsiębiorstwa oraz organizacje, które włączają zasady zrównoważonego rozwoju do swoich strategii. Działa poprzez konferencje, warsztaty

i dialog z różnymi grupami interesariuszy. Publikacje Forum docierają do większości przedsiębiorstw, prowadzone jest także doradztwo w zakresie strategii społecznej odpowiedzialności.

W 2001 roku utworzono Niemieckie Forum Zrównoważonych Inwestycji (Forum Nachhaltige Geldanlagen), zrzeszające firmy i organizacje z krajów niemieckojęzycznych (Austria, Niemcy, Luksemburg oraz Szwajcaria). W 1999 powołano komisję i program „Przyszłość aktywności społecznej” w celu analizy roli administracji lokalnej, biznesu i organizacji pozarządowych oraz możliwości ich współpracy na rzecz wspólnego dobra. W czerwcu 2002 roku ukazał się raport tej komisji.

Działania władz publicznych skupiają się na następujących aspektach:

- > integracja grup zagrożonych wykluczeniem i jakość pracy: promowanie społecznej odpowiedzialności, szkolenia pracowników, praktyki dla młodych ludzi i bezrobotnych, zapewnianie równych szans dla osób niepełnosprawnych, promowanie nauczania ustawicznego, innowacji w miejscu pracy oraz bezpieczeństwa pracy, a także działania na rzecz rodziny;
- > środowisko naturalne: podnoszenie świadomości i odpowiedzialności ekologicznej wśród przedsiębiorców, standaryzacja zasad ochrony środowiska (NAGUS – komitet standaryzacji zasad ochrony środowiska), programy wspierające wdrażanie norm EMAS oraz ochrony konsumentów;
- > doskonalenie współpracy: program rządowy wspierania standardów społecznych i ekologicznych w krajach rozwijających się, uruchomienie spotkań „okrągłego stołu” na temat kodeksów postępowania, z udziałem przedstawicieli ministerstw, przedsiębiorstw i partnerów społecznych, wspieranie partnerstwa publiczno–prywatnego (od 1999 roku podjęto ponad 600 takich projektów).

CSR jest elementem przyjętej w 2002 roku strategii zrównoważonego rozwoju, jak również współpracy na rzecz społeczeństwa obywatelskiego oraz innych rządowych strategii związanych z polityką społeczną. Ponadto promowane są międzynarodowe inicjatywy: Global Compact i Wytyczne OECD. Od 1988 roku przyznawana jest nagroda im. Carla Bertelsmanna, przez Fundację Bertelsmanna, za innowacyjne projekty rozwiązywania problemów społecznych.

--- Polska

Tradycje zajmowania się etyką życia gospodarczego w Polsce są bardzo bogate. Wystarczy wspomnieć o ważnej książce ks. J. Majki *Etyka życia gospodarczego*, która ukazała się ponad dwadzieścia lat temu. Ale z oczywistych względów, praktyczny rozkwit etyki biznesu nastąpił dopiero po roku 1989, chociaż też nie od razu. Wśród ośrodków rozwijających tę dyscyplinę przede wszystkim trzeba wymienić Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego IFiS PAN, pod kierownictwem prof. W. Gasparskiego. Pierwsze publikacje zaczęły pojawiać się w połowie lat dziewięćdziesiątych, pierwsze badanie „Etyka w polskiej gospodarce” przeprowadzono w roku 1998. To wtedy też nawiązano kontakty z liderami biznesu w Polsce.

Ale sama koncepcja społecznej odpowiedzialności, wraz ze swoimi różnorodnymi aspektami praktycznymi, trafiła do Polski później, dzięki Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które powstało w 2000 roku. Do upowszechniania tej koncepcji włączyła się także Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, która powstała wcześniej, bo w roku 1998, a także Fundacja Komunikacji Społecznej i polski oddział Business Leaders Forum. Pod koniec 2002 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu zostało krajowym

partnerem CSR Europe, największej w UE organizacji zajmującej się społeczną odpowiedzialnością biznesu.

W ciągu tych kilku lat zorganizowano w Polsce wiele konferencji i spotkań z kadrami zarządzającą z największych przedsiębiorstw, przeprowadzono liczne badania, przygotowano szereg publikacji prezentujących zarówno teoretyczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu jak i najlepsze praktyki stosowane w przedsiębiorstwach działających w Polsce. W efekcie coraz więcej przedsiębiorstw rozpoczęło wdrażanie programów etycznych, standardów odpowiedzialnego zarządzania, realizację partnerskich programów we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Administracja państwowa nie włącza się aktywnie – jak na razie – w upowszechnianie praktyk odpowiedzialnego biznesu, ale również w tym obszarze zaczynają już pojawiać się ciekawe inicjatywy, które mają doprowadzić do sformułowania narodowej strategii w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

--- Wielka Brytania

W marcu 2000 roku rząd brytyjski mianował Ministra ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Dwie międzypartyjne grupy parlamentarne działają w tym zakresie: jedna na temat CSR, druga na temat SRI. Władze publiczne wspierają promowanie CSR, projekty badawcze na ten temat, zasady przejrzystości w biznesie, społecznie odpowiedzialne inwestycje oraz zaangażowanie biznesu w rozwój tych regionów Wielkiej Brytanii, w których skala problemów społecznych jest największa. Istnieją specjalne ulgi podatkowe zachęcające biznes do inwestowania właśnie w takich regionach, a także przepisy umożliwiające pracownikom przekazywanie pieniędzy na organizacje dobroczynne.

Niezwykle aktywna na polu odpowiedzialnego biznesu jest organizacja Business in the Community, w której działa 700 największych brytyjskich firm oraz 1600 małych i średnich. Organizacja ta prowadzi działalność poprzez sieć prawie 100 partnerstw lokalnych i współpracuje z kilkudziesięcioma zagranicznymi partnerami. Jest również zaangażowana w doradztwo i promowanie przygotowanych instrumentów odpowiedzialnego zarządzania. W październiku 2002 roku uruchomiono pierwszy Indeks Społecznej Odpowiedzialności BITC.

Można wymienić również inne inicjatywy z zakresu CSR w Wielkiej Brytanii:

- > w sierpniu 2001 roku Komitet Sterujący Przeglądu Prawa Przedsiębiorstw zarekomendował włączanie informacji odnoszących się do relacji z pracownikami, społecznościami i innymi kluczowymi interesariuszami do rocznych raportów;
- > raporty społeczne: spośród firm należących do indeksu FTSE 250, 50 wydało po raz pierwszy raporty w 2001/2002, 103 firmy wydały raporty społeczne jako niezależne publikacje, 95 włączyło do rocznych raportów informacje na temat etyki i zagadnień społecznych, a 36 raportów zostało poddane niezależnej weryfikacji;
- > w październiku 2001 roku Stowarzyszenie Brytyjskich Ubezpieczycieli (ABI) opublikowało wytyczne dotyczące ujawniania informacji związanych ze społecznie odpowiedzialnym inwestowaniem;
- > utworzenie indeksu FTSE4Good dla spółek publicznych, które wdrożyły zasady odpowiedzialnego biznesu.

Warto dodać, że właśnie z Wielkiej Brytanii nadeszło najwięcej opinii w procesie konsultacji po opublikowaniu przez Komisję Europejską *Green Paper* – 80 na 250 łącznie.

III. Odpowiedzialny biznes krok po kroku

1. Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością

O społecznej odpowiedzialności firmy nie wystarczy tylko mówić lub publikować ładnie brzmiące deklaracje. Co więcej, doświadczenia wielu firm pokazują, że deklaracje „na wyrost” w bardzo poważnym stopniu mogą zagrozić reputacji firmy. Dlatego trzeba zacząć od właściwego działania, a dopiero później mówić o tym, co udało się zrobić. Właściwe działanie można przedstawić w postaci 20 kroków, ale nie oznacza to, że w każdej firmie wszystkie kroki są niezbędne. To kadra kierownicza musi ocenić, na jakim etapie rozwoju znajduje się firma, co jest dla niej istotne, jakimi zasobami dysponuje, jak daleko chce dojść, itp. Warto jednak pamiętać, że pełne wdrożenie takiego modelu to kwestia lat, a nie miesięcy.



Oto **20 kroków** w budowaniu systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością:

1. Identyfikacja kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych
2. Określenie (lub modyfikacja) długofalowej wizji rozwoju firmy i operacyjnej misji, z uwzględnieniem wartości istotnych w działalności firmy
3. Wstępne sformułowanie priorytetów polityki społecznej
4. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację polityki społecznej z uwzględnieniem reprezentacji kadry menedżerskiej i pracowników
5. Swoista „inwentaryzacja” dobrowolnych (nie wymaganych przez prawo) programów i zobowiązań, realizowanych przez firmę w ostatnich latach wobec poszczególnych grup interesariuszy
6. Przegląd i szczegółowa analiza strategii społecznej odpowiedzialności w firmach odniesienia (benchmarking branżowy)
7. Zorganizowanie spotkań z przedstawicielami najważniejszych grup interesariuszy, aby lepiej poznać wzajemne oczekiwania, rezultaty prowadzonych wcześniej programów
8. Sformułowanie zasad polityki społecznej, z uwzględnieniem istniejących oczekiwań i możliwości, realizowanych celów, planowanych procedur
9. Określenie szczegółowych zasad postępowania na podstawie istniejących uwarunkowań (regulacje prawne, dobrowolne zobowiązania, cele operacyjne, nakłady finansowe)
10. Budowanie i wdrażanie strategii odpowiedzialności wobec poszczególnych grup interesariuszy (przede wszystkim: pracowników, społeczności lokalnej i klientów)
11. Włączenie polityki społecznej do systemu wewnętrznej komunikacji (intranet, gazeta zakładowa)
12. Prowadzenie szkoleń i warsztatów interaktywnych dla pracowników na temat polityki społecznej
13. Określenie metod oceny efektów (wskaźniki – KPI's: key performance indicators)
14. Dokumentowanie zasad, sposobów realizacji i wyników (sprawozdawczość wewnętrzna)
15. Okresowy przegląd dokonywany przez kierownictwo firmy (lub przez audytora zewnętrznego)
16. Włączanie do kryteriów wyboru kluczowych dostawców wymagań dotyczących określonych elementów systemu odpowiedzialności
17. Doskonalenie systemu zarządzania zasobami kadrowymi z wykorzystaniem zasad polityki społecznej, pamiętając, że o odpowiedzialnym charakterze firmy świadczą przede wszystkim zwyczaje dotyczące traktowania pracowników
18. Stopniowe upowszechnianie tych samych wartości w całym ciągu dostawców i innych partnerów biznesowych
19. Włączanie polityki społecznej w proces komunikacji zewnętrznej, dostosowując język i formę do oczekiwań różnych grup interesariuszy (witryna internetowa, raporty społeczne, inne publikacje, wystąpienia publiczne)
20. Ciągłe doskonalenie zasad polityki społecznej i systemu komunikacji – z uwzględnieniem otrzymywanych ocen, komentarzy, opinii ze strony różnych grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych

2. Instrumenty i programy stosowane w CSR

Odpowiedzialne firmy stosują wiele różnorodnych instrumentów, które pozwalają na bardziej efektywne zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. Poniżej omawiamy niektóre z nich.

--- Eko znakowanie (ecolabelling) i znakowanie społeczne

Dotyczy ono podawania dodatkowych (nie wymaganych przez prawo) informacji na etykietach produktów z zakresu np. konkretnych zasad społecznej lub ekologicznej odpowiedzialności uwzględnianych w całym cyklu życia produktu, z uwzględnieniem łańcucha dostawców. Informacje mogą dotyczyć np. stosowanych zasad ochrony zdrowia wobec pracowników lub wskazań zdrowotnych dla klientów, respektowania praw zwierząt (nie testowanie kosmetyków na zwierzętach), poszanowania środowiska naturalnego (odzysk opakowań), poszanowania praw człowieka. Różne rodzaje znakowania społecznego czy ekologicznego mogą tworzyć indywidualni producenci, organizacje producentów, organizacje biznesowe czy pozarządowe. Niestety, często pojawiają się problemy związane z niezależną weryfikacją takiego znakowania.

--- Kampania społeczna – marketing społeczny

Kampania społeczna to działanie skierowane na zmianę postaw lub zachowań określonej grupy ludzi za pomocą mediów jako nośnika przekazu. Najczęściej angażuje w jej realizację wiele podmiotów: biznes, media, organizacje społeczne, instytucje państwowe, umożliwiając im różne formy uczestnictwa: pomoc finansową, rzeczową, usługi. W kampanii społecznej wykorzystywane są różne metody dotarcia do odbiorców komunikatu lub rozwiązania problemu społecznego. Dla zaangażowanej w nią firmy jest sposobem na zbudowanie wiarygodności i pozytywnego wizerunku. Marketing społeczny tym różni się od marketingu zaangażowanego społecznie, że jedynym celem akcji jest zwrócenie uwagi na dany problem społeczny, poprzez wykorzystanie doświadczeń marketingowych danej firmy. Z kampanią społeczną nie wiąże się sprzedaż produktów czy usług uczestniczących podmiotów.

> PRZYKŁAD (tekst na opakowaniu kawy kupionej w polskim sklepie): „Mount Hagen Organic Coffee jest produkowana z poszanowaniem praw środowiska, tak aby zapewniając lepszą i zdrowszą filiżankę kawy jednocześnie wspierać ludzi, ich środowisko i region. Zapewniamy, że hodowcy kawy otrzymują uczciwą cenę za swój produkt, która pozwala na dokonywanie koniecznych inwestycji i realizację projektów zaangażowania społecznego.” (znak Wert-form)

> PRZYKŁAD „Płytką wyobraźnia to kalectwo” to tytuł ogólnopolskiej kampanii społecznej prowadzonej przez Stowarzyszenie Przyjaciół „Integracja”. Kampania miała na celu ostrzeżenie przed młodzieńczą brawurą oraz skutkami nieprzemyślanych skoków do wody. Do ponad 1000 szkół w Polsce wysłano materiały informacyjne na temat akcji. Spoty przygotowane zostały przez agencję Upstairs Young & Rubicam.

--- Marketing zaangażowany społecznie (CRM – cause related marketing)

Jest to działalność komercyjna prowadzona przez daną firmę, uwzględniająca zarówno cele marketingowe tej firmy jak i potrzeby społeczne. Umożliwia wykreowanie produktu, usługi lub wizerunku firmy, przynosząc jednocześnie korzyść wspieranej sprawie lub organizacji społecznej. CRM poprawia wizerunek firmy w otoczeniu, przyczynia się do wzrostu zaufania klientów, czego następstwem jest wzrost sprzedaży lub zwiększona lojalność konsumentów dla danej firmy czy marki.

Marketing zaangażowany społecznie jest nie tylko ważną częścią programu społecznej odpowiedzialności przyjętego przez przedsiębiorstwo, ale także znakomitym narzędziem pozwalającym na osiąganie większych zysków w czysto ekonomicznym sensie. Nie jest to „czysta” filantropia, gdyż firma dąży równocześnie do realizacji swoich celów marketingowych. W CRM stosuje się różne modele współpracy między stronami, najbardziej popularną formą jest angażowanie klientów firmy w dofinansowywanie określonych organizacji pozarządowych przez zakupy produktów danej firmy uczestniczącej w kampanii. Często elementy CRM są stosowane w ramach programów lojalnościowych dla klientów. Partnerstwo między przedsiębiorstwem i organizacją pozarządową musi przynosić obustronnie wymierne korzyści.

Korzyści dla przedsiębiorstw to:

- > wzrost lojalności konsumentów;
- > wzrost wrażliwości społecznej i motywacji pracowników;
- > poprawa reputacji i wizerunku społecznego;
- > wzrost sprzedaży.

Korzyści społeczne:

- > organizacje pozarządowe efektywnie realizują swoje cele statutowe;
- > wzrasta poziom zaangażowania w realizację ważnych celów społecznych;
- > organizacje zyskują lepszy wizerunek społeczny i dzięki temu są w stanie mocniej zaangażować się w inne programy.

CRM jest więc strategią win-win, pozwalającą wszystkim na realizowanie swych celów. Czasami kampanie CRM bywają kontrowersyjne, gdyż problematyczne jest użyczenie przez organizacje pozarządowe swojego dobrego imienia organizacjom komercyjnym. Jednak CRM zagrażać może także firmom – ich reputacja ucierpi, jeśli program będzie postrzegany jako mający na celu wyłącznie poprawę ich wizerunku czy generowanie większych przychodów ze sprzedaży, w dodatku bez ujawniania kwot przekazywanych później organizacjom partnerskim. Dlatego ważne jest, aby wykorzystywać CRM w sposób świadomy i odpowiedzialny, przestrzegając realizacji szczegółowych zasad.

> PRZYKŁAD Akcja Danone Polska i Polskiej Akcji Humanitarnej 'Podziel się posiłkiem' ma na celu gromadzenie funduszy, które następnie są przekazywane na rzecz akcji Pajacyk, zajmującej się dożywianiem dzieci w szkołach. Akcję skierowano do szerokiego grona konsumentów, którzy kupując produkty Danone Polska oznaczone logo „Podziel się posiłkiem!” wspierali tym samym program Pajacyk PAH.

--- Nadzór korporacyjny (corporate governance)

Nadzór korporacyjny to zespół mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania zachowań różnych, mających własne interesy udziałowców, którzy współdziałają z kadrą zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed spółką zadań.

Postrzeganie istoty *corporate governance* zmieniało się wraz ze zmianą charakteru współczesnych korporacji i globalizacją rynków, przesuwając się – od kwestii zapewnienia skutecznej kontroli nad menedżerami w warunkach znacznego rozproszenia akcjonariatu – w kierunku zagadnień ochrony praw akcjonariuszy i poszanowania praw innych interesariuszy. System nadzoru korporacyjnego – w szerokim znaczeniu – służy zapewnieniu właściwej równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji: inwestorów, menedżerów, pracowników, dostawców, klientów, społeczności lokalnych itp.

W 1999 roku powstały *Zasady nadzoru korporacyjnego* opracowane przez OECD. Zasady te formułują szereg tzw. dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego (np. ochronę praw akcjonariuszy mniejszościowych, poszanowanie praw interesariuszy, transparentność informacyjna) służących stabilizacji funkcjonowania korporacji. Filozofia zaproponowana w *Zasadach*, a także konkretne rozwiązania znalazły zastosowanie w wielu narodowych i korporacyjnych kodeksach *corporate governance* wprowadzonych w życie po roku 1999.

W Polsce w roku 2002 GPW wprowadziła *Kodeks Dobrych Praktyk Ładu Korporacyjnego*. „Dobre praktyki” stanowią zbiór szczegółowych zasad zachowania się, skierowanych zarówno do organów spółek oraz członków tych organów, jak i do większościowych i mniejszościowych akcjonariuszy. Ostatnie lata przyniosły bowiem wiele przykładów świadczących o konieczności wprowadzenia wyraźnych standardów – uzupełniających istniejące uregulowania prawne – dotyczących np.

- > pozycji rady nadzorczej w ramach systemu nadzoru korporacyjnego (skład, stabilność, możliwości realizacji funkcji kontrolnych, obecność członków niezależnych);
- > stan zabezpieczeń przed wykorzystaniem uprzywilejowanej pozycji do czerpania korzyści z pewnego rodzaju transakcji;
- > pozycja zarządu w systemie nadzoru korporacyjnego;
- > reprezentatywność walnego zgromadzenia akcjonariuszy;
- > łatwość dostępu do podstawowych danych o spółce, czyli np. informacje o radzie nadzorczej i zarządzie, strukturze własności;
- > praw inwestorów mniejszościowych, zasad obowiązujących na walnych zgromadzeniach.

Akcjonariusze to istotna grupa interesariuszy, która ma duży wpływ na działalność przedsiębiorstwa, szczególnie w ostatnich latach, gdy akcjonariuszami staje się coraz większa część obywateli, choćby za pośrednictwem funduszy emerytalnych, czyli inwestorów instytucjonalnych. Decyzje inwestorów, zawsze związane z ryzykiem, opierają się przede wszystkim na zaufaniu – do kadr zarządzających, do strategii firmy, do stosowanych procedur – a ono w dużej mierze zależne jest także od reputacji. **Coraz częściej inwestorzy indywidualni i instytucjonalni nabywając akcje danej firmy oczekują nie tylko odpowiedniego wyniku finansowego, ale i właściwych zachowań wobec interesariuszy oraz najbliższego otoczenia.** Przejrzystość i odpowiednia komunikacja z akcjonariuszami stały się jednym z najważniejszych czynników sukcesu strategii rozwoju każdej firmy.

--- Programy etyczne dla pracowników

O wartości przedsiębiorstwa stanowią nie tylko środki produkcji, kapitał i dochody, ale także zwyczaje dotyczące traktowania swoich pracowników. Na rynku konkurencyjnym każda z firm funkcjonuje w otoczeniu podobnych warunków zewnętrznych, i tym co różnicuje jej pozycję są najczęściej ludzie. To zachowania ludzi są podstawą efektywnej realizacji zadań strategicznych. Trwałe sukcesy odnoszą te przedsiębiorstwa, które dokonują właściwych wyborów strategicznych i jednocześnie – w odpowiedzi na zmiany warunków rynkowych – umieją tak dostosowywać kulturę organizacyjną do oczekiwań istotnych grup interesariuszy, że wybrana strategia może być skutecznie realizowana.

Oczekiwanie pracowników i stopień ich zaspokojenia mają istotny wpływ na sukces firmy. Jeżeli oczekiwania pracowników nie są w systematyczny sposób zaspokajane, to niemożliwe staje się zbudowanie wysokiej reputacji firmy, szczególnie w zakresie orientacji na klienta. Ale warto też pamiętać, że nieuzasadnione rozbudzanie oczekiwań wśród pracowników może być poważnym zagrożeniem. W wielu firmach można spotkać sfrustrowanych pracowników, którzy potrafią mówić o swojej firmie wyłącznie w sposób negatywny, ale jeżeli skala takich zachowań niebezpiecznie się powiększa, to trudno liczyć na jakiegokolwiek sukcesy takiej firmy. **Kultura organizacyjna zakorzeniona w programie etycznym to najlepszy „klej społeczny” (*social glue*), spoiwo, które scala przedsiębiorstwo i integruje wokół wspólnych wartości.**

Szereg badań potwierdza pozytywną korelację między etycznymi zachowaniami a motywacją pracowników. Przedsiębiorstwo kładące nacisk na zgodność z ustalonymi zasadami etyki, mające wiarygodną kadrę zarządzającą i wspierające pracowników w praktycznym stosowaniu tych zasad, osiąga wyższy poziom motywacji pracowników i ich identyfikacji z firmą, niż takie, które nie stosuje programów etycznych. Ludzie pragną nie tylko pracy i płacy, ale poczucia celu, chcą identyfikować się z taką organizacją, z której mogą być dumni, wtedy gotowi są do wysiłku, poświęcenia i długotrwałego zaangażowania.

Na kształtowanie takiego charakteru firmy i etyczne zachowania pracowników ogromny wpływ mają menedżerowie wyższego szczebla. To oni powinni dawać przykład innym pracownikom oraz przekonywać do działań etycznych. Jeżeli menedżerowie myślą wyłącznie o własnym sukcesie – prestiżu, wynagrodzeniu, innych przywilejach, to niemożliwe staje się wprowadzanie jakiegokolwiek programów etycznych. Podobnie jest, gdy menedżerowie twierdzą, że w życiu zawodowym panują inne zasady niż w prywatnym, że etyka w biznesie jest niebezpieczna w obliczu konieczności dbania o wynik finansowy, itp.

Program etyczny to całościowe przedsięwzięcie skierowane na uczynienie z etyki biznesu instrumentu o randze strategicznej, a nie redukowanie jej do wspomagania technik PR. Dobrze zaprojektowany program etyczny przede wszystkim musi mieć charakter długoterminowy, a także stale angażować jak największą grupę pracowników. Wśród elementów takiego programu warto uwzględnić:

- >> Przygotowanie kodeksu etycznego, który formułuje wyjściowe wartości, ważne dla kultury organizacyjnej firmy i przekłada je na konkretne oczekiwania i reguły postępowania na co dzień w stosunkach międzyludzkich.

- >> Kształtowanie takich struktur komunikacji, koordynacji i motywacji, które wyzwalają oczekiwane zachowania pracowników oraz mobilizują do samodzielności i rozwoju.
- >> Opracowanie i realizację wieloletniego programu kształcenia etycznego, ze szczególnym uwzględnieniem kadry menedżerskiej jako godnego wzorca do naśladowania.
- >> Nacisk na informowanie pracowników o planowanych posunięciach firmy, szczególnie w aspekcie skutków tych posunięć dla pracowników.
- >> Aktywne włączanie pracowników (także rodzin, emerytów) w podejmowane inicjatywy dotyczące np. zaangażowania społecznego. Dobrowolne zaangażowanie pracowników pozwala na realizację zasad etycznych firmy w praktyce, a także wzmacnia poczucie identyfikacji z firmą.
- >> Systematyczne promowanie zachowań etycznych (wyróżnienia, informacje, premie).
- >> Zapewnianie przejrzystych procedur zwalniania pracowników – sposób zwalniania ma bardzo duży wpływ na postrzeganie firmy przez pozostałych pracowników. Może przejawiać się w różnych formach – od wystawienia dobrych referencji po poważną pomoc w postaci szkoleń czy przekwalifikowania, a nawet poszukiwania nowego miejsca pracy.
- >> Stosowanie różnych form „wciągania” innych – dyskusowanie sposobu formułowania dokumentów, korzystanie z pomocy naturalnych liderów, entuzjastów, kształtowanie świadomości potrzeby programu etycznego, identyfikowanie zagadnień nurtujących ludzi w firmie, itp.
- >> Stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych – z wykorzystaniem osób z różnych poziomów organizacyjnych firmy (np. Komisja Etyczna)
- >> Włączenie informacji na temat przestrzegania norm etycznych w proces dokonywania ocen pracowniczych, w procesy rekrutacji, awansu.

Do podstawowych funkcji programów etycznych należy integracja pracowników wokół wspólnych wartości oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku publicznego firmy. Dobrze wdrożony program etyczny jest istotnym składnikiem maksymalizowania długoterminowej wartości dla akcjonariuszy, ale ma także istotne znaczenie krótkoterminowe. Pozytywne efekty programu etycznego pojawiają się bardzo szybko.

W 1999 roku firma Spedpol, jako jedna z pierwszych w Polsce, rozpoczęła pracę nad zapisaniem zasad etycznego postępowania wobec klientów, pracowników i partnerów. W procesie tym aktywny udział wzięli wszyscy pracownicy. W wyniku burzliwych dyskusji na różnych poziomach organizacyjnych firmy określono wartości, stanowiące podstawę kultury organizacyjnej Spedpolu oraz wynikające z nich zasady postępowania. Przyjęty w następnym roku dokument *Zasady etyczne* Spedpolu stał się punktem wyjścia dla całościowego programu etycznego. Proces ten był wspomagany przez wiele działań i narzędzi, przyczyniających się jednocześnie do wzmacniania pozycji konkurencyjnej Spedpolu, takich jak: komunikacja bezpośrednia, uczestnictwo i integracja oraz edukacja i ocena. Po dwóch latach od przyjęcia *Zasad etycznych*, przeprowadzono badanie ankietowe pracowników, w którym 91% z nich stwierdziło, że zasady etyczne są w firmie potrzebne i aż 73% uznało, że zasady te są przestrzegane w praktyce. Praca nad umacnianiem priorytetowych dla firmy wartości i nad tworzeniem wspólnej, mocnej kultury organizacyjnej trwa nadal.

--- Rynek inwestycji odpowiedzialnych społecznie (SRI - socially responsible investment)

W ostatnich latach zwiększa się w Unii Europejskiej popularność społecznie odpowiedzialnych inwestycji, szczególnie wśród głównych inwestorów instytucjonalnych (fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne). **Stopień przestrzegania zasad społecznej i ekologicznej odpowiedzialności świadczy – według inwestorów - o dobrym zarządzaniu wewnętrznym i zewnętrznym. Przyczynia się to do zmniejszania ryzyka inwestycyjnego, wyznaczanego przez istnienie mechanizmów pozwalających przewidywać i zapobiegać kryzysom, które mogą wpłynąć na reputację i spowodować gwałtowne spadki cen akcji.**

Sektor społecznie odpowiedzialnych inwestycji na świecie ma już sporą tradycję. Początek SRI przypisuje się inwestycyjnym zachowaniom Kościoła Metodystów w Wielkiej Brytanii w latach 20. XX wieku. W latach 60. takie zasady stały się coraz bardziej popularne także w Europie kontynentalnej. Ale rzeczywisty rozkwit SRI to koniec lat 90. i początek obecnego stulecia. Jak podaje European Sustainable and Responsible Investment Forum w swoim ostatnim raporcie wartość rynku SRI w ostatnich latach dynamicznie rośnie, osiągając pod koniec roku 2003 niemal 340 mld euro w Unii Europejskiej.

Duża dynamika wzrostu inwestycji sektora SRI pokazuje, że rynek kapitałowy w Unii Europejskiej w coraz większym stopniu odgrywa istotną rolę w podnoszeniu standardów zarządzania w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa, chcąc pozyskać kapitał na rozwój, inwestycje, procesy restrukturyzacji i zwiększania efektywności, starają się realizować procedury zarządzania odpowiedzialnością społeczną. W przeciwnym razie mają coraz większe trudności z pozyskaniem finansowania swoich projektów. Jest to dobrą ilustracją powtarzanego często twierdzenia, że właśnie dobrze rozwinięty rynek kapitałowy może stanowić bardzo ważne źródło finansowania rozwoju gospodarczego, zgodnie z oczekiwaniami społecznymi.

W wielu krajach Unii Europejskiej dyskutuje się na temat przyszłości systemów emerytalnych i koniecznych zmian w tym systemie, związanych choćby ze starzeniem się społeczeństwa. Prognozy demograficzne pokazują bowiem, że koszt świadczeń emerytalnych będzie stawał się coraz większym obciążeniem. Adaptacja systemów zabezpieczenia społecznego i reformy systemu emerytalnego idą zatem m.in. w kierunku rozwoju etycznych kryteriów inwestowania przez prywatne fundusze emerytalne. Aby sprostać tym wyzwaniom, fundusze emerytalne (a także fundusze inwestycyjne) działające na rynku europejskim opracowują precyzyjne kryteria oceny możliwości długotrwałego wzrostu wartości spółek. Analitycy giełdowi posługują się już setkami wskaźników, które szczegółowo opisują rzeczywistą praktykę w spółce, z uwzględnieniem wyników społecznych i ekologicznych.

Powstały indeksy giełdowe dla spółek społecznie odpowiedzialnych, np.:

1. Dow Jones Sustainability Group Indexes (DJSGI) to rodzina 5 wskaźników: jeden globalny, trzy kontynentalne dla Ameryki Północnej, Europy i Azji oraz jeden wskaźnik krajowy dla Stanów Zjednoczonych. Zostały opracowane w 1998 roku i uruchomione rok później przez grupę specjalistów z amerykańskiego Dow Jones'a oraz szwajcarskiej agencji SAM Sustainability Group z siedzibą w Zurichu. Celem DJSGI jest umożliwienie spółkom kierującym się w swoim rozwoju kryteriami ekologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi odnose-

nia korzyści giełdowych. W różnych krajach upoważniono szereg instytucji finansowych do monitorowania stopnia respektowania przez spółki giełdowe kryteriów rozwoju zrównoważonego, a następnie określania i obliczania krajowych i sektorowych wskaźników giełdowych. DJSI obejmuje ponad 10% firm charakteryzujących się najwyższym poziomem wypełniania tych kryteriów spośród czołowych firm objętych wskaźnikami Dow Jones'a. Wśród nich dominują przedsiębiorstwa europejskie.

2. Indeksy FTSE4Good zostały przedstawione publicznie w lutym 2001 r., a kilka miesięcy później ogłoszono listę uwzględnionych spółek. FTSE4Good oferuje szczegółowe wytyczne dla przedsiębiorstw, które chcą podjąć zobowiązania dotyczące społecznej odpowiedzialności lub rozszerzyć zakres już podjętych zobowiązań w tej sferze. Przedsiębiorstwa mające prawo ubiegać się o włączenie do indeksów FTSE4Good są oceniane w procesie uwzględniającym ponad 40 różnych kryteriów z trzech obszarów: system zarządzania środowiskowego, dialog z interesariuszami, przestrzeganie praw człowieka.

Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że firmy odpowiedzialne społecznie i środowiskowo dają długofalowo większy zwrot na zainwestowanym kapitale, a wartość ich akcji systematycznie rośnie. W Polsce inwestorzy finansowi nie są najczęściej zainteresowani etycznymi konsekwencjami swoich decyzji inwestycyjnych, ale też pośrednicy na rynku kapitałowym nie robią zbyt wiele, aby taką świadomość ukształtować i w konsekwencji jeszcze nie prowadzi się procesu etycznej oceny (*ethical screening*) przedsiębiorstw. Warto jednak pamiętać, że członkostwo Polski w Unii Europejskiej powoduje zwiększoną aktywność na polskim rynku kapitałowym funduszy z innych państw, a wśród nich także tych, dla których etyczna ocena jest warunkiem koniecznym podjęcia współpracy.

--- Społeczna odpowiedzialność w marketingu

To, w jaki sposób ludzie reagują na firmę, w głównej mierze zależy od jej filozofii identyfikowania i zaspokajania ich potrzeb – czyli marketingu. W ostatnich latach daje się zauważyć coraz większe zainteresowanie konsumentów sprawami społecznymi i środowiskowymi. Oprócz wysokiej jakości produktu oczekują oni od producenta także odpowiedniej jakości działania. Patrząc na produkty i usługi przez pryzmat opinii o firmie wymagają, żeby przedsiębiorstwo przy podejmowaniu wszystkich ważniejszych decyzji dotyczących zarówno produktu, ceny, dystrybucji, jak i promocji, oprócz kryterium ekonomicznej opłacalności brało pod uwagę także wymiar ekologiczny i społeczny. Chętniej oferują swoją lojalność i zawartość portfeli tym firmom, które popierają wyznawane przez nich wartości.

Społeczna odpowiedzialność w marketingu nie polega tylko na przestrzeganiu podstawowych praw konsumenckich. Istotnym wymiarem jest uwzględnianie np. przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów nie tylko dobra firmy, ale także podnoszenia jakości życia klienta i całego społeczeństwa. Podejście do marketingu z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu wywołuje wiele dylematów natury etycznej, które nie są zwykle brane pod uwagę przy tradycyjnie pojmowanym marketingu. Dotyczą one nie tylko sposobu zachowania się w biznesie (np. wycofać wadliwy produkt czy nie?), ale także sensu istnienia niektórych produktów (np. papierosy, wysokokaloryczne potrawy). Można wymienić

wiele przykładów społecznej odpowiedzialności w marketingu: etyczne zachowanie (od prawdziwych informacji w reklamach począwszy a na sytuacjach kryzysowych kończąc), dostosowanie opakowań i produktów do ekologicznych standardów, umieszczanie rzetelnych danych o składnikach produktu, polityka cenowa, stosowane formy promocji, czy zaniechanie testów na zwierzętach.



Podstawowym elementem marketingowym, na który firma może mieć znaczący wpływ, a który w dużym stopniu decyduje o utrzymywaniu dobrej pozycji na konkurencyjnym rynku, staje się poziom obsługi klientów i odbiorców, oraz umiejętność budowania wzajemnie korzystnych, ścisłych i trwałych więzi z odbiorcami opartych na zaufaniu i lojalności. Wiele firm wprowadzających u siebie systemy zarządzania odpowiedzialnością, czy kodeksy etyczne, zaczyna zazwyczaj właśnie od programów skierowanych do pracowników działu sprzedaży i marketingu, ponieważ to oni w dużym stopniu decydują o utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej.

--- Standardy odpowiedzialnego biznesu

Przyjmuje się powszechnie, że procedury związane z istotnymi elementami odpowiedzialności społecznej powinny być realizowane w sposób kontrolowany. Uzasadnienie jest oczywiste: zbyt często pojawiają się niezgodności pomiędzy wartościami głoszonymi przez firmy a codzienną praktyką. Dlatego konieczna jest weryfikacja – najlepiej zewnętrzna – przyjmowanych zasad odpowiedzialności. Do tego są potrzebne standardy. Nie ma jeszcze powszechnie uznanych standardów odpowiedzialności, nie ma też takich standardów, które obejmowałyby wszystkie obszary odpowiedzialności i wszystkie stosowane instrumenty. Ale w ostatnich latach firmy zaczynają stosować coraz więcej standardów. Wśród nich można wymienić:



Standardy procesu (*Process standards*): określają procedury kształtowania relacji z interesariuszami, komunikacji, budowania systemów zarządzania (AA1000, GRI).

Standardy wyników (*Performance standards*): określają, co jest dopuszczalne, a co nie (Global Compact, Konwencje MOP).

Standardy zasad (*Foundation standards*): określają najlepszą praktykę w poszczególnych obszarach (Wytyczne OECD).

Standardy certyfikowane (*Certification standards*): określają, jaki powinien być system zarządzania w danym obszarze, aby uzyskać certyfikat (SA8000, ISO14001, EMAS).

Standardy przeglądów (*Screening standards*): określają, jakie warunki firma musi spełniać, aby mogła zostać zakwalifikowana do danej grupy firm (FTSE4GOOD, DJSI).

Popularnym standardem odpowiedzialności, często stosowanym przez firmy brytyjskie, jest **AA1000** (*AccountAbility1000*). Jest to narzędzie ułatwiające określenie celów strategicznych, mierzenie postępów w osiągnięciu tych celów, przeprowadzanie audytu organizacji, opracowanie sposobu przedstawiania wyników i ich wykorzystywania w procesie dokonywania bilansu strategicznego. Dla każdego z tych zadań istotnym elementem jest zaangażowanie w budowanie relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, i w konsekwencji budowanie zaufania do organizacji i prezentowanego przez nią wizerunku.

Znanym standardem stosowanym w procesie przygotowywania raportów społecznych firm jest *Sustainability Reporting Guidelines*, opracowane przez **Global Reporting Initiative** (GRI).

Raporty zgodne z wymaganiami GRI zawierają takie podstawowe dane jak:

- > ogólna prezentacja firmy, wizji i strategii, przedstawienie polityki społecznej odpowiedzialności;
- > programy etyczne firmy, sformułowanie zakresu polityki ekonomicznej, ekologicznej i społecznej, zakres wdrożenia poszczególnych strategii i podział obowiązków w jej ramach;
- > programy, procedury i wskaźniki odnoszące się do polityki ekonomicznej, ekologicznej i społecznej;
- > relacje z interesariuszami (program konsultacji z określeniem efektów, opinie zewnętrzne);
- > ocena dokonana przez firmę audytorską.

Jednym z częściej stosowanych standardów społecznej odpowiedzialności jest **SA8000** (*Social Accountability 8000*). Jest to uniwersalna norma przeznaczona do stosowania w systemie niezależnej weryfikacji, określająca wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie dana firma powinna spełniać, przede wszystkim w obrębie relacji z pracownikami. SA8000 określa szereg warunków wstępnych (m.in. wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych, nie stosowanie dyskryminacji, nie stosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego) oraz wymagania dotyczące systemu zarządzania odpowiedzialnością (m.in. sformułowanie polityki społecznej firmy, dokumentowanie zasad, sposobów realizacji i wyników, kontrolowanie dostawców w aspekcie polityki społecznej).

> PRZYKŁAD W 2003 roku British American Tobacco Polska jako pierwsza firma w naszym kraju rozpoczęła audyt etyczny według zasad AA1000. W ramach tego procesu przeprowadzono dwie tury dialogu z interesariuszami, podczas których wyłoniono najważniejsze kwestie dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu. Firma podjęła prawie 70 zobowiązań wynikających z oczekiwań i postulatów partnerów społecznych, zaproponowano również, tam gdzie możliwe, tzw. mierniki spełnienia zobowiązań, czyli konkretne sposoby weryfikacji zobowiązań. Ten proces ma być powtarzany co roku.

> PRZYKŁAD Pierwszy w Polsce raport CSR według standardu GRI został przygotowany przez PKN Orlen. W raporcie przedstawiane są zasady współpracy z poszczególnymi grupami interesariuszy (akcjonariusze, klienci, pracownicy, partnerzy biznesowi i społeczni, środowisko przyrodnicze) i najważniejsze dokonania koncernu w tym zakresie w poprzednim roku. Jest to w zasadzie „raport zerowy” – jak informują przedstawiciele firmy – ale nie brak tu konkretnych wskaźników z zakresu zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

Certyfikat zgodności strategii odpowiedzialności społecznej w danej firmie z wymaganiami normy SA8000 świadczy o tym, że procesy związane z istotnymi elementami polityki społecznej realizowane są w sposób kontrolowany oraz, że realizowane są zadania zmierzające do osiągnięcia określonych celów społecznych w procesie ciągłej poprawy wyników.

Certyfikaty SA8000 zostały już wydane prawie 350 firmom na świecie, w 38 krajach, z tego w Polsce – 10 firmom.

> PRZYKŁAD Elektrownia Opole S.A. uzyskała pierwszy w Polsce certyfikat zgodności systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością z wymaganiami normy SA8000, udzielony przez BVQI. W przyjętym oświadczeniu Zarząd stwierdza: „Nawiązując do najlepszych praktyk krajów rozwiniętych gospodarczo Elektrownia Opole chce przenieść na grunt polski doświadczenia streszczające się w sformułowaniu, że robienie rzeczy społecznie słusznych jest po prostu bardziej opłacalne i przyczynia się do korzystnych zmian w naszym otoczeniu społecznym i gospodarczym”.

--- Wskaźniki odpowiedzialnego biznesu

Rzetelne informowanie o podejmowanych działaniach na rzecz interesariuszy nabiera coraz większego znaczenia dla firmy, a także np. dla inwestorów i klientów. Konieczne staje się przedstawianie wyników w jasny, przejrzysty sposób, jeżeli CSR ma być obszarem zintegrowanym z całym systemem zarządzania, bo - jak wiadomo - zarządzać można tylko tym, co daje się mierzyć. Dopóki nie zaczyna się przedstawiać w wymiernej postaci efektów realizowanych strategii, to CSR jest tylko miłym dodatkiem do podstawowej działalności gospodarczej.

Kwestia porównywania i mierzenia wyników przedsiębiorstw w obszarze społecznym (wewnętrznym i zewnętrznym) oraz ekologicznym wzbudza wszędzie wiele kontrowersji. Nie ma – jak na razie – ujednoliconych wskaźników na wzór najbardziej znanych wskaźników finansowych. Każda firma powinna, w trakcie wdrażania strategii odpowiedzialności wobec poszczególnych grup interesariuszy, określić na potrzeby własnej sprawozdawczości najbardziej adekwatne wskaźniki.

Powinny być one zrozumiałe, a także łatwe do pomiaru w różnych okresach. Ważna jest też istotność, tzn. powinny one informować o najważniejszych aspektach prowadzonych strategii społecznej odpowiedzialności, oraz zupełność, czyli konieczność uwzględniania wszystkich obszarów funkcjonowania firmy. W dłuższym okresie należy też zapewnić możliwość dokonywania porównań z osiąganymi wcześniej wynikami. Warto też pamiętać, że pierwszymi i najbardziej wnikliwymi czytelnikami raportów społecznych są pracownicy – dlatego wyniki powinny być rzeczywiste.

Niestety, często można spotkać się z tym, że firma rezygnuje ze stosowania jakiegoś wskaźnika, gdyż osiągnięte efekty w kolejnych okresach są gorsze niż w poprzednich. Szczególnie w Polsce wydaje się, że wyniki w zakresie społecznej odpowiedzialności muszą być bardzo dobre i wtedy można je podawać – a gdy nie są tak dobre jak byśmy chcieli, to wtedy lepiej zachować je dla siebie. W wielu raportach społecznych, publikowanych na świecie, można jednak znaleźć liczne przykłady informowania o tym, co firmie nie udało się osiągnąć w danym okresie. Jak twierdzą specjaliści od komu-

nikacji, przyznawanie się do porażek (ale z towarzyszącym programem naprawczym i oczywiście nie za często) lepiej buduje pozytywny wizerunek i zaufanie, niż prezentowanie samych osiągnięć.



Przykładowe wskaźniki stosowane w CSR:

Wskaźniki ekonomiczne

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

Wskaźniki ekologiczne

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

Wskaźniki pracownicze

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

Wskaźniki bezpieczeństwa pracy

- > wypadki hospitalizowane / ilość zatrudnionych pracowników;
- > godziny zwolnień chorobowych / godziny przepracowane;
- > ilość wypadków samochodowych w ramach pracy / ilość przejechanych kilometrów.

Wskaźniki zaangażowania społecznego

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

Wskaźniki dotyczące relacji z partnerami biznesowymi

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

--- Zaangażowanie społeczne (corporate community involvement/investment)

W czasach narastającego sceptycyzmu opinii publicznej wobec etyki biznesu, zwłaszcza po niedawnej serii skandali finansowych, przedsiębiorstwa, które mogą zademonstrować rzeczywisty wpływ swoich działań na rozwiązanie określonych kwestii społecznych, cieszą się większą wiarygodnością niż te, które są jedynie darczyńcami, choćby i w dużej skali. (...) Najlepszym sposobem rozwiązywania wielu palących problemów świata jest dziś mobilizowanie korporacji do działań, które mogą przynosić korzyści zarówno społeczeństwu, jak i im samym.

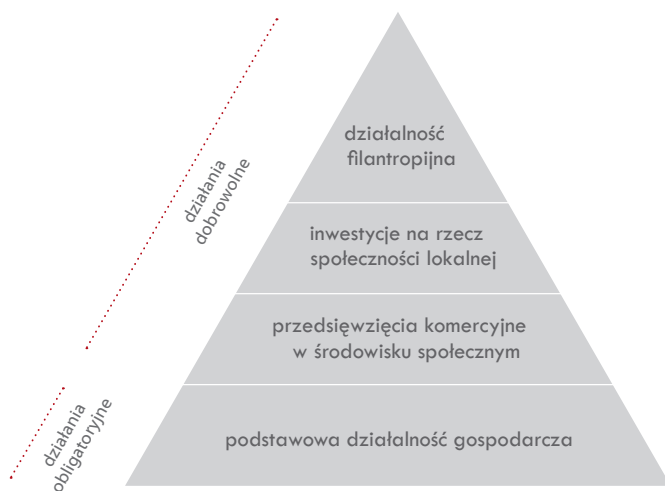
M. E. Porter, M. R. Kramer

Społeczne zaangażowanie biznesu to termin, który określa różnorodne formy aktywności przedsiębiorstwa i dotyczy przede wszystkim podejmowania przez daną firmę zagadnień społecznych i udział w rozwiązywaniu problemów społecznych. Rodzaj wybranego wsparcia zależy od zakładanych celów oraz spodziewanych rezultatów. Programy społeczne wspierane przez firmy przynoszą korzyści zarówno społecznościom jak i przedsiębiorstwom.

W praktyce oznacza to, że choć nakłady poniesione przez firmę na wsparcie danego projektu społecznego bezpośrednio nie przyniosą jej szybkich korzyści finansowych, to jednak wpłyną na podniesienie jakości życia i otoczenia. Poprzez takie działanie firma staje się nie tylko darczyńcą, ale też obdarowanym – korzysta z poprawy sytuacji w środowisku, w którym funkcjonuje. Przedsiębiorstwa wnoszą wkład w rozwój społeczności lokalnych, zapewniając miejsca pracy, płace i świadczenia oraz wpływy z podatków. Z drugiej strony, rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od zdrowia i stabilności społeczności, w których ono działa, oraz od tego, jak się powodzi członkom tychże społeczności. Zaangażowanie firmy może obejmować zarówno odpowiadanie na oczekiwania społeczne wyrażane przez potencjalnych partnerów, jak i proponowanie takich rozwiązań, które generują pozytywne przemiany strukturalne w danym kraju czy regionie.

Niezależnie od swojej wielkości, każde przedsiębiorstwo jest osadzone w pewnej społeczności lokalnej, na którą wywiera wpływ, wchodząc w relacje z własnymi klientami, dostawcami czy pracownikami. Widoczne to jest m.in. w sposobie rekrutacji i szkolenia pracowników, promocji i sprzedaży produktów. W ten sposób lokalna społeczność staje się jednym z najważniejszych podmiotów w otoczeniu firmy, a tym samym jej kluczowym interesariuszem. W pewnej mierze odpowiedzialny biznes bierze na siebie odpowiedzialność za rozwój społeczny, o którym decydują nie tylko czynniki materialne, ale również szczęście i satysfakcja, a na nie z kolei wpływają zdrowie, stan środowiska, dostępność wykształcenia i zatrudnienie. Odpowiednio prowadzone zaangażowanie społeczne może być najbardziej widoczną i satysfakcjonującą częścią strategii społecznej odpowiedzialności.

■ Wyróżnia się zazwyczaj cztery poziomy zaangażowania społecznego firmy:



1. Poziom podstawowy zaangażowania dotyczy zasadniczej działalności firmy i obejmuje efekty tej działalności wobec wszystkich zainteresowanych stron.

Dlatego istotnym elementem zaangażowania społecznego jest prowadzenie oraz rozwijanie działalności gospodarczej w taki sposób, aby maksymalizować pozytywne efekty społeczne, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie.

Na tym poziomie sytuują się też takie projekty jak partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). Koncepcja PPP polega na współpracy sektora publicznego z sektorem prywatnym przy realizacji i finansowaniu długoterminowych i kapitałochłonnych przedsięwzięć infrastrukturalnych. Sektor publiczny, jako strona umowy PPP, może być reprezentowany przez rząd, agencję rządową, samorząd lokalny lub inną jednostkę publiczną. Po stronie sektora prywatnego realizatorem koncepcji PPP może być nie tylko podmiot prywatny bezpośrednio zaangażowany w przedsięwzięcie, ale również kredytodawcy tego podmiotu oraz jego akcjonariusze, podwykonawcy, dostawcy, itp. Współpraca jednostki sektora publicznego z podmiotem prywatnym, w zależności od uregulowań prawnych danego kraju, może być realizowana w ramach różnych struktur prawnych.



Działania na poziomie podstawowym podlegają regulacji prawnej, są więc obligatoryjne, bądź są oczywistym elementem działalności gospodarczej. Do pozytywnych efektów społecznych działalności gospodarczej mogą należeć takie czynniki jak: dostarczanie niezbędnych produktów i usług, transfer technologii, tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, wynagrodzenia oraz świadczenia pozapłacowe, podatki do budżetu państwa i budżetu lokalnego, obligatoryjne wpłaty na fundusze celowe, rozwój zawodowy kadry pracowniczej. To wszystko przyczynia się w sposób oczywisty do rozwoju społecznego, chociaż formalnie nie zalicza się do działań z zakresu CSR.

Lokalna baza podatkowa, czyli suma opłat i podatków wpływających do budżetu lokalnego z tytułu prowadzonej na danym terenie działalności gospodarczej, to główna część lokalnych przychodów. Wśród nich znajduje się, np. podatek od nieruchomości, podatek drogowy, opłaty za użytkowanie gruntów, opłaty za korzystanie ze środowiska. Dodatkowo do budżetu lokalnego trafia 5% podatku dochodowego od osób prawnych i 15% podatku dochodowego od osób fizycznych. Dlatego właśnie mówiąc o bezpośrednim, lokalnym oddziaływaniu przedsiębiorstwa, zwraca się uwagę zarówno na przyrost miejsc pracy, inwestycje zaspokajające różnorodne lokalne potrzeby, jak i tworzenie bazy podatkowej.

2. Przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym – wszelkie działania, które mają na celu wspieranie rozwoju firmy, jej sukces komercyjny, np. poprzez promocję wizerunku firmy, podejmowane wspólnie z innymi organizacjami. Najczęściej występują w postaci sponsoringu kultury, sportu, edukacji.

Sponsoring – zgodnie z przyjmowaną definicją – przejawia się w postaci wzajemnych świadczeń sponsora (firmy) i sponsorowanego. Sponsor przekazuje zazwyczaj środki finansowe lub innego rodzaju zasoby, a sponsorowany wykonuje określone świadczenia (np. umieszczenie logo firmy, usługi promocyjne czy dystrybucja produktów) w ramach organizowanego przez siebie przedsięwzięcia, które pośrednio lub bezpośrednio wspierają rozwój firmy. W ostatnich latach dyskutuje się o różnorodnych formach sponsoringu i coraz częściej mówi się np. o sponsoringu strategicznym jako formie budowania świadomości marki.

3. Inwestycje na rzecz społeczności lokalnej to długoterminowe działania podejmowane we współpracy z przedstawicielami tej społeczności na rzecz rozwiązywania określonych problemów społecznych, wybieranych i uznawanych przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania długoterminowych interesów firmy i wzmacniających jej reputację.

Przedsiębiorstwa, w których poważnie myśli się o długofalowym rozwoju i swojej pozycji wśród odbiorców, wyraźnie odchodzi się od nieprzemysłowych często datków finansowych, rozdawanych na różne, niepowiązane ze sobą, projekty. Zamiast tego buduje się długoterminowe strategie zaangażowania społecznego, prowadzące do trwałego partnerstwa z wybranymi organizacjami. Jakość zaangażowania firm na rzecz społeczności stanowi bowiem istotne źródło oceny firmy, zapewnia jej swoistą „licencję na działanie”. Szczególnie cennym źródłem kreacji wizerunku są programy zaangażowania pracowników. Inwestycje na rzecz społeczności lokalnej przynoszą firmie różnorodne korzyści: od budowania dobrej reputacji po zmniejszone koszty szkolenia pracowników. Dlatego inwestycje społeczne nie powinny być traktowane wyłącznie jako koszt, lecz jak każda inna inwestycja, dzięki której dodatkowo firma staje się „dobrym obywatelem”.

> PRZYKŁAD Daimler Chrysler jest aktywnym sponsorem kultury w Polsce. W 2003 roku sponsorował m.in. wystawę Leona Tarasewicza w Centrum Sztuki Współczesnej w Warszawie, 7. Wielkanocny Koncert Ludwiga van Beethovena oraz dwujęzyczne wydanie wierszy poety okresu romantyzmu Friedricha Hölderlina.

> PRZYKŁAD Masterfoods Polska regularnie współpracuje z Towarzystwem Przyjaciół Dzieci z Sochaczewa. Dzięki tej współpracy m.in. przygotowano projekt przebudowy Miejskiego Przedszkola Integracyjnego w Sochaczewie. Przebudowa została wykonana w ramach treningu „team building” działu inżynierskiego firmy, a uczestniczyło w tym 40 pracowników. Wartość rzeczowa materiałów oraz sprzętu edukacyjno-rehabilitacyjnego wyniosła 50 tysięcy złotych. Na działania społeczne realizowane wspólnie z Towarzystwem Przyjaciół Dzieci firma Masterfoods przekazała w 2003 roku dary rzeczowe o łącznej wartości 758 tysięcy złotych, a 75 pracowników aktywnie włączyło się w realizację projektów na zasadzie wolontariatu.

4. Działalność filantropijna to dotacje (w różnej postaci) przeznaczane na rzecz dobra wspólnego w odpowiedzi na prośby i apele organizacji dobroczynnych, organizacji pozarządowych, osób indywidualnych. Dotacje te nie mają na celu wspierania jakichkolwiek żywotnych interesów firmy i nie służą promocji jej wizerunku.

Działalność filantropijna ma długą historię i wiele form. Niektóre przedsiębiorstwa prowadzą własne fundacje, i wtedy działania filantropijne nabierają najczęściej pewnych ram, określana jest strategia, konkretne cele, na które przeznaczane będą środki. Można w ten sposób uniknąć pomyłek przy przyznawaniu wsparcia, częściej wspiera się działania cykliczne, długofalowe, czy też skierowane na rozwiązywanie najpoważniejszych problemów w danym otoczeniu. Łatwiej jest też kontrolować wykorzystanie środków, brać nawet udział w zarządzaniu nimi.

Mankamentem doraźnych działań filantropijnych lub przyznawania środków finansowych może być niechęć pracowników do takiej formy wydawania firmowych, a więc także – w pewnym sensie – ich pieniędzy.

W ramach działalności z tego poziomu, podobnie jak w przypadku sponsoringu, pojawiają się coraz częściej takie formy zaangażowania, które określa się mianem filantropii strategicznej. Są to zazwyczaj rozbudowane programy partnerskie, o charakterze długofalowym, którym bliżej jest do inwestycji na rzecz społeczności lokalnych niż tradycyjnie rozumianej filantropii.

Wszystkie poziomy zaangażowania firmy w kształtowanie relacji z partnerami społecznymi mają znaczenie dla dobra wspólnego. Ze społecznego punktu widzenia nie zawsze jest istotne, jak klasyfikuje (i księguje) to zaangażowanie dana firma. Czy wynika ono wyłącznie z poczucia moralnej powinności jak „czysta” działalność filantropijna, czy też z dobrze pojętego interesu firmy w krótszej lub dłuższej perspektywie. Jednak z punktu widzenia przejrzystości działalności firmy i jej społecznego wizerunku warto odróżniać poszczególne poziomy. Jasno określona motywacja pomaga efektywniej oceniać uzyskiwane rezultaty.

Przykład: Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, powstała w 125 rocznicę otwarcia Banku Handlowego w Warszawie S.A., wspiera rozwój nauki i oświaty, kultury i sztuki, ochrony środowiska, ochrony zdrowia i opieki socjalnej. Fundacja posiada przejrzystą politykę przyznawania dotacji stworzyła własne, wielostopniowe procedury aplikacyjne, oparte na współpracy lokalnych oddziałów banku z organizacjami społecznymi, w celu zwiększenia skuteczności wspieranych inicjatyw. W ciągu siedmiu lat działania Fundacji wpłynęło ponad 7500 wniosków o wsparcie finansowe rozmaitych projektów, z czego 782 rozpatrzono pozytywnie i przyznano dotacje na łączną kwotę 17.000.000 zł. Ponadto Fundacja przeznaczyła 5.000.000 zł na finansowanie programów partnerskich.

Dobrowolne zaangażowanie firmy – niezależnie od tego na którym poziomie można je umieścić – przejawia się w postaci kilku podstawowych form, takich jak: wsparcie finansowe, wsparcie rzeczowe czy świadczenie bezpłatnych usług, a także wolontariat pracowniczy.



a. **Wsparcie finansowe**, oprócz tak oczywistych postaci jak bezpośrednie przekazywanie pieniędzy przez firmę, może też opierać się o takie instrumenty jak np.:

Pay – roll: polegający na dobrowolnej deklaracji pracowników firmy dotyczącej regularnego przekazywania określonej przez siebie, niewielkiej kwoty z pensji na rzecz wybranej organizacji pozarządowej lub realizacji wybranego programu społecznego.

Matching funds: firma pomnaża kwotę zebraną przez pracowników na jakiś cel społeczny lub kwotę zebraną przez organizację społeczną. Stosowana łącznie z pay–rollingiem jest przejawem równoczesnego zaangażowania firmy i pracowników.

b. **Wsparcie rzeczowe:** polega na bezpłatnym przekazaniu lub użyczeniu produktów, sprzętu, lokalu. Występuje też w postaci bezpłatnego świadczenia usług na rzecz jakiejś organizacji społecznej.

c. **Wolontariat pracowniczy:** polega na angażowaniu się pracowników firm w działalność społeczną na rzecz organizacji pozarządowych. Pracownicy – wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz osób potrzebujących, wykorzystując przy tym swoje umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijając swoje talenty w innych dziedzinach. Firma wspiera pracownika w tych działaniach, np. delegując pracownika w ramach jego godzin pracy, zapewnia wsparcie logistyczne czy finansowe

--- Zarządzanie środowiskowe

Odpowiedzialność biznesu w stosunku do środowiska przyrodniczego zakłada podejmowanie takich decyzji biznesowych, by minimalizować negatywny wpływ procesów produkcyjnych na środowisko i jednocześnie prowadzić programy ochrony środowiska. Poszanowanie dla środowiska jest elementem wszystkich kodeksów i zasad społecznej odpowiedzialności. Rola ochrony środowiska jako czynnika strategicznego w przedsiębiorstwie będzie rosła, gdyż mechanizmy rynkowe same nie spowodują rozwiązania problemów ekologicznych, a instytucje finansowe coraz częściej oceniają odpowiedzialność przedsiębiorstw za środowisko. Argumenty ekologiczne stosowane w kampaniach reklamowych to zdecydowanie za mało, potrzebne są więc przejrzyste procedury w ramach zarządzania środowiskowego, jako dobrowolne formy samo-ograniczania oddziaływań na środowisko.

Najbardziej znane w Polsce procedury to:

>> Działania na rzecz ograniczenia uciążliwości wyrobów, potwierdzane uzyskiwaniem tzw. **eko-znaków** – brak negatywnych skutków dla środowiska podczas wytwarzania, transportowania, instalowania, użytkowania i utylizacji wyrobu.

>> Programy na rzecz ograniczenia negatywnego wpływu procesu produkcji na środowisko:

1. **Program „Odpowiedzialność i Troska”** (polski odpowiednik programu *Responsible Care*) od 1994 roku obejmujący większość dużych przedsiębiorstw przemysłu chemicznego (ok. 35). Dobrowolne zobowiązanie firm branży chemicznej obligujące do ciągłej poprawy w sferze zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony środowiska w sposób odpowiadający potrzebom publicznym.
2. **Deklaracja Czystszej Produkcji UNEP:** Od 1993 – ponad 600 przedsiębiorstw, z których część uzyskała i utrzymuje tzw. świadectwa czystszej produkcji, realnie zmniejszając oddziaływanie na środowisko, poprzez poprawę wskaźników energochłonności, materiałochłonności.

>> Formalne systemy zarządzania środowiskowego: taka przebudowa zasad i procedur zarządzania, aby oddziaływania na środowisko były rzetelnie identyfikowane i eliminowane, a przynajmniej systematycznie ograniczane, w sposób zintegrowany z podstawowymi celami działalności gospodarczej.

1. Normy ISO serii 14000

Norma ISO 14001 określa wymagania, które umożliwiają sformułowanie polityki i celów w zakresie tych elementów działalności firmy, wyrobów, usług, które mogą oddziaływać na środowisko i które dana organizacja może kontrolować.

2. **EMAS** (*Environmental Management and Audit Scheme*), czyli dobrowolne uczestnictwo firm w systemie zarządzania ochroną środowiska i przeglądów ekologicznych.

Norma ISO 14001 (ponad 500 wdrożeń w Polsce) jest specyfikacją systemu zarządzania środowiskowego, która zawiera wymagania podlegające zewnętrznemu audytowi dla celów certyfikacji. Zadaniem tej normy jest wspomaganie działań związanych z ochroną środowiska i zapobieganiem zanieczyszczeniom w sposób wyważony z potrzebami społeczno-ekonomicznymi. Wymaga się podjęcia zobowiązań wyrażonego w polityce środowiskowej, że organizacja będzie działała zgodnie z odpowiednim ustawodawstwem, a także że zobowiązuje się do ciągłej poprawy.

> PRZYKŁAD „Naczelną dewizą Tatrzańskiego Przedsiębiorstwa Komunalnego TESKO Sp. z o.o. jest harmonijne współistnienie ze środowiskiem naturalnym. Polityka ekologiczna TESKO realizowana w ramach Systemu Zarządzania Środowiskowego, zgodnego z normą ISO 14001 stanowi integralną część zarządzania przedsiębiorstwem. Celem jej jest sterowanie działaniami firmy tak, aby chronić środowisko naturalne i zdrowie ludzkie. Cel ten zamierzamy osiągnąć poprzez zmniejszanie szkodliwego oddziaływania obecnej i przyszłej działalności firmy na środowisko biorąc pod uwagę postęp technologiczny, potrzeby klientów oraz oczekiwania społeczne. Szczególną uwagę zwrócimy na: minimalizację ilości odpadów trafiających na składowisko poprzez prowadzenie ich segregacji, zmniejszanie szkodliwego oddziaływania składowiska odpadów na środowisko naturalne poprzez jego modernizację, redukcję emisji gazów.”

W najbliższych latach będzie upowszechniał się w Polsce system EMAS, który obowiązuje w państwach UE. W Polsce przygotowano już projekt ustawy o systemie eko-zarządzania i audytu (EMAS) oraz aktów wykonawczych do ustawy. Do zadań Ministra Środowiska będzie należało prowadzenie rejestru podmiotów zarejestrowanych w systemie EMAS, a także weryfikatorów oceniających zgodność SZŚ z wymaganiami EMAS.

Dodatkowym – wobec ISO14001 – elementem EMAS jest utrzymywanie odpowiedniej komunikacji z opinią publiczną, a w szczególności publikowanie okresowych raportów środowiskowych o poziomie oddziaływania na środowisko i działaniach na rzecz ograniczania tego oddziaływania, o przyjętej polityce środowiskowej, celach środowiskowych, itp.

3. Efekty i korzyści odpowiedzialnego prowadzenia biznesu

Korzyści odnoszone przez firmy i społeczeństwo zależą w dużym stopniu od poziomu zobowiązań podejmowanych przez firmy wdrażające systemy społecznej odpowiedzialności. W modelu przedstawiającym różne motywacje podejmowania takich zobowiązań, można wyróżnić trzy poziomy, chociaż nie zawsze jest możliwe jednoznaczne określenie motywacji, szczególnie z poziomu drugiego i trzeciego.

Pierwszy poziom odpowiedzialności dotyczy podejmowania takich działań społecznych, czy ekologicznych, które są wymagane przez obowiązujące prawo. Nie są to programy z zakresu CSR w ścisłym znaczeniu tego terminu, ale oczywiście w sen-

■ Poziomy społecznej odpowiedzialności firmy



sie społecznym dobrze świadczą o firmie. Przykładem takich działań może być: płacenie wynagrodzeń w terminie, przestrzeganie prawa pracy, stosowanie się do obowiązujących norm emisji zanieczyszczeń. Mówimy wtedy o **odpowiedzialności narzuconej**, wynikającej z konieczności stosowania się do zasad obowiązującego prawa.

Drugi poziom odnosi się do wszelkich realizowanych projektów, których celem jest zmniejszenie negatywnych skutków działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne czy otoczenie społeczne, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Nie są one wymagane przez prawo i mają charakter dobrowolny. Zazwyczaj są formą odpowiedzi na presję wywieraną przez pracowników, organizacje pozarządowe czy władze lokalne. Przykładem takich działań może być: zorganizowanie systemu przewozu pracowników do miejsca pracy, ustawienie osłon przeciwko hałasowi - nawet jeżeli poziom hałasu nie przekracza dopuszczalnych norm, zorganizowanie przedszkola dla dzieci pracowników. Mówimy wtedy o **odpowiedzialności wymuszonej**, podejmowanej pod presją opinii społecznej, ale w swoim dobrze pojętym interesie.

Trzeci poziom zakłada dobrowolne podejmowanie różnych form inwestowania w społeczność czy środowisko. Chodzi o programy inicjowane przez firmę, będące wyrazem długofalowej troski o rozwój społeczny, gospodarczy danego regionu, podnoszenie jakości życia mieszkańców. Mówimy wtedy o **odpowiedzialności świadomej**, gdy przedsiębiorstwo podejmuje inicjatywę w poczuciu swego „obywatelstwa” (*corporate citizenship*).

Działalność firmy w zgodzie z zasadami odpowiedzialności społecznej może przynieść jej liczne i różnorodne korzyści: zewnętrzne (dotyczące otoczenia firmy) oraz wewnętrzne (odnoszące się do relacji wewnątrz firmy i jej pracowników). Korzyści odnosi także społeczeństwo. Skala tych korzyści jest uzależniona od zakresu działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności i od poziomu zobowiązań podejmowanych przez kadrę menedżerską. Oczekiwania społeczne rosną w miarę rozwoju i dojrzewania rynku. Im więcej firm podejmuje odpowiedzialność świadomą, związaną z tworzeniem społecznej wartości dodanej, tym mniejsze korzyści przynosi podejmowanie wyłącznie odpowiedzialności narzuconej.



Nieprawdą jest powtarzane przez sceptyków twierdzenie, że korzyści z wprowadzania zasad odpowiedzialnego biznesu są wyłącznie długoterminowe. W biznesie horyzont długoterminowy jest ważny, ale krótkoterminowy – jeszcze ważniejszy. Jeżeli korzyści – przynajmniej niektóre – nie zaczęłyby się pojawiać szybko, to jak można byłoby wytłumaczyć powszechne zainteresowanie systemami społecznej odpowiedzialności w najlepszych firmach na świecie? Korzyści nie są długoterminowe, ale wzmacniają się w miarę upływu czasu.



Korzyści dla firmy:

Wzrost zainteresowania inwestorów

Firmy, które uwzględniają w swojej strategii wymiar społeczny mogą liczyć na łatwiejszy dostęp do finansowania. Kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z takimi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych, są jednocześnie zarządzane w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem, niż takimi, które tego nie robią. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.

Zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy

Wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Współczesny klient jest coraz częściej świadomym konsumentem – oprócz dobrej ceny i jakości oczekuje, aby produkt lub usługa budził pozytywne skojarzenia. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia oraz ogólną reputację firmy.

Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi

Udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.

Wzrost konkurencyjności

Wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste.

Podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy

Poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych.

Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników

Społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych.

Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników

Gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.



Korzyści społeczne:

Nagłośnienie i rozwiązywanie istotnych problemów społecznych

Firmy mogą odegrać ważną rolę w walce z istotnymi problemami społecznymi. Wspierając i inicjując kampanie czy programy społeczne przyczyniają się do nagłośnienia danego problemu, wzmocnienia postaw obywatelskich, zmniejszenia skali problemu, czy nawet jego rozwiązania.

Edukowanie społeczeństwa

Poprzez działania zgodne ze standardami odpowiedzialności społecznej firmy jednocześnie promują te zasady w świecie biznesu, sprawiając, że zaczynają je stosować również partnerzy handlowi oraz firmy konkurencyjne. Wywierają również wpływ na obywateli – konsumentów, uświadamiając im wagę takich zagadnień jak: odpowiedzialność w życiu gospodarczym, uczciwa konkurencja, dbałość o środowisko naturalne, tolerancja i poszanowanie praw człowieka.

Poprawa stanu środowiska naturalnego

Realizując programy ekologiczne firmy pomagają chronić środowisko naturalne, przyczyniając się do poprawy jego stanu i zmniejszenia poziomu zanieczyszczeń. Nierzadko angażują się one również w działania edukacyjne zmierzające do podniesienia świadomości ekologicznej.

Dostęp do informacji o firmie

Publikowanie danych dotyczących strategii odpowiedzialności firmy wobec swoich interesariuszy w formie raportu społecznego, przeprowadzanie w firmie audytu zewnętrznego, a także przedstawianie konkretnych wyników firmy w sferze ekologicznej, społecznej i ekonomicznej, stanowi ważny czynnik motywujący do osiągania coraz lepszych wyników i prowadzenia jeszcze bardziej przemyślanych programów społecznych.

Poszanowanie praw człowieka

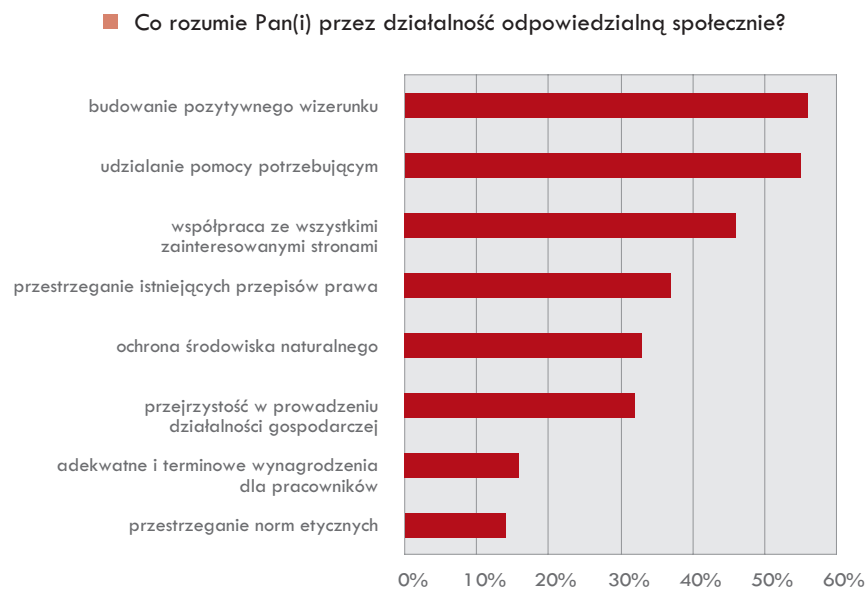
Wprowadzanie do firmy kodeksów i szkoleń etycznych, odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi, kształtuje wspólną przestrzeń społeczną, w której przywiązuje się większą wagę do przestrzegania podstawowych praw człowieka.

4. Co Polacy sądzą o odpowiedzialności biznesu?

Koncepcja odpowiedzialnego biznesu jest już w Polsce coraz lepiej znana. W trakcie dyskusji można oczywiście też usłyszeć głosy sceptyków, którzy twierdzą, że biznes w Polsce jest zbyt młody i niedojrzały, a przepisy zbyt restrykcyjne, aby zajmować się wdrażaniem ponadobowiązkowych programów dla pracowników, klientów, społeczności lokalnej.

Z wielu badań wynika jednak, że menedżerowie i konsumenci coraz lepiej rozumieją zasady odpowiedzialności społecznej w biznesie, a w dodatku są coraz bardziej przekonani o konieczności doskonalenia systemów zarządzania właśnie w kierunku kształtowania wzajemnie korzystnych relacji ze wszystkim interesariuszami.

--- Odpowiedzialność społeczna firm według menedżerów i według konsumentów

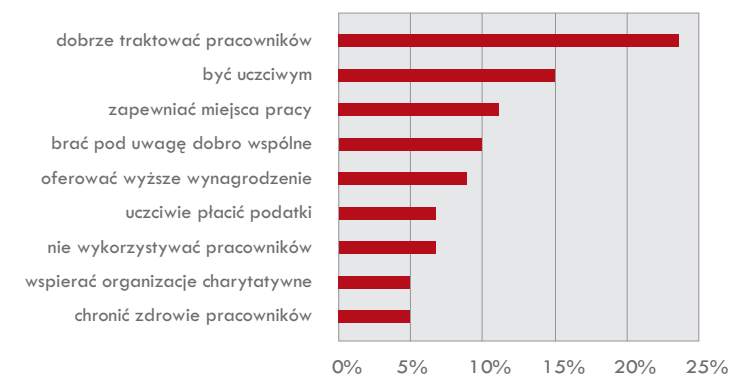


Źródło: Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2003

2/3 menedżerów największych polskich firm zna koncepcję odpowiedzialnego biznesu. Dla większości z nich społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza przede wszystkim przestrzeganie norm etycznych w działalności firmy oraz regularne wynagradzanie pracowników.

Zdaniem konsumentów, aby firmę można było nazwać odpowiedzialną społecznie, zdecydowanie najważniejsze jest dobre traktowanie pracowników.

■ Co przede wszystkim powinna robić firma, żeby można było o niej powiedzieć, że jest to firma odpowiedzialna społecznie?



Źródło: Komunikowanie na rzecz CSR, Fundacja Komunikacji Społecznej, 2003

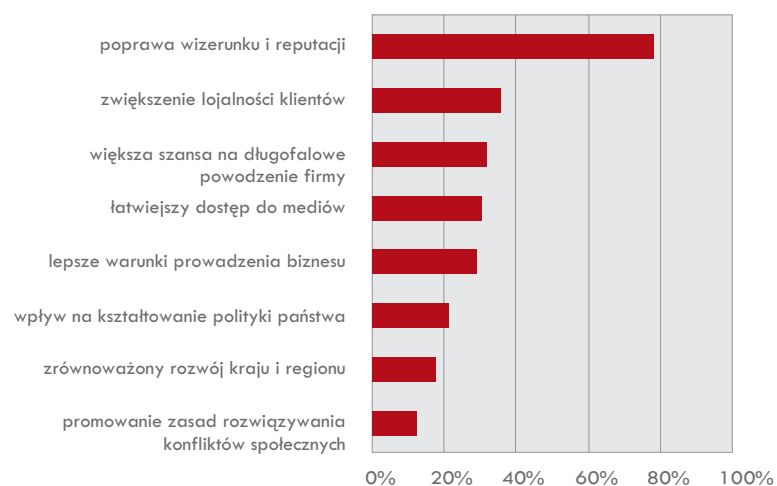
--- Korzyści płynące ze społecznej odpowiedzialności dla firmy

■ Jakie korzyści wewnętrzne mogą odnosić Pana(i) zdaniem firmy odpowiedzialne społecznie?



Źródło: Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2003

■ Jakie korzyści zewnętrzne mogą odnosić Pana(i) zdaniem firmy odpowiedzialne społecznie?



Źródło: Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2003

Główne korzyści wynikające z prowadzenia polityki odpowiedzialności społecznej w firmie to: podniesienie kultury organizacyjnej oraz poprawa wizerunku i reputacji firmy.

--- Czym powinna kierować się firma w swojej działalności?

99% menedżerów uważa za ważne lub bardzo ważne, aby firma w swojej działalności kierowała się zasadami etycznymi. 62% menedżerów jest przekonanych, że klienci oczekują od nich większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych.

Źródło: Menedżerowie 500...

53% konsumentów uważa, że zadaniem firm jest przede wszystkim osiągnięcie zysków, płacenie podatków i zapewnianie miejsc pracy zgodnie z obowiązującym prawem. Zaś 14% jest zdania, że ich głównym zadaniem jest ustalanie wyższych norm etycznych, wychodzenie poza wymagania prawa i pomaganie w tworzeniu lepszych warunków społecznych dla wszystkich. Natomiast 30% konsumentów sądzi, że firma powinna uwzględniać oba powyższe rodzaje oczekiwań w swojej działalności.

Źródło: Komunikowanie na rzecz CSR

--- Jak firma powinna komunikować otoczeniu o swoim społecznym zaangażowaniu?

55% konsumentów ufa tylko niektórym informacjom, jakie docierają do nich na temat postępowania firm w kwestiach społecznych, etycznych lub w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego, natomiast większości takich informacji ufa tylko 14% konsumentów.

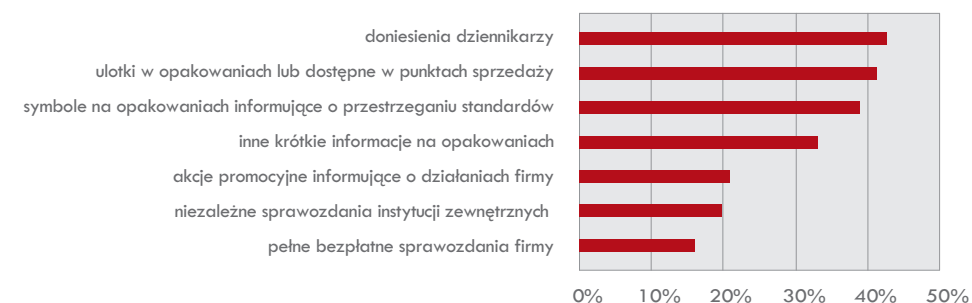
Źródło: Komunikowanie na rzecz CSR

--- Jak wiedza o społecznie odpowiedzialnej firmie zmienia zachowania konsumentów?

30% konsumentów decyduje się na zakup wyrobów lub usług firmy, gdy ma pozytywne informacje na temat działalności firmy, a 17% jest skłonnych podjąć taką decyzję w przyszłości. Natomiast negatywne informacje o działalności firmy powodują, że 59% konsumentów krytykuje tę firmę w rozmowach z innymi, 21% nie kupuje wyrobów i usług tej firmy, a 15% będzie mniej skłonnych używać ich w przyszłości.

Źródło: Komunikowanie na rzecz CSR

■ Które ze sposobów są użyteczne w zdobywaniu informacji o postępowaniu firm w kwestiach społecznych i ochrony środowiska?



Źródło: Komunikowanie na rzecz CSR, Fundacja Komunikacji Społecznej, 2003

Powyższe badania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, chociaż są niezwykle pozytywne, to jednak dotyczą przede wszystkim deklaracji. Jeżeli przyglądamy się codziennej praktyce biznesu w Polsce, to niestety ten obraz jest dużo gorszy. W stosowaniu zasad odpowiedzialności społecznej w biznesie widoczna jest ciągle pewna fasadowość. Więcej mówi się o odpowiedzialności niż rzeczywiście się robi. Tym większe wyzwanie stoi przed firmami, które wdrażają całokształtowe programy odpowiedzialności. Warto też na koniec jeszcze raz przypomnieć, że deklaracje nie mające pokrycia w działaniu mogą przynieść firmie duże szkody. Bo świadomość społeczna różnych grup interesariuszy szybko rośnie. Szczególnie, jeżeli przekonują się, że mogą istnieć firmy, które rzeczywiście postępują odpowiedzialnie.

IV. Co jeszcze warto wiedzieć

1995

Przewodniczący Komisji Europejskiej Jacques Delors i grupa przedstawicieli biznesu podpisują Europejską Deklarację Biznesu.

marzec 2000

Podczas Szczytu Unii Europejskiej w Lizbonie Rada Europejska ogłasza nowy strategiczny cel, który przedstawia wizję Europy z „konkurencyjnie i dynamicznie rozwijającą się gospodarką opartą na wiedzy, zdolną do utrzymania trwałego, zrównoważonego rozwoju gospodarczego, przy zapewnieniu większej liczby lepszych miejsc pracy oraz większej spójności społecznej”. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa sektor biznesu, do którego zastosowano specjalny apel o podjęcie wyzwania odpowiedzialności społecznej.

czerwiec 2000

Idea odpowiedzialności społecznej jest jednym z głównych tematów konferencji European Business Summit w Brukseli, goszczącej przedstawicieli Komisji Europejskiej i liderów biznesu z czołowych przedsiębiorstw działających na terenie Unii Europejskiej

marzec 2001

W konkluzjach Szczytu w Sztokholmie, odpowiedzialność społeczna biznesu jest rozważana jako środek do unowocześnienia europejskiego modelu społecznego. Komisja Europejska ogłasza zamiar zaprezentowania w lipcu 2001 dokumentu *Green Paper on Corporate Social Responsibility*.

maj 2001

Ukazuje się Komunikat Komisji Europejskiej *Sustainable Europe for the Better World* (Zrównoważona Europa dla lepszego świata), który jest ważnym etapem przygotowań do World Summit on Sustainable Development w Johannesburgu, mającego się odbyć w sierpniu 2002 roku. W dokumencie mówi się o „rozwoju zrównoważonym ekonomicznie, społecznie i ekologicznie” i o potrzebie koordynacji „polityk sektorowych dotyczących gospodarczych, społecznych i środowiskowych aspektów zrównoważonego rozwoju”.

1. Kalendarium CSR w UE

maj 2001

W dokumencie *Recommendation on the recognition, measurement and disclosure of environmental issues in the annual accounts and annual reports of companies* Komisja Europejska zachęca przedsiębiorstwa do wdrażania zasad odpowiedzialności ekologicznej i przedstawiania raportów ekologicznych.

lipiec 2001

18 lipca Komisja ogłasza *Green Paper on Corporate Social Responsibility*, by zainicjować szeroką debatę na temat europejskiego podejścia do odpowiedzialności biznesu. Proces konsultacji trwa do 31 grudnia 2001. Wszystkie wypowiedzi są publikowane w witrynie internetowej UE.

październik 2001

Komisja Europejska publikuje *Green Paper on European Union Consumer Protection*, w którym podkreśla, że ważnym czynnikiem mobilizującym do ciągłego doskonalenia polityki gospodarczej, tak by lepiej odpowiadała ona oczekiwaniom społecznym, jest presja ze strony konsumentów. Zwraca też uwagę, że w trakcie ostatnich lat świadomość konsumentcka w Unii Europejskiej uległa znaczącej zmianie i coraz częściej mówi się o odpowiedzialnej konsumpcji (*ethical consumerism*).

listopad 2001

W dniach 27–28 listopada 2001 Belgia zorganizowała po raz pierwszy konferencję kraju przewodniczącego UE, poświęconą odpowiedzialności społecznej biznesu. Celem konferencji była promocja koncepcji odpowiedzialnego biznesu jako jednego z kluczowych tematów w gospodarce UE i rozszerzenie dyskusji pomiędzy interesariuszami.

grudzień 2001

3 grudnia 2001 zostało ogłoszone poparcie Rady Europejskiej dla *Green Paper on CSR*. Rada zwróciła się do Komisji Europejskiej o uważne przeanalizowanie odpowiedzi interesariuszy udzielonych w ramach konsultacji do *Green Paper*.

maj 2002

Komisja Europejska publikuje raport, z którego wynika że 50% małych i średnich przedsiębiorstw jest zaangażowanych w działania z różnych obszarów odpowiedzialności biznesu (badano 7.600 firm z 19 państw europejskich).

maj 2002

Parlament Europejski przyjmuje rezolucję na temat upowszechniania praktyk odpowiedzialnego biznesu w państwach UE.

czerwiec 2002

Komisja Europejska organizuje konferencję Entrepreneurship and Sustainable Development in an Enlarged Europe. Komisarz Anna Diamantopoulou w swoim wystąpieniu stwierdza: „Obecna polityka europejska (dotycząca odpowiedzialności biznesu) powinna być wyzwaniem dla wszystkich zainteresowanych stron – dla rządów, pracowników, związków zawodowych i pracodawców – aby włączyć się w pracę na rzecz likwidowania różnic pomiędzy zaawansowaniem praktyk odpowiedzialnego biznesu w krajach kandydackich w stosunku do średniej europejskiej”.

lipiec 2002

2 lipca 2002 Komisja Europejska przedstawia swoją strategię realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. Strategia nie zakłada ustanowienia żadnych prawnych zobowiązań w obszarze odpowiedzialności biznesu. Komisja podkreśla, iż społeczna odpowiedzialność biznesu opiera się z założenia na działaniach wykraczających poza zobowiązania prawne.

październik 2002

Powołano Europejskie Forum Interesariuszy. Forum skupia kręgi biznesu, związków zawodowych, organizacji pozarządowych, a także innych interesariuszy. Najważniejsze zadania to popularyzacja społecznej odpowiedzialności biznesu, promocja dobrych praktyk, a także stworzenie raportu dotyczącego pracy Forum (2004).

listopad 2002

Komisja Parlamentu Europejskiego ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych przeprowadza dyskusję na temat strategii odpowiedzialności w biznesie i ocenia dokumenty wydane przez Komisję Europejską.

grudzień 2002

Parlament Europejski przyjmuje rezolucję odnoszącą się do strategii Komisji Europejskiej w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. W dokumencie stwierdzono konieczność kontynuacji rozpoczętego procesu konsultacji nad zasadami odpowiedzialności biznesu.

styczeń 2003

Komitet ds. Społecznych dyskutuje na temat wniosków przedstawionych w raporcie Philipa Bushill-Matthews, członka Parlamentu Europejskiego. Postulował on rozpatrywanie odpowiedzialności społecznej bardziej przez pryzmat funkcjonowania przedsiębiorstw jako całości, a nie jedynie poprzez ich działania społeczne.

luty 2003

Pod przewodnictwem Komisji Europejskiej odbywa się konferencja, podczas której dyskutuje się wyzwania globalizacji w kontekście europejskiego modelu zarządzania. W spotkaniu uczestniczą przedstawiciele organizacji europejskich, przedstawiciele państw członkowskich, krajów kandydujących, partnerów społecznych i świata biznesu.

luty 2003

Odbywa się pierwsze spotkanie „okrągłego stołu” Europejskiego Forum Interesariuszy, poświęcone przede wszystkim edukacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wspomagania procesu wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Wskazuje się na konieczność wdrażania zasad odpowiedzialności biznesu we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

marzec 2003

Komisja Europejska po raz pierwszy ogłasza listę 100 najlepszych miejsc pracy w Unii Europejskiej.

W konkursie wzięło udział ponad 1000 organizacji ze wszystkich 15 krajów UE. Ankietę, która była jedną z podstaw oceny, wypełniło ponad 100 tys. pracowników. Przyznano też specjalne nagrody tym organizacjom, które wykazały się szczególnie innowacyjnym podejściem we wdrażaniu programów dotyczących ustawicznego kształcenia pracowników, promowania różnorodności oraz równości płci w miejscu pracy.

kwiecień 2003

Kolejne spotkanie „okrągłego stołu” Europejskiego Forum Interesariuszy, poświęcone przede wszystkim zagadnieniom różnorodności oraz przejrzystości. Dyskusja toczy się wokół: kodeksów postępowania, standardów zarządzania, etykiet, inwestycji społecznie odpowiedzialnych i raportów społecznych.

czerwiec 2003

Odbywa się pierwsze spotkanie w ramach „drugiej serii” Europejskiego Forum Interesariuszy, poświęcone różnorodnym aspektom propagowania wiedzy dotyczącej idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Forum zajmuje się także wynikami ostatnich badań analizujących sposoby włączania zasad odpowiedzialności do strategii oraz systemów zarządzania w przedsiębiorstwie.

czerwiec 2003

Podczas zgromadzenia Rady Europy proponuje się utworzenie „zielonej sieci dyplomatycznej”. Ma ona wykorzystać zasoby dyplomatyczne rozszerzonej Unii Europejskiej (ministrowie spraw zagranicznych, ambasady) do promowania europejskiej wizji zrównoważonego rozwoju.

czerwiec 2003

Spotkanie Europejskiego Forum Interesariuszy poświęcone idei społecznej odpowiedzialności biznesu wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Uczestnicy koncentrują się na wskazaniu głównych czynników sukcesu i przeszkód w promowaniu idei CSR wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

wrzesień 2003

Spotkanie Europejskiego Forum Interesariuszy poświęcone raportowaniu oraz inwestycjom społecznie odpowiedzialnym.

listopad 2003

Zakończenie procesu publicznych konsultacji dotyczących propozycji Komisji Europejskiej zawartych w dokumencie *Modernizacja prawa spółek oraz wzmocnienie nadzoru korporacyjnego w Unii Europejskiej*. Nadesłano 114 komentarzy od przedstawicieli różnych sektorów, inwestorów instytucjonalnych, dostawców usług finansowych, audytorów, księgowych, prawników, a także od przedstawicieli administracji szczebla krajowego. Zostały one opublikowane we wspólnym dokumencie.

listopad 2003

Komisja Europejska przedstawia propozycję nowej dyrektywy zabraniającej dyskryminacji ze względu na płeć, która dotyczy szczególnie sektora ubezpieczeń. Zgodnie z dyrektywą, zabronione będzie różnicowanie stawek ubezpieczeniowych ze względu na płeć ubezpieczonego, które jako przejaw dyskryminacji, narusza unijne prawo.

listopad 2003

Spotkanie podsumowujące prace drugiej rundy „okrągłych stołów” Europejskiego Forum Interesariuszy.

listopad 2003

Anna Diamantopoulou, Komisarz Europejski ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych, otwiera w Wenecji III Konferencję CSR pod przewodnictwem Włoch. Diamantopoulou jest przekonana, że rozwój CSR może przyczynić się do realizacji celów reform, jakie stoją przed UE w zakresie zatrudnienia, poprawy warunków pracy i zmniejszania biedy do roku 2010. Po raz pierwszy na roczną konferencję CSR zaproszono przedstawicieli rządów wszystkich państw kandydujących.

luty – marzec 2004

Spotkania w ramach trzeciej, ostatniej rundy „okrągłych stołów” Europejskiego Forum Interesariuszy

2. Organizacje zajmujące się CSR w Polsce i na świecie

AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE www.filantropia.org.pl

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce powstała w 1998 roku i od początku prowadzi działania zmierzające do promowania nowoczesnej filantropii, która przyjmuje charakter współpracy dającego i obdarowanego, co w konsekwencji przynosi wymierne korzyści i satysfakcję obydwu stronom. Tak rozumiana filantropia korporacyjna jest w zasadzie tym samym co społeczne zaangażowanie biznesu i dlatego Akademia podejmuje szereg inicjatyw dla promowania wskazanych form działania. Najbardziej rozpoznawalnym programem w tej dziedzinie jest Konkurs o Tytuł „Dobroczyńca Roku”, w którym nagradzane są firmy zaangażowane społecznie nominowane przez organizacje pozarządowe. Od 4 lat, wspólnie z Fundacją Bankową im. L. Kronenberga, Akademia prowadzi program prezentacji dla przedsiębiorców pt. „Vademecum Dobroczyńcy”, który odkrywa przed uczestnikami korzyści wynikające z zaangażowania społecznego firmy. Ponadto, w ramach programu prowadzone są konsultacje z zakresu tworzenia strategii zaangażowania społecznego, a także działa specjalny serwis internetowy zawierający praktyczne informacje, ułatwiające podejmowanie działań społecznych przez firmy.

BUSINESS ETHICS CENTER (Budapeszt) ethics.bkae.hu

Misją Centrum jest promowanie idei i narzędzi etyki biznesu w edukacji wyższej, badaniach naukowych i działalności przedsiębiorstw. Działalność Centrum dotyczy działań edukacyjnych i badawczych w obszarze etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY www.bsr.org

BSR powstało w USA, ale obecnie jest globalną organizacją wspierającą firmy członkowskie, które prowadzą działalność

z poszanowaniem wartości, zarówno osób, społeczności, jak i środowiska naturalnego. BSR zapewnia informacje, usługi szkoleniowe i konsultacyjne, które mogą stanowić integralną część działań i strategii biznesowych. Promuje współpracę międzysektorową i wspiera działania na rzecz rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

CSR EUROPE – The Business Network for Corporate Social Responsibility www.csreurope.org

CSR Europe jest organizacją sieciową, prowadzoną przez przedstawicieli biznesu, której misją jest wspieranie firm w osiąganiu zyskowności, zrównoważonego rozwoju i postępu społecznego poprzez wprowadzanie społecznej odpowiedzialności biznesu do głównego nurtu działań przedsiębiorstw.

Dzięki pracy 65 członków korporacyjnych i 18 partnerów narodowych (w Polsce jest to Forum Odpowiedzialnego Biznesu) oraz informacyjnemu centrum CSR on-line, CSR Europe stało się głównym europejskim punktem odniesienia w sferze społecznej odpowiedzialności biznesu. Poprzez narodowych partnerów działalność CSR Europe dociera do ponad 1500 firm w całej Europie. CSR Europe blisko współpracuje z instytucjami Unii Europejskiej. CSR Europe jest ważnym ośrodkiem informacji źródłowej na temat strategii i praktyki w sferze odpowiedzialności społecznej biznesu na obszarze całej Europy. Ponadto pełni funkcję placówki badawczej w dziedzinie odpowiedzialności społecznej biznesu dla instytucji i rządów państw europejskich.

Narodowi partnerzy CSR Europe:

Belgia:

Business and Society,
www.businessandsociety.be

Czechy:

Business Leaders Forum,
www.blf.cz

Finlandia:

Finnish Business and Society
www.businessandsociety.net
lub www.stakes.fi

Francja:

IMS - Institut du Mécénat de Solidarité,
www.humagora.com
www.imsolidarite.com
ORSE, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, www.orse.org

Grecja:

The Hellenic Network for CSR,
www.csrhellas.gr

Hiszpania:

FES - Fundacion Empresa y Sociedad,
www.empresaysociedad.org

Holandia:

Samenleving & Bedrijf
(Community & Business), www.samen.nl

Irlandia:

Business in the Community Ireland,
www.bitc.ie

Niemcy:

econsense, www.econsense.de

Polska:

Forum Odpowiedzialnego Biznesu,
www.fob.org.pl

Portugalia:

RSE Portugal - Portuguese association for corporate social responsibility,
www.talentum.pt

Szkocja:

Scottish Business in the Community,
www.sbcscot.com

Szwajcaria:

Philias, www.philias.org

Szwecja:

NyföretagarCentrum (Swedish Jobs & Society), www.jobs-society.se

Wielka Brytania:

Business in the Community,
www.bitc.org.uk
lub www.business-impact.org

Włochy:

Sodalitas, www.sodalitas.it
www.orsadata.it
Impronta Etica, www.improntaetica.it

FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU www.odpowiedzialnybiznes.pl

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest pierwszą i jedyną organizacją w Polsce, która od czterech lat zajmuje się odpowiedzialnym biznesem w kompleksowy sposób. Forum, stając się w 2002 roku partnerem CSR Europe, jako pierwsza organizacja spoza UE dołączyła do sieci europejskich organizacji propagujących koncepcję odpowiedzialnego biznesu. Nadało to międzynarodowy wymiar działalności Forum, a dziś przekłada się na europejski charakter programów, ułatwia dostęp do najnowszych uniijnych źródeł, umożliwia korzystanie z dorobku pozostałych organizacji, których wiedza i doświadczenia są bardzo cennym zasobem.

Misją Forum jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, zadowolenia społecznego i poprawy stanu środowiska. Obecnie Forum ma 13 Partnerów Strategicznych, w oparciu o doświadczenia i dorobek których promowana jest w Polsce idea odpowiedzialnego biznesu: 3M, ABB, BP, DaimlerChrysler, Johnson & Johnson, NovoNordisk, PricewaterhouseCoopers, Spedpol, Provident Polska, Danone, Shell, PKN Orlen i Nestle Polska.

FUNDACJA KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ www.fks.dobrestrony.pl

Fundacja Komunikacji Społecznej (dawniej Fundacja Reklamy Społecznej) to organizacja specjalizująca się w dziedzinie reklamy społecznie użytecznej i marketingu społecznego. Zespół Fundacji opracował wiele strategii marketingowych i medialnych dla polskich organizacji non-profit. Fundacja Komunikacji Społecznej wspomaga użyteczne inicjatywy społeczne poprzez udostępnianie im narzędzi marketingu, PR i reklamy dla wzmocnienia ich działań i programów. Fundacja współpracuje z organizacjami społecznymi, instytucjami państwowymi i biznesem. FKS, realizując swą misję i współpracując z przedstawicielami różnych środowisk, angażuje się także w działania w obszarze CSR.

GLOBAL COMPACT

www.globalcompact.org.pl

Global Compact jest inicjatywą Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana skierowaną do biznesu. Zachęca firmy do poparcia, przyjęcia i stosowania, we wszystkich sferach swojej działalności, dziewięciu fundamentalnych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy i ochrony środowiska. Przestrzeganie tych reguł prowadzi do pozytywnych zmian w sferze działalności operacyjnej firm.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE

www.globalreporting.org

GRI jest niezależną instytucją, której misją jest rozwój i rozpowszechnianie standardów raportowania, dobrowolnie wykorzystywanych w sprawozdawczości. Obejmują one wymiar ekonomiczny, ekologiczny i społeczny działalności przedsiębiorstwa. Celem GRI jest wspieranie przejrzystości w działalności gospodarczej poprzez podnoszenie jakości raportów.

INTEGRA VENTURE

www.integra.sk

Działa w Bułgarii, Rumunii, Chorwacji, Rosji i na Słowacji. Prowadzi m.in. program społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a w jego ramach konsultacje z zakresu CSR. Celem jest promocja przejrzystych praktyk i sprawiedliwych zasad w sektorze biznesu.

INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM

www.iblf.org

IBLF jest organizacją pozarządową promującą praktyki społecznie odpowiedzialnego biznesu. Organizacja powstała w 1990 roku z inicjatywy Księcia Walii oraz grupy międzynarodowych korporacji. Obecnie członkami organizacji jest ponad 60 korporacji z całego świata.

SOCIAL VENTURE NETWORK

www.svn.org

Sieć liderów biznesu oraz przedsiębiorców zaangażowanych w sprawy społeczne i środowiska naturalnego. Założona w 1987 roku przez liderów społecznej odpowiedzialności jest organizacją pozarządową, która wspiera proces budowania sprawiedliwego i opartego na zrównoważonym rozwoju światowego biznesu. SVN promuje nowy model przywództwa i zarządzania w biznesie XXI wieku.

--- Inne organizacje:

AccountAbility

www.accountability.org.uk

Strona poświęcona m.in. normie AA1000.

Association of Chartered Certified Accountants

www.acca.co.uk

Stowarzyszenie księgowych, promujące etyczne standardy zarządzania we wszystkich aspektach: finansowym, społecznym i środowiskowym.

Business and Sustainable Development

www.bsdsdglobal.com

Strona zawierająca strategię i narzędzia, które mogą stosować przedsiębiorstwa by wdrażać zasady zrównoważonego rozwoju.

Cause Related Marketing Campaign

www.crm.org.uk

Serwis poświęcony zagadnieniom marketingu zaangażowanego społecznie.

Centrum Etyki Biznesu

www.cebi.pl

Ośrodek badań i studiów na rzecz rozwoju etyki biznesu w Polsce.

CEPAA

www.cepaa.org

Strony Social Accountability International, zawierające informacje o standardzie SA8000.

Corporate Register

www.corporateregister.com

Baza danych zawierająca ponad 4000 raportów społecznych firm z całego świata.

CSR Wire

www.csrwire.com

Strona zawierająca nowości na temat CSR.

Czech Business Leaders Forum

www.blf.cz

Dow Jones Sustainability Index

www.sustainability-indexes.com

European Business Ethics Network

www.eben.org

Ethical Trading Initiative

www.ethicaltrade.org

European Corporate Governance Institute

www.ecgi.org

European Foundation for Quality Management (EFQM)

www.efqm.org

FTSE4Good Index

www.ftse.com/ftse4good

Global Corporate Governance Forum

www.gcgf.org

Global Sullivan Principles

www.globalsullivanprinciples.org

Green Consumer Guide

www.greenconsumerguide.com

Hungarian Business Leaders Forum

www.mblf.hu

Institute for Global Ethics

www.globalethics.org

International Institute for Sustainable Development

www.iisd.ca

www.iisd.org

ISO 14001

www.iso14000.com

www.umbrella.org.pl

www.greenbiz.com

National Centre for Volunteering

www.employeevolunteering.org.uk

Polskie Forum Corporate Governance

www.pfcg.org.pl

PricewaterhouseCoopers o CSR

www.pwcglobal.com/pl/pol/about/main/csr/

Smekey

www.smekey.org

Strona o społecznej odpowiedzialności przeznaczona dla małych i średnich przedsiębiorstw

Social Funds

www.socialfunds.com

Największy serwis poświęcony tematyce społecznie odpowiedzialnego inwestowania.

Social Investment Forum

www.socialinvest.org

Society and Business

www.societyandbusiness.gov.uk

Poradnik CSR stworzony przez Departament Handlu i Przemysłu Wielkiej Brytanii.

SRI Compass

www.sricompass.org

Strona na temat inwestycji społecznie odpowiedzialnych

Stowarzyszenie Polski Ruch Czystszej Produkcji

www.programcp.org.pl

Sustainable Business

www.sustainablebusiness.com

Sustainable Business Toolkit

http://www.iccwbo.org/home/environment_and_energy/sdcharter/services/toolkit/toolkit.asp

Zawiera informacje, raporty, odnośniki i narzędzia zarządzania dotyczące zrównoważonego rozwoju.

The Committee to Encourage Corporate Philanthropy (CECP)

www.corphilanthropy.org

The Corporate Citizenship Company

www.corporate-citizenship.co.uk

Vademecum Dobroczyńcy

www.filantropia.org.pl

Serwis przygotowany przez zespół Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce zawierający informacje dla przedsiębiorców zainteresowanych współpracą ze społecznościami lokalnymi.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

www.wbcd.org

3. Słownik pojęć

Audyt społeczny (*social audit*)

Weryfikacja zgodności różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa z deklarowanymi zasadami odpowiedzialności społecznej. Pozwala ocenić wizerunek społeczny firmy i skuteczność strategii społecznej odpowiedzialności.

Czystsza produkcja (*cleaner production*)

Czystsza Produkcja jest strategią ochrony środowiska, polegającą na ciągłym, zintegrowanym, zapobiegawczym działaniu w odniesieniu do procesów, produktów i usług, zmierzającym do zwiększenia efektywności produkcji i usług oraz redukcji ryzyka dla ludzi i środowiska przyrodniczego. (definicja UNEP)

Darowizna

Nieodpłatne przekazanie środków materialnych lub niematerialnych na rzecz określonej osoby lub instytucji.

Dobroczynność

Czynienie dobra, niesienie pomocy innym, dobrowolna działalność na rzecz potrzebujących; dobroczynny – skłonny do czynienia dobrze.

Etyka biznesu, etyka gospodarcza

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

Global Compact

Program samoregulacji ustanowiony przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana na potrzeby sektora biznesu, obejmujący przestrzeganie praw człowieka, standardów pracy oraz prowadzenie działalności w zgodzie ze środowiskiem naturalnym. Firmy dobrowolnie i publicznie podejmują zobowiązanie dotyczące przestrzegania dziewięciu zasad Global Compact.

ISO 14001

Norma stosowana w zarządzaniu środowiskowym, podlegająca zewnętrznej certyfikacji przez audytora, określająca wymagania, które umożliwiają sformułowanie polityki i celów w zakresie tych elementów działalności firmy, wyrobów, usług, które mogą oddziaływać na środowisko i które dana firma może kontrolować.

Interesariusze (*stakeholders*)

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

Inwestycje społecznie odpowiedzialne (*SRI – socially responsible investment*)

W ramach sektora SRI wyróżnia się co najmniej trzy typy inwestycji. Pierwszy typ to inwestycje dokonywane w oparciu o szczegółowe przeglądy etyczne, zgodnie z zasadami całościowego zarządzania odpowiedzialnością. Drugi typ obejmuje inwestycje, które stosują politykę wykluczeń w oparciu o zasady etyczne (np. nie kupują akcji spółek zaangażowanych w produkcję broni). Trzeci typ uwzględnia zaangażowanie spółek w różnorodne programy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Kampania społeczna

Działanie skierowane na zmianę postaw lub zachowań określonej grupy ludzi za pomocą mediów jako nośnika przekazu. Najczęściej angażuje w jej realizację wiele podmiotów: biznes, media, organizacje społeczne, instytucje państwowe.

Kodeks etyczny (*code of ethics, code of value, code of conduct*)

Dokument określający zespół wartości podstawowych i opartych na nich standardach postępowania firmy i jej pracowników (często bardzo szczegółowych) wobec różnych grup interesariuszy. Zawartość kodeksu etycznego danej firmy zależy od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

Kultura organizacyjna

Zespół norm, wartości, wzorów zachowań, postaw i założeń oraz symboli, które określają sposób myślenia i działania, standardy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Marketing społeczny

Działania marketingowe wykorzystujące narzędzia z zakresu marketingu komercyjnego przy zarządzaniu projektami społecznymi, nastawionymi na efekt społeczny, pośrednio np. poprzez zbiórkę środków na sprawę społeczną lub bezpośrednio np. prowadząc do zmiany postaw społecznych.

Marketing zaangażowany społecznie (*CRM – cause related marketing*)

Działalność komercyjna prowadzona przez firmę, uwzględniająca cele marketingowe firmy oraz potrzeby społeczne łącznie. Umożliwia wykreowanie produktu, usługi lub wizerunku firmy, przynosząc jednocześnie korzyść wspieranej sprawie lub organizacji społecznej.

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*)

System formalnych i nieformalnych reguł działania, służących regulowaniu stosunków kontraktowych i zapewnieniu niezbędnej dla rozwoju przedsiębiorstwa równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych.

Odmaterializowanie produkcji

Koncepcja, według której osiągnięcie faktycznej poprawy stanu środowiska przyrodniczego jest uzależnione od redukcji przepływów materiałowych w skali globalnej. Oznacza to konieczność zwiększania wydajności zasobów, np. poprzez wyższą efektywność zużycia energii, czyli proekologiczną restrukturyzację gospodarki.

Odpowiedzialny biznes (*CR – Corporate Responsibility*)

Całościowy system zarządzania, w którym przyjęte zasady odpowiedzialności wobec interesariuszy wyznaczają reguły postępowania we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Organizacja pozarządowa (*NGO – non-governmental organization*)

Dobrowolna organizacja, działająca niezależnie od struktur państwowych i politycznych, której funkcjonowanie nie jest nastawione na zysk. Działa ona na rzecz spraw społecznych i dobra publicznego. Jej działalność w dużej mierze opiera się na wolontariacie.

Pay – roll

Rodzaj wsparcia finansowego, polegający na dobrowolnej deklaracji pracowników firmy do regularnego przekazywania określonej przez siebie, niewielkiej kwoty z pensji na rzecz wybranej organizacji pozarządowej lub realizacji wybranego programu społecznego.

Potrójna linia przewodnia (*triple bottom line*)

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa obejmująca kształtowanie równowagi pomiędzy wymiarem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym działalności gospodarczej. Wspieranie takich rozwiązań w działalności gospodarczej, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe jednocześnie.

Przedsiębiorczość społeczna (*social entrepreneurship*)

Forma działania sytuująca się na pograniczu dwóch sektorów: biznesu i organizacji pozarządowych, łącząca różne ich elementy w dążeniu do celu, którym jest poprawa sytuacji społecznej. Przedsiębiorca społeczny jest osobą, która wykorzystując podejście biznesowe, planowanie, innowacyjność, kreatywność i nowe technologie stara się rozwiązywać problemy społeczne. Od przedsiębiorcy zaangażowanego w sprawy społeczne odróżnia go stawianie na pierwszym miejscu misji społecznej, a nie wyników finansowych.

Przedsiębiorstwo jako obywatel (*corporate citizenship*)

Nowa wizja działania przedsiębiorstwa, zgodnie z którą odpowiedzialność wobec społeczności, w której działa dane przedsiębiorstwo jest równie istotna jak odpowiedzialność finansowa wobec akcjonariuszy i właścicieli. Taki sposób prowadzenia biznesu jest związany z określeniem na nowo społecznego „przyzwolenia na działanie” (*licence to operate*), które obejmuje prawa i obowiązki.

Raport społeczny (*CSR report, social report*)

Raport wydawany przez firmę lub umieszczany w witrynie internetowej przedstawiający w sposób całościowy strategię firmy, jej politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych grup interesariuszy. Uwzględnia aspekt ekonomiczny, społeczny oraz ekologiczny działań firmy.

Reklama społeczna

Forma komunikacji społecznej, której celem jest uświadomienie i uwrażliwienie społeczeństwa na występujące problemy społeczne lub też promowanie wartościowych i pożądanych społecznie norm, wzorów zachowań i przekonań.

Rozwój zrównoważony / ekorozwój (*sustainable development*)

Proces obejmujący przemiany społeczne i gospodarcze, w którym – w celu równoważenia szans w dostępie do środowiska poszczególnych społeczeństw i ich obywateli, zarówno współczesnego jak i przyszłych pokoleń – następuje integrowanie działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych.

Screening etyczny (*ethical screening*)

Ocena etycznego wymiaru funkcjonowania danej firmy, która prowadzi do włączania przez inwestorów do portfela inwestycyjnego akcji firm, które respektują zasady etyki i wykluczania akcji tych firm, które prowadzą działalność naruszającą podzielane wartości moralne.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*CSR – Corporate Social Responsibility*)

Koncepcja, według której firmy dobrowolnie prowadzą strategię uwzględniającą interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z interesariuszami.

Społeczność lokalna (*local community*)

Zbiorowość mieszkająca na danym terenie, powiązana wspólną warunków życia, wspólnotą kultury, interesów.

Sponsoring

Wzajemne zobowiązanie dwóch stron, sponsora i sponsorowanego. Sponsor przekazuje środki finansowe, materialne lub usługi sponsorowanemu, w zamian za świadczenia promocyjne.

Wizerunek firmy (*corporate image*)

Jest tworzony na podstawie indywidualnych ocen i doświadczeń konsumentów. Informuje o tym, co ludzie myślą o danej firmie. Pozycjonuje firmę w jej otoczeniu zewnętrznym i stanowi element strategii public relations. Pozostaje w ścisłej zależności z kulturą organizacyjną i tożsamością firmy.

Wolontariat pracowniczy (*corporate volunteering*)

Polega na angażowaniu się pracowników firm w działalność wolontarystyczną na rzecz organizacji społecznych.

Zaangażowanie społeczne (*corporate community involvement/investment*)

Termin, który określa różnorodne formy aktywności i dotyczy przede wszystkim podejmowania przez daną firmę zagadnień społecznych i udział w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Zasada PYMWYMI

Zasada *put your money where your mouth is* odnosi się do postawy konsumentów lub partnerów handlowych w procesie zakupu produktów i usług. Oznacza dokonywanie wyboru produktów i usług tylko tych firm, które podzielają wartości wyznawane przez nabywcę.

4. Lektura dodatkowa

1. *Filantropia – szlachetna pomoc czy złoty interes* [op. zbior.], Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 1999.
2. Gasparski W., Lewicka-Strzańska A., Rok B., Szulczewski G. [red.], *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.
3. Gasparski W. i inni [red.], *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
4. Leś E., *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2001.
5. Łazarowicz M., Frączak P., Schimanek T., *Wolontariat w biznesie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2001
6. *Komunikowanie na rzecz CSR, czyli społecznej odpowiedzialności biznesu*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003.
7. Maison D. [red.], *Propaganda dobrych serc czyli rzecz o reklamie społecznej*, Fundacja Komunikacji Społecznej i Agencja Wasilewski, Warszawa 2002.
8. *Odpowiedzialny biznes w Polsce w 2003 roku. 100 dobrych przykładów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
9. Rok B. [red.], *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
10. Rok B., Stanny D., Stolorz S., *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.
11. Sawicka A., Ptak A., Lepka J., *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.
12. Sternberg E. *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Warszawa 1998.
13. Tamowicz P., Dzierżanowski M., *Biała księga nadzoru korporacyjnego*, Polskie Forum Corporate Governance, Gdańsk 2002.
14. *Vademecum darczyńcy* [op. zbior.], Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004