

**Podsumowanie 2011**  
Kluczowe trendy  
minionego roku

**Sposoby komunikacji**  
Raport to tylko  
jeden z elementów

**Edukacja menedżerów**  
Decyduje o sukcesie  
przedsięwzięcia

**MEDIA  
PLANET**

# KOMPENDIUM CSR



**Antonio Tajani**  
wiceprzewodniczący Komisji Europejskiej, komisarz ds. przedsiębiorczości i przemysłu:  
„Pomimo kryzysu gospodarczego i finansowego podejście do odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczeństwa cały czas się rozwija, zarówno w poszczególnych państwach członkowskich, jak i na poziomie międzynarodowym”.

## Co oznacza bycie liderem CSR? Wzajemne zależności i fundamenty działania

8

KROKÓW

DO  
WIODĄCEJ  
POZYCJI

**Idea odpowiedzialności**  
Działania dostosowane do czasów kryzysu



Dr Henryka Bochniarz

**Polska prezydencja**  
Obecność i skuteczność CSR w UE



Mirella Panek-Owsiańska

REKLAMA

**Ty też możesz pomóc**

w otwarciu drugiego ośrodka rehabilitacji oraz hostelu

dla podopiecznych Fundacji Dzieciom „Zdążyć z Pomocą”

więcej informacji [www.dzieciom.pl](http://www.dzieciom.pl)

1%



KRS: 0000037904

# WYZWANIA

W przedmowie do polskiego wydania Kompendium CSR chciałbym podzielić się z Państwem swoim przekonaniem, że firmy w coraz większym stopniu postrzegają wyzwania związane z ich **wpływem na społeczeństwo i na środowisko naturalne** jako okazję do innowacji i tworzenia nowych rynków.

## Odnowiona unijna strategia społecznej odpowiedzialności biznesu

**25** października br. Komisja ogłosiła nowy komunikat w sprawie CSR, zatytułowany „Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”. Pomimo kryzysu gospodarczego i finansowego podejście do odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczeństwa cały czas się rozwija, zarówno w poszczególnych państwach członkowskich, jak i na poziomie międzynarodowym. Wiem, że również w Polsce na CSR kładzie się coraz większy nacisk – dobitnie pokazała to konferencja w sprawie odpowiedzialności przedsiębiorstw zorganizowana w Gdańsku podczas Polskiej Prezydencji.

CSR wymaga kontaktu z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, przez co sprawia, że przedsiębiorstwa są w stanie lepiej przewidywać zmiany warunków i oczekiwań społecznych, i czerpać z tej wiedzy korzyści. Odpowiedzialność społeczna biznesu może stać się siłą napędową powstawania nowych rynków i umożliwić ich rozwój. Od coraz większej liczby przedsiębiorstw płyną sygnały, że tak właśnie jest. Przedsiębiorstwa, które postępują odpowiedzialnie wobec społeczeństwa, dodajmy, że w sposób widoczny dla tego społeczeństwa, zyskują zaufanie obywateli i konsumentów.

Komisja przedstawiła nową, prostszą definicję CSR, w której mowa jest o „odpowiedzialności przedsiębiorstw za wywierany przez nie wpływ na społeczeństwo”. Wszystkie firmy wywierają pozytywny lub negatywny wpływ, zatem i kwestia społecznej odpowiedzialności dotyczy ich wszystkich. Cele procesów CSR powinny być dwojakie: powinny zmierzać do zmaksymalizowania pozytywnych skutków dla samego przedsiębiorstwa i dla innych podmiotów, na które ma ono wpływ, czyli do „wytworzenia wspólnej

wartości”. Z drugiej strony, powinny one wykrywać i ograniczać skutki negatywne.

Najważniejsze jest to, by przedsiębiorstwa wdrożyły procesy, dzięki którym względy społeczne, środowiskowe i etyczne oraz kwestie praw człowieka staną się stałym elementem ich działalności i strategii biznesowej.

**„W Polsce na CSR kładzie się coraz większy nacisk – dobitnie pokazała to konferencja w sprawie odpowiedzialności przedsiębiorstw zorganizowana podczas Polskiej Prezydencji w Gdańsku”.**

Komisja oparła się naciskom i nie zaproponowała bardziej szczegółowego czy też bardziej preskryptywnego podejścia do CSR. W tej dziedzinie nie ma uniwersalnego rozwiązania. W komunikacie stwierdza się jasno, że charakter i poziom skomplikowania procesu CSR będą różne w zależności od rozmiaru i innych cech danego przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę zwracamy w tym kontekście na małe i średnie przedsiębiorstwa – Komisja będzie cały czas miała na uwadze szczególne uwarunkowania dotyczące MŚP, a zwłaszcza ich ograniczone zasoby, i będzie unikała tworzenia zbędnych obciążeń administracyjnych.

Społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy podejmowanych przez firmy działań, które wykraczają poza zobowiązania prawne wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego.

Tym niemniej, dzięki określonym środkom regulacyjnym, może powstać otoczenie, w którym przedsiębiorstwa będą bardziej skłonne do odpowiedzialnego zachowania na zasadzie dobrowolności.

Nowa polityka przewiduje również plan działań obejmujący osiem elementów, w tym: europejską nagrodę za inicjatywy partnerskie między przedsiębiorstwami i interesariuszami, poprawę procesów samoregulacji i współregulacji w biznesie, okresowe sondaże na temat poziomu zaufania do przedsiębiorstw, zwiększanie pozytywnej reakcji rynku na odpowiedzialne postawy, poprawę w zakresie ujawniania przez przedsiębiorstwa informacji dotyczących ich wpływu na społeczeństwo i na środowisko oraz dalsze ujednolicenie europejskich i światowych rozwiązań w dziedzinie CSR.

Nowe rozumienie pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu przyjęte przez Komisję jest zgodnie z uznanymi międzynarodowymi zasadami i wytycznymi CSR. Dzięki temu firmy powinny zyskać większą pewność, że spotkają się z podobnymi oczekiwaniami niezależnie od tego, czy działają w UE, czy gdzie indziej.

Uważam, że nowa strategia odzwierciedla zrównoważone podejście odpowiadające długoterminowym interesom europejskich firm. Została opracowana w porozumieniu ze

wszystkimi ważnymi interesariuszami. Z pewnością nie jest to sposób na szybkie pokonanie obecnego kryzysu, ale, jak to ujęto w komunikacie, nowe podejście „ma na celu utworzenie warunków sprzyjających zrównoważonemu wzrostowi, odpowiedzialnym postawom biznesu i tworzeniu trwałego zatrudnienia w perspektywie średnio- i długoterminowej”.



**Antonio Tajani**  
wiceprzewodniczący Komisji Europejskiej,  
komisarz ds. przedsiębiorczości i przemysłu



**POLECAMY**



**Joanna Gabrysiak-Wadowska**  
Manager,  
CSR Consulting

STRONA 12  
„Informacje, jakie zdobywają menedżerowie podczas regularnie prowadzonego procesu raportowania, także w dialogu społecznym, pozwalają na głębsze poznanie oczekiwań interesariuszy”.

**Partner Merytoryczny**



**Partnerzy Medialni**



**MEDIA PLANET**

8 EDYCJA – GRUDZIEŃ 2011

**Managing Director:**  
Adam Jabłoński

**Editorial Manager:**  
Paweł Adamczak

**Key Projects Manager:**  
Marek Kłopotowski  
**Tel.:** +48 602 73 16 16  
**E-mail:**  
marek.klotowski@mediaplanet.com

**Koncepcja redakcyjna i opracowanie tekstów:**  
CSR Consulting

**Dystrybuowane z:** Rzeczpospolita  
**Druk:** Presspublica Sp. z o.o.  
**Nakład:** ponad 150 000 egzemplarzy

**Skład:** Graphics & Design Studio,  
Michał Ziółkowski, www.gdstudio.pl

**Fotografie:** shutterstock.com,  
istockphoto.com, zasoby własne

**Kontakt z Mediaplanet:**  
**Fax:** +48 22 412 01 93  
**E-mail:** redakcja@mediaplanet.com

Mediaplanet jest wiodącym domem wydawniczym na rynku europejskim. Specjalizujemy się w tworzeniu wysokiej jakości publikacji tematycznych w prasie codziennej, online oraz broadcast. Mediaplanet nie ponosi odpowiedzialności za treść reklam.

# INSPIRACJE

## Najważniejsze wydarzenia roku

### Styczeń

■ Ogłoszono nowy skład RESPECT Index, pierwszego w regionie Europy Środkowo-Wschodniej indeksu spółek odpowiedzialnych społecznie.  
■ Polska Akcja Humanitarna zorganizowała debatę „Czy zmiany klimatyczne są sprawiedliwe?”.

### Luty

■ Podczas konferencji „Efektywność Społecznego Zaangażowania Firm” CSR Consulting zainaugurował działalność sieci LBG Poland.  
■ W siedzibie Pracodawców RP zaprezentowano Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu, w ramach projektu „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu”.

### Marzec

■ Ogłoszono kolejną edycję raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki”.  
■ Great Place To Work® Instytut Polska ogłosił Listę Najlepszych Miejsc Pracy Polska 2011.

### Kwiecień

■ Z inicjatywy Forum Odpowiedzialnego Biznesu w Gdańsku, w Krakowie Toruniu i Poznaniu odbyły się spotkania „Odpowiedzialny biznes szansą na rozwój regionu”.  
■ Ogłoszono wyniki V Rankingu odpowiedzialnych firm 2011, organizowanego przez „Dziennik Gazetę Prawną”. Pierwsze miejsca zajęły firmy: Danone, DB Schenker i Telekomunikacja Polska.

### Maj

■ V Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?”, zorganizowana przez Katedrę Socjologii i Polityki Społecznej UE we Wrocławiu oraz Katedrę Teorii Zarządzania SGH.  
■ PKPP Lewiatan zorganizowała konferencję pt. „Miejsce pracy przyjazne rodzinie - korzyści dla biznesu”.  
■ Na antenie Radia PiN emitowany jest pierwszy program radiowy na temat CSR - BIZON, Biznes Odpowiedzialny i Nowoczesny.

### Czerwiec

■ Ukazało się Kompendium CSR, dodatek tematyczny MEDIAPLANET do „Dziennika Gazety Prawnej”, której partnerem merytorycznym był CSR Consulting. Wiodący tematem Kompendium było zaangażowanie interesariuszy w zarządzanie CSR.  
■ Podczas konferencji „AA1000 - międzynarodowy standard społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. Narzędzie zarządzania relacjami z interesariuszami” zostały ogłoszone polskie wersje standardów AA1000 AccountAbility Zasady oraz AA1000 AccountAbility Assurance.

■ Harvard Business Review Polska zorganizował konferencję na temat: „Uzyskiwanie realnej korzyści w biznesie zgodnie z modelem tworzenia wartości CSV (Creating Shared Value)”.

### Lipiec

■ Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie ogłosiła nowy skład RESPECT Indeksu, poszerzony do 22 spółek.  
■ Podczas konferencji „Wyzwanie dla Polskiej Prezydencji”

mat produktów powstających z pozostawieniem praw człowieka, a także tych, które znacznie ograniczyły negatywny wpływ na środowisko.

### Wrzesień

■ W ramach Polskiej Prezydencji w UE odbyła się konferencja międzynarodowa „Wspólna odpowiedzialność - jak zwiększyć obecność i skuteczność CSR w UE”.  
■ W Pawilonie Europejskiego Roku Wolontariatu w Warszawie odbył się panel dyskusyjny „Wolontariat pracowniczy w strategii CSR firmy” w ramach Dnia Wolontariatu Pracowniczego.

■ Na „II Konferencji CSR na Giełdzie Odpowiedzialny Biznes - Wysokie Zyski” dyskutowano na temat RESPECT Index jako gwaranta bezpiecznej inwestycji oraz prezentowano dobre praktyki w zakresie odpowiedzialnej Polityki Pracowniczej.

### Październik

■ Po raz drugi odbyła się konferencja „CSR 2.0 innowacje, trendy, wyzwania”, podczas której dyskutowano o roli mediów społecznościowych w działaniach CSR firm.  
■ W Warszawie zainaugurowano projekt „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”, organizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Spotkania informacyjne i szkolenia planowane są w każdym z 16 województw.

■ Forum Darczyńców ogłosiło laureatów konkursu „Liderzy Filantropii”. Pierwszy raz w historii Konkursu w obydwu kategoriach zwyciężyła ta sama firma - Telekomunikacja Polska.

### Listopad

■ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zorganizowała konferencję „Zrównoważona produkcja szansą rozwoju Twojej firmy”, w ramach projektu badawczego poświęconego problematyce zrównoważonej produkcji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.  
■ Nagrodzono zwycięzców Konkursu Liderzy Odpowiedzialnego Biznesu 2011, zorganizowanego w ramach „Koalicji na rzecz odpowiedzialnego biznesu”.

### Grudzień

■ Odbyła się 5 już edycja konkursu „Raporty Społeczne”. Zwycięzcą tegorocznej edycji został PKN ORLEN.  
■ W siedzibie PKPP Lewiatan odbyła się debata „(Nie) złe jedzenie - CSR w branży spożywczej”.  
■ W Poznaniu otwarto pierwszy w Polsce sklep oferujący wyłącznie artykuły Fair Trade. Projekt, współfinansowany przez Komisję Europejską, stanowi jeden z elementów ubiegania się Poznania o honorowy tytuł Miasta Sprawiedliwego Handlu.  
■ Podczas konferencji „Ekoinnowacyjne rozwiązania w firmach” ogłoszono polskich kandydatów do Europejskich Nagród „Biznes dla Środowiska”.



■ Zrównoważony rozwój jako imperatyw gospodarczy i ekologiczny” dyskutowano nad tym, jak zazielenić gospodarkę UE i jak zazielenić Wspólną Politykę Rolną.  
■ Zaprezentowano raport Międzynarodowej Konfederacji Związków Zawodowych „Prawa człowieka w miejscu pracy. Międzynarodowa perspektywa”.

### Sierpień

■ Polska Zielona Sieć zaprezentowała przewodnik „Dobre Zakupy” na te-

## Rozwój CSR w 2011 r. – kluczowe trendy

Mijający rok ugruntował pozycję społecznej odpowiedzialności biznesu w publicznej agendzie. Znaczące było zaistnienie Polski na arenie międzynarodowej podczas konferencji „Wspólna odpowiedzialność - jak zwiększyć obecność i skuteczność CSR w UE”. Zagadnienia odpowiedzialnego biznesu powoli przestają być tematem niszowym ważnym tylko dla dużych firm. W ostatnich miesiącach sporo się działo w sferze promocji CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw m.in. odbyła się konferencja PARP pt. „Zrównoważona produkcja szansą rozwoju Twojej firmy”.

Podczas wydarzeń w roku 2011 zauważyć się dało nacisk na praktyczne aspekty wprowadzania rozwiązań w zakresie zarządzania CSR. Pomocne w tym są konkretne narzędzia, dostępne już na polskim rynku. Wśród kluczowych trendów, które dominowały w tym roku, war-

to wymienić także akcje ukierunkowane na podniesienie zainteresowania konsumentów odpowiedzialną postawą firm, szczególnie w aspekcie ekologicznym.

### Narzędzia do zarządzania CSR

Realizując strategię CSR, polskie firmy coraz częściej angażują interesariuszy, wsłuchując się w ich opinie i oczekiwania. Pojawienie się w tym roku polskich wersji międzynarodowego standardu AA1000, który wspiera zarządzanie relacjami z interesariuszami, niewątpliwie usprawni ten obszar CSR i przyczyni się do bardziej świadomego zarządzania sferą interesariuszy.

Obserwujemy także profesjonalizację działań w obszarze zaangażowania społecznego. Wzrasta oczekiwanie menedżerów, a także zarządów, że inwestycje społeczne i inne działania prowadzone na

rzecz społeczeństwa zostaną poddane skrupulatnej ewaluacji. Zainaugurowana w 2011 r., sieć LBG Poland promuje metodologię mierzenia efektywności zaangażowania społecznego. Model LBG, którego wyłącznym koordynatorem w Polsce jest CSR Consulting, pozwala firmie na oszacowanie, czy zaangażowane środki finansowe i pozafinansowe, zbliżają firmę do realizacji określonych celów społecznych oraz biznesowych.

### Weryfikacja wewnętrzna i zewnętrzna

W odpowiedzi na coraz dojrzsze podejście biznesu do zarządzania CSR, powstają narzędzia do wsparcia i weryfikacji prowadzonych działań. Koalicja CR zaprezentowała w tym roku Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu, przewodnik dla przedsiębiorstw do wewnętrznej weryfikacji stopnia wdrożenia

CSR. Kodeks powstał na bazie międzynarodowych standardów, ale uwzględnił też doświadczeń polskich firm.

Wzrasta też zainteresowanie weryfikacją zewnętrzną. Prowadzony już od 5 lat Ranking Odpowiedzialnych Firm czy RESPECT Index stanowią rozpoznawalne projekty, których celem jest ocena firm i porównania między nimi. Podobnie konkurs na Raporty Społeczne, który odbył się również poraz piąty, pokazuje, czy przedsiębiorstwa prowadzą działalność, biorąc pod uwagę interes otoczenia, ale także, czy potrafią w sposób przejrzysty zaprezentować swoje dokonania.

Ewolucja tych narzędzi w stronę śmielszej oceny nie tylko praktyk CSR, ale przede wszystkim sposobu zarządzania społeczną odpowiedzialnością i włączania jej w strategię biznesową, pokazuje, w jaki sposób rozwija się polski CSR.

### Konsumenty - zwiastuny zmian

Rozważne podejście do CSR polskich firm jest także wynikiem zmian, jakie powoli dzieją się w otoczeniu biznesu. Mnożą się inicjatywy, których celem jest zainteresowanie konsumentów sposobem prowadzenia przedsiębiorstw, zarówno pod kątem etycznym, jak i środowiskowym. Powstają narzędzia, które wspierają odpowiedzialne wybory konsumenckie, jak przewodnik „Dobre Zakupy”, wydany przez Polską Zieloną Sieć. Rośnie też liczba programów realizowanych przez firmy, które aktywnie włączają konsumentów, m.in. poprzez media społecznościowe. Możemy zatem zakładać, że w rozwoju CSR w Polsce z każdym rokiem oczekiwania interesariuszy będą odgrywały większe znaczenie.

NOWOŚCI

# CSR w UE – konferencja w ramach Polskiej Prezydencji

5 września br. w Filharmonii Bałtyckiej w Gdańsku odbyła się konferencja „Wspólna odpowiedzialność – jak zwiększyć obecność i skuteczność CSR w UE”, zorganizowana przez Ministerstwo Gospodarki we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, w ramach Polskiej Prezydencji w Radzie Unii Europejskiej. Podczas tego najważniejszego w tym roku wydarzenia dla społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce, ponad 300 osób analizowało doświadczenia administracji publicznej oraz partnerów społeczno-gospodarczych, dotyczące promocji CSR, dyskutowało o tym, jak kształtować skuteczną politykę gospodarczą opartą na zasadach CSR i zrównoważonego rozwoju.

## Światowi eksperci CSR

Do dyskusji na temat wizji i strategii CSR zaprosiliśmy międzynarodowych ekspertów. Susan Bird z Komisji Europejskiej opowiedziała o CSR w Unii Europejskiej, Colleen Fletcher z CSR Europe przedstawiła założenia strategii zrównoważonych przedsiębiorstw Enterprise 2020, Per

Sandberg z World Business Council for Sustainable Development opowiedział o Vision 2050 będącej wizją zrównoważonego rozwoju biznesu, a Olga Grygier-Siddons, Prezes PwC, przedstawiła przebieg prac nad polską wersją tego dokumentu. Głównym wnioskiem z tej części konferencji była gotowość biznesu na przyjęcie aktywnej roli we wspieraniu Komisji Europejskiej przy wdrażaniu rozwiązań służących wzmocnieniu CSR w Europie, przedsiębiorcy oczekują jednak wsparcia w rozwoju innowacyjności.

Na temat standardów raportowania społecznego wypowiedzieli się natomiast Marjolein Baghuis z Global Reporting Initiative, Nicolas Bernier Abad z Komisji Europejskiej, Richard Howitt z Parlamentu Europejskiego i Jowita Twardowska z Grupy LOTOS. Z sesji wynika, że podmioty zaangażowane w promowanie raportowania ESG wskazują (jednogłośnie) potrzebę stworzenia odpowiednich standardów raportowania zintegrowanego, widząc w tym szansę na powiększenie liczby przedsiębiorstw regularnie raportujących.



**OTWARCIE KONFERENCJI**  
Wiceminister Rafał Baniak, Ministerstwo Gospodarki podczas sesji plenarnej

## Praktyczne warsztaty

Podczas konferencji odbyło się również osiem sesji warsztatowych, do których poprowadzenia zaprosiliśmy ekspertów w następujących dziedzinach: dialog z interesariuszami, ekonomia społeczna, monitorowanie biznesu, odpowiedzialne inwestowanie, standardy zarządzania, innowacje, kwestie konsumenckie i mierzenie społecznej odpowiedzialności biznesu. W trakcie tych sesji prowadzący i paneliści poruszali ważne z punktu widzenia danego

obszaru kwestie, a podczas dyskusji wypracowane zostały wnioski i rekomendacje, m.in. konieczność zwiększenia jakości i ilości danych pozafinansowych; podjęcie zintensyfikowanych działań edukacyjnych firm, konsumentów i inwestorów; zaangażowanie organizacji pozarządowych w celu wywierania nacisków na spółki oraz na inwestorów w zakresie wdrażania CSR oraz raportowania ESG; zmotywowanie instytucji naukowych do rozwoju koncepcji CSR oraz budowania

narzędzi i produktów użytecznych dla firm we wdrażaniu CSR.

## Rekomendacje dla UE

Po zakończeniu konferencji Ministerstwo Gospodarki przygotowało raport podsumowujący, zawierający wnioski i rekomendacje, który został przekazany Komisji Europejskiej.

Konferencja „Wspólna odpowiedzialność – jak zwiększyć obecność i skuteczność CSR w UE” okazała się dużym sukcesem, nie tylko ze względu na zgromadzoną liczbę uczestników i wybitnych specjalistów w wielu obszarach społecznej odpowiedzialności biznesu, ale również dzięki dyskusji jaką wzbudziła. Mamy nadzieję, że wypracowane podczas tego spotkania wnioski wpłyną na decyzje dotyczące przyszłości i rozwoju CSR w Unii Europejskiej.

Konferencję przygotowaliśmy w standardzie zielonego wydarzenia.



**Mirella Panek-Owsiańska**  
Prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu

# Kryzys zmienia sens idei odpowiedzialności biznesu

**Nie ma wątpliwości, że w związku z kryzysem gospodarczym świat biznesu musi na nowo przemyśleć kwestie odpowiedzialności wobec społeczeństwa za rezultaty swoich działań. Dotyczy to zwłaszcza branży finansowej.**

Już w 2008 roku kryzys obnażył słabość systemów regulacyjnych mających mu zapobiegać. Dotyczy to zarówno przepisów prawa uchwalanego i egzekwowanego przez państwa, jak i samoregulacji stosowanych przez korporacje. Zdarzały się firmy, które wzorcowo raportowały swoją społeczną odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego i wszystkich interesariuszy, a jednocześnie sprzedawały klientom instrumenty finansowe już na starcie skazane na straty. W ten sposób zrujnowała swoją wiarygodność niejedna korporacja, podważając jednocześnie społeczne zaufanie do CSR.

Czy to oznacza kompromitację tej idei? Nie, jeśli zdrowa część światowego biznesu, a wierzę, że zdecydowana większość chce być uczciwa, odetnie się od nieuczciwych firm i ich praktyk.

Co powinno się wydarzyć w 2012 roku, aby stopniowo przywracać biznesowi wizerunek odpowie-

dzialnego „zbiorowego obywatela” demokratycznego świata? Przede wszystkim należy pozostawić CSR biznesowi. Uznać, że to sfera jego autonomii i że należy dać firmom i branżom czas na działania samoregulacyjne i samodoskonalące. Nie wprowadzać prawnego wymogu raportowania społecznej odpowiedzialności, a raczej przedsiębiorców do tego zachęcać. Nie premiować tych, którzy są liderami CSR przywilejami podatkowymi czy dodatkowymi punktami w procedurze zamówień publicznych, tylko pokazywać, że inwestycje CSR-owe opłacają się firmom także bez tych zachęt. Słowem - nie należy wprowadzać do relacji biznesu ze społeczeństwem dodatkowych środków przymusu państwowego, ani też nagradzać liderów pieniędzmi publicznymi, bo zaprzeczy to istocie idei społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli jego dobrowolnych zobowiązań ponad poziom wymagany przez prawo.

## Własne tempo

Trzeba oczywiście zrozumieć tych wszystkich, którzy niecierpliwą się, że idea CSR nie rozwija się dostatecznie szybko. Jednak, moim zdaniem, wprowadzenie prawnych sankcji jest dla jej postępów najgorszym sposobem.



„Przede wszystkim należy pozostawić CSR biznesowi”.

**Dr Henryka Bochniarz**  
Prezydent Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan

To oznacza, że liderzy światowego i europejskiego biznesu powinni jednoznacznie zadeklarować, że chcą być rzetelnie odpowiedzialni. Na nowo zdefiniować swoje miejsce w społeczeństwach. Wyjść poza tradycyjne rozumienie CSR jako strategii wizerunkowej. Określić fundamentalne założenia współodpowiedzialności globalnych korporacji za losy świata i poszczególnych społeczeństw, zwłaszcza w reakcji na kryzys gospodarczy. Ci którzy zdobyli już doświadczenie CSR-owe, powinni nim się bardziej szczerze dzielić z innymi, zwłaszcza ze swoimi dostawcami z sektora MSP.

Tak rozumiem ducha najnowszego Komunikatu Komisji Europejskiej w sprawie polityki CSR na najbliższe trzy lata. Komisja dostrzega, że polityka CSR nie może być taka sama

w dużych korporacjach oraz firmach małych i średnich. Zachęca rządy do promowania i wspierania biznesu, a nie do stosowania sankcji. Zwraca się do firm, żeby raportowały swoje pozafinansowe działania dla zwiększania przejrzystości i zdobywania zaufania interesariuszy, nie zaś dlatego, że wymuszają to rządy.

Jest jeszcze jeden ważny kierunek myślenia o CSR zawarty w Komunikacie KE. To sugestia powiązania firmowych polityk CSR ze strategiami rozwojowymi krajów UE. To ważne także dla polskiej gospodarki i społeczeństwa. Skoro polityka państwa i jego strategię są powiązane z efektywnym udziałem kobiet w zarządach firm, równą płacą za równą pracę to dobrą praktyką powinno być raportowanie także tych kwestii. Do-

piero po jakimś czasie, przy braku efektów można rozważyć wprowadzenie regulacji.

## Nadzieje i wyzwania

Mamy przed sobą wiele społecznych barier rozwoju gospodarczego, których rząd sam pokonać nie zdoła: niski kapitał społeczny i intelektualny, słabnąca przedsiębiorczość Polaków, małą otwartość firm na innowacje, zbyt niski wskaźnik zatrudnienia młodzieży, kobiet i osób w wieku 50+. Rząd przyjmuje właśnie strategię średniookresowe w tych sprawach, ale bez zaangażowania biznesu na ich rezultaty będziemy czekać zbyt długo lub wręcz bezskutecznie.

Moim zdaniem możliwe jest ukierunkowane, skoordynowane zaangażowanie przedsiębiorstw na rzecz likwidacji wspomnianych wyżej barier, które przecież dotykają już dziś lub dotkną wkrótce każde z nich. I polityka CSR w Polsce mogłaby być dla tego zaangażowania najlepszym narzędziem. Biznes musi w tym celu współpracować z rządem, podejmować branżową i ponadbranżową kooperację, proponować i realizować inicjatywy w skali wykraczającej poza jedną firmę. To jest wyzwanie dla nas wszystkich na 2012 rok.

# INSPIRACJE

KROK

1

STWÓRZ WIZJĘ



**ATRYBUTY**  
W tych przedsiębiorstwach, które zajmują czołową pozycję na rynku w zakresie CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu przenika wszystkie sfery funkcjonowania.

## Co to znaczy być liderem CSR na rynku

Dzisiejszy biznes musi się mierzyć z wieloma wyzwaniem nie tylko w sferze ekonomicznej, ale też społecznej i środowiskowej, bo i te mają ogromny wpływ na sposób prowadzenia przez firmy działalności gospodarczej. Obszary te stanowią imperatyw do przekształcenia praktyk biznesowych na bardziej zrównoważone. Firmy-liderzy CSR identyfikują zarówno zagrożenia, jak i szanse wynikające z wyzwań i potrafią czerpać różnorodne biznesowe korzyści ze zrównoważonego rozwoju. Organizacja Forum for the Future, która wspólnie z biznesem i agendami rządowymi promuje w praktyce zrównoważony rozwój, badała przypadki właśnie takich firm i stworzyła model lidera CSR w biznesie. Z jednej strony prezentuje on cechy organizacji będących liderami społecznej odpowiedzialności w różnych obszarach funkcjonowania biznesu, z drugiej - może stanowić narzędzie samooceny dla przedsiębiorstw aspirujących do elitarnego grona liderów CSR.

wszystkie sfery funkcjonowania. Autorzy raportu wyliczają w sumie około 60 atrybutów rynkowego lidera CSR. Oto - dla przykładu - atrybuty lidera CSR w obszarze zarządzania:

- Firma wdrożyła systemy, które pozwalają jej identyfikować szanse wynikające ze zrównoważonego rozwoju i czerpać z nich biznesowe korzyści.
- Odpowiedzialność za CSR jest podzielona pomiędzy poszczególne funkcje biznesowe i osoby strategiczne w firmie. Wszyscy pracownicy mają w swoich obowiązkach cele związane ze zrównoważonym rozwojem.
- W firmie istnieją silne i przejrzyste struktury zarządzania realizacją strategii CSR. W ramach tych struktur niejednokrotnie działa panel zewnętrznych doradców, którzy wspierają osoby zarządzające CSR.
- Organizacja rozumie, że transformacja w lidera CSR wymaga głębokiej zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wdraża zatem systemy umożliwiające tę zmianę.
- Wartości firmy odzwierciedlają jej zaangażowanie w CSR.

■ Pracownicy rozumieją podejście firmy do społecznej odpowiedzialności biznesu, w samej organizacji działają ambasadorzy CSR, którzy budują świadomość pracowników w tym zakresie i wspierają zmiany na wszystkich poziomach organizacji.

### Wzajemne zależności

W modelu zaproponowanym przez Forum for the Future atrybuty wymienione w kolejnych obszarach aktywności biznesowej w naturalny sposób uzupełniają się i przenikają, wpływając na siebie nawzajem. Sukces w jednej dziedzinie jest gwarantem sukcesu w innej. Na przykład dobre relacje ze społecznościami lokalnymi są w dużej mierze pochodną dobrze przeprowadzonego procesu angażowania interesariuszy. Z kolei nowe (niejednokrotnie innowacyjne) zrównoważone produkty czy usługi wymagają odpowiednich działań marketingowych, by mogły odnieść rynkowy sukces. Doskonałość praktyk CSR w jednym obszarze funkcjonowania biznesu pozytywnie wpływa na inny, ale i zaniechania w jednej dziedzinie mogą utrud-

nić lub wręcz uniemożliwić wysiłki w innej. Dlatego tak ważne jest kompleksowe podejście do zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu i harmonijny rozwój praktyk CSR we wszystkich sferach jego funkcjonowania.

### Fundamenty działania

By czerpać z biznesowych korzyści, jakie niesie ze sobą działalność gospodarcza zgodna z ideą zrównoważonego rozwoju, przedsiębiorstwa muszą oczywiście zidentyfikować te atrybuty lidera CSR, które są najbardziej istotne z ich punktu widzenia. Z badań Forum for the Future wynika, że nie każdy lider CSR jest doskonały we wszystkich obszarach swoich działań, choć każda wiodąca organizacja dąży w tym zakresie do poprawy wyników. Jak pokazują doświadczenia rynkowe, każda organizacja aspirująca do roli lidera CSR musi spełniać dwa fundamentalne atrybuty. Po pierwsze - mieć jasną wizję tego, co znaczy dla niej społeczna odpowiedzialność biznesu i rozumieć, że zrównoważony rozwój jest kluczowym elementem kreowania wartości. Po drugie - zdawać sobie sprawę z faktu, że działa w pewnych granicach wyznaczonych przez środowisko naturalne i mieć jasno określone cele środowiskowe w kluczowych obszarach swojego wpływu. To punkty wyjścia do stania się liderem odpowiedzialnego biznesu na rynku, a trzeba przyznać, że droga do tego celu bywa trudna. Nawet wiodące organizacje wciąż zmagają się z takimi wyzwaniami, jak pełna integracja strategii CSR z działalnością firmy czy znalezienie stosownych mierników zmiany.

## 6 CZYNNIKÓW SUKCESU

Stawanie się liderem CSR wymaga zmian, czasem nawet radykalnych. Choć nie ma jednego sposobu radzenia sobie z wyzwaniami na tej drodze, można wyróżnić kilka czynników sukcesu.

### 1 Stworzenie pozytywnej wizji

Pierwszym krokiem do stania się liderem odpowiedzialności jest stworzenie wizji tego, do czego firma dąży w długiej perspektywie czasowej. To wymaga m.in. zrozumienia społecznego i środowiskowego kontekstu, w którym działa organizacja, analizy trendów, które mogą mieć wpływ na jej funkcjonowanie.

### 2 Zaangażowanie kierownictwa firmy

Sukces na polu CSR wymaga zaangażowania właścicieli lub kadry zarządzającej najwyższego szczebla, którzy swoim przykładem mogą pokazać pracownikom, że CSR to nie zbiór haseł, ale rzeczywisty sposób działania organizacji.

### 3 Identyfikacja strategicznych szans

Historie wielu firm dowodzą, że zrównoważony rozwój może być niewyczerpanym źródłem nowych pomysłów zapewniających przewagę na rynku, np. innowacyjnych produktów i usług, nowych lub udoskonalonych technologii czy tworzenia rynków zbytu.

### 4 Innowacyjność

Zrównoważone innowacje koncentrują się dziś wokół produktów i usług, które są odpowiedzialne na społeczne i środowiskowe wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne, wykluczenie społeczne czy bieda. Warunkiem innowacyjności są nie tylko świeże pomysły, ale też systemy wewnątrz firmy, które stymulują ich powstawanie i pozwalają na ich realizację.

### 5 Budowa nowych sieci współpracy

Bycie liderem CSR oznacza też wykorzystywanie siły i możliwości biznesu do aktywnego wpływania na kształt rzeczywistości np. poprzez współpracę z regulatorami czy działania sektorowe.

### 6 Mierzenie, wnioski i doskonalenie

I jeszcze jedno - liderzy CSR wiedzą, że zarządzanie odpowiedzialnością jest procesem wymagającym rozwagi, czujności i ciągłego doskonalenia. Dlatego mierzą realizację wyznaczonych celów i wyciągają wnioski na przyszłość, by wciąż doskonalić strategię CSR.

## PYTANIA I ODPOWIEDZI



**Małgorzata Greszta**  
Partner Zarządzający, CSR Consulting

### Lider CSR to...

...firma, która efektywnie identyfikuje zagrożenia i szanse w obszarze zrównoważonego rozwoju i potrafi budować na nich swój wzrost.

### W jakich obszarach wskazuje się cechy lidera CSR?

Na podstawie doświadczeń rynkowych zidentyfikowano 10 kluczo-

wych obszarów: wizja i strategia, zarządzanie strategią CSR, produkty i usługi, marketing, łańcuch dostaw, relacje zewnętrzne, relacje z interesariuszami, środowisko, społeczność lokalne i raportowanie.

### Które obszary uważa się za najważniejsze?

Liderzy w sposób zrównoważony rozwijają najważniejsze w danej chwili obszary dla branży czy rynku. Za kluczowe uważa się świadome zarządzanie w obszarze CSR: od posiadania strategii, poprzez system mierzenia wyników, po struktury i systemy zarządcze.

MAŁGORZATA GRESZTA  
CSR Consulting

# NOWOŚCI

2

ANGAŻUJ PRACOWNIKÓW

## Edukacja CSR menedżerów filarem procesu wdrażania strategii

**Pytanie:** Jak przygotować menedżerów do realizacji strategii CSR?

**Odpowiedź:** Edukacja pracowników w obszarze CSR ma kilka ścieżek, od szkoleń wewnętrznych, poprzez warsztaty otwarte, dostępne na rynku, aż po edukację formalną w postaci studiów podyplomowych.

Wdrażając strategię CSR, nie można zapomnieć, że nawet najbardziej efektywna struktura zarządzania czy szczegółowe rozplanowanie działań z zakresu CSR nie zapewnią sukcesu bez zaangażowania pracowników. To właśnie menedżerowie w codziennych decyzjach biznesowych na wszystkich szczeblach, a także w kontaktach z klientami i dostawcami, mogą przesądzić o sukcesie bądź porażce przyjętej przez firmę strategii. Wsparcie pracowników przy wdrażaniu strategii jest ściśle powiązane z ich wiedzą na ten temat.

### Edukacja formalna

Od trzech lat zainteresowani menedżerowie mają szansę zdobyć wiedzę w zakresie społecznej odpowiedzialności

biznesu w sposób bardzo usystematyzowany w formie studiów podyplomowych. W tej chwili kilka uczelni w Polsce oferuje taką ofertę edukacyjną. Na szczególną uwagę zasługują studia prowadzone przez Akademię im. Leona Koźmińskiego w Warszawie i Wyższą Szkołę Europejską w Krakowie. Studia podyplomowe współprowadzone przez praktyków wydają się ciekawym elementem edukacyjnym prezentującym wiedzę z zakresu społecznej odpowiedzialności bardzo kompleksowo a jednocześnie w sposób praktyczny i dostępny dla menedżerów różnej specjalności.

### Szkolenia i kursy

Na rynku działa kilka podmiotów oferujących różnego rodzaju szkolenia w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Część z nich to otwarte pojedyncze szkolenia dotyczące poszczególnych aspektów budowania i wdrażania strategii: od zarządzania interesariuszami poprzez sam proces budowy strategii oraz raportowanie i komunikację. Często są to jedno- lub dwudniowe sesje, które najczęściej polecić można jako początek edukacji dla osób roz-

poczynających pracę w tym obszarze. Liczniej pojawiają się szkolenia dotyczące szczegółowych już aspektów wdrażania np.: programów woltariatu, zarządzania programami społecznymi czy zagadnieniami środowiskowymi. To oferta często

**„Dobrą praktyką jest wprowadzenie modułu na temat działań CSR na doroczne spotkania kluczowych menedżerów”.**

już bardzo praktycznych warsztatów dla osób zajmujących się wybranym tematem czy programem w firmie. Niewiele jest zawansowanych szkoleń dla osób z pewnym już zasobem wiedzy. Niedawno pojawiła się oferta kompleksowego szkolenia w zakresie raportowania według wytycznych GRI. Sporo kompleksowych szkoleń kierowanych jest do sektora małych i średnich przedsiębiorstw,

jak choćby cykl Dolnośląska Akademia Menedżerów CSR czy warsztaty organizowane przez instytucje w ramach coraz popularniejszych programów edukacyjnych finansowanych przez Unię Europejską. Menedżerowie poszukujący praktycznej wiedzy mogą też zwrócić uwagę na ofertę warsztatów pojawiających się przy okazji konferencji organizowanych np.: przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

### Edukacja wewnętrzna

Bardzo ważnym aspektem z punktu widzenia wdrażania strategii CSR jest edukacja wewnętrzna pracowników, dlatego kluczowym elementem jest włączenie zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu do systemu szkoleń w całej firmie, a przede wszystkim zadbanie o edukację zespołów zajmujących się wdrażaniem strategii. Wiele firm wprowadza moduły edukacyjne w obszarze CSR do programów informacyjnych dla nowo przyjętych pracowników. Dobrą praktyką jest też wprowadzenie stałego modułu na temat działań firmy w różnych aspektach CSR na doroczne spotkania kluczowych me-

nedżerów. Umieszczenie zagadnień społecznych czy środowiskowych oraz związanych z nimi wyzwań a jednocześnie szans biznesowych obok omawiania planów strategicznych i priorytetów działania firmy buduje przekonanie o wadze tych zagadnień dla kierownictwa. Ciekawym elementem na takie spotkanie może być gra symulacyjna, gdzie na konkretnych czasach firmy czy branży w ciekawy sposób można budować z jednej strony zrozumienie złożoności różnych wymiarów społecznej odpowiedzialności biznesu, z drugiej sprowadzać je do codziennych decyzji menedżerów w różnych działach firmy. Warto pamiętać o włączeniu elementów edukacyjnych w procesy planowania strategii czy raportu społecznego firmy. To znakomita okazja do usystematyzowania i pogłębienia wiedzy zespołów zaangażowanych w prace projektowe w szczególnym aspekcie np.: raportowania i wskaźników czy dobrych praktyk branżowych w obszarze CSR.

MAŁGORZATA GRESZTA  
CSR Consulting

## Raportowanie w Polsce

**Pytanie:** Jaki jest poziom raportowania społecznego w Polsce?

**Odpowiedź:** Liczba raportujących firm jest znacznie niższa niż w krajach o dłuższej tradycji raportowania, jak np. Wielka Brytania. Dobrym sygnałem jest coraz lepsza jakość publikacji.

W tym roku po raz piąty wręczono nagrody w konkursie „Raporty Społeczne” za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce.

Główną nagrodę w konkursie zdobył Polski Koncern Naftowy ORLEN, nagrodę Ministerstwa Gospodarki otrzymała firma Cemex Polska, za najlepszy debiut uznano raport firmy GlaxoSmithKline Pharmaceuticals. Wyróżnienie specjalne otrzymała Telekomunikacja Polska, a internauci nagrodzili Kompanię Piwowarską.

### Założenia konkursu

Głównym celem Konkursu „Raporty Społeczne” jest upowszechnianie idei raportowania zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego wśród firm w Polsce oraz wskazanie dobrych praktyk w tej dzied-

zinie. Organizatorami projektu są CSR Consulting, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PwC, a patronat nad konkursem objęło Ministerstwo Gospodarki. Zgłaszane raporty są oceniane przez niezależne jury według kryteriów za-

### Raportowanie w Polsce z perspektywy 5 lat

Okrągła rocznica konkursu skłania do pewnych podsumowań. Na tegorocznej Gali Finałowej dyskutowano m.in. na temat stanu raportowania w Polsce, patrząc z per-



Laureaci i jury Konkursu „Raporty Społeczne” 2011  
Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

spektywy ostatnich 5 lat zgłaszania raportów do konkursu. Małgorzata Greszta, partner zarządzający CSR Consulting, podkreśliła, że tegoroczna edycja konkursu pokazała, iż są one na coraz wyższym poziomie. Jakość niektórych raportów w Polsce nie odstaje w niczym wobec publikacji organizacji raportujących na rynku międzynarodowym. Jednakże liczba raportujących firm jest znacznie niższa niż w innych europejskich krajach i ciągle jest to dość wąskie grono tych samych organizacji. Pozytywnym znakiem jest, że rokrocznie do konkursu zgłaszają się firmy z nowych branż, decydujące się na

podjęcie wyzwania raportowania zagadnień pozafinansowych. Biorąc pod uwagę podsumowanie branżowe, zauważalnym trendem jest początkowo duże zaangażowanie sektora finansowego, a następnie stopniowe odejście od raportowania. Liczba raportów zgłaszanych do kolejnych edycji konkursu nie zmienia się znacząco, jest to zazwyczaj kilkanaście, a w tym roku 18 publikacji. Do raportowania firmy coraz częściej wykorzystują Internet, udostępniają rodzaj podsumowania w formie drukowanej, odsyłając do całościowej interaktywnej wersji raportu na stronie WWW. Ostatni wskazany trend zgodny jest z działaniami obserwowanymi na innych rynkach. Z kolei inna tendencja międzynarodowa - tworzenie raportów zintegrowanych - oprócz pojedynczych przykładów, nie jest na razie wyraźnie widoczne na naszym rynku.

Od tego roku w ramach inicjatywy „Raporty Społeczne” prowadzony jest też funpage [www.facebook.com/Raportyspoleczne](http://www.facebook.com/Raportyspoleczne), na którym umieszczane są bieżące informacje dotyczące trendów w raportowaniu społecznym, ciekawych wydarzeń i publikacji w tym obszarze.

JULIA ANTczAK  
CSR Consulting

### KONKURS „RAPORTY SPOŁECZNE”



- 5 zrealizowanych edycji
- Ponad 70 ocenionych raportów
- 1125 internautów oddało głos on-line
- 42 firmy wzięły udział w konkursie
- Pierwsza w Polsce Biblioteka raportów społecznych
- Partnerstwo 3 organizatorów: CSR Consulting, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PwC
- 5 zrealizowanych edycji
- Ponad 70 ocenionych raportów
- 42 firmy wzięły udział w konkursie
- Do konkursu zgłoszono 18 raportów firm z kategorii branżowych
- 7 ekspertów w Jury konkursu - prof. Witold Orłowski, Sławomir Brzózka, Beata Jaczewska, dr Piotr Rogala, Mirella Panek-Owsiańska, Paweł Prochenko, dr Piotr Wachowiak
- 1125 internautów oddało głos on-line
- Pierwszy w Polsce funpage poświęcony jedynie tematyce raportowania społecznego [www.facebook.com/Raportyspoleczne](http://www.facebook.com/Raportyspoleczne)

# INSPIRACJE

KROK

3

ZARZĄDZAJ INFORMACJĄ



*„Zaangażowani konsumenci mogą być cennym źródłem nowych idei skutkujących rozwojem produktów, usług czy kampanii marketingowych”.*



# Komunikowanie działań z zakresu CSR

**Pytanie:** W jaki sposób lider powinien komunikować prowadzone działania CSR?  
**Odpowiedź:** Komunikacja w obszarze CSR, skierowana do szerokiego grona interesariuszy, powinna być spójna z całościową strategią informowania o firmie.

Raport jest ważnym narzędziem komunikowania działań firmy z zakresu CSR, nie jest (i nie powinien być) jednak narzędziem jedynym. Dla liderów rynku publikacja raportu CSR stanowi jedynie jeden z wielu elementów szerszej komunikacji o odpowiedzialności skierowanej do wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. Powinna być ona spójna z całościowym systemem komunikacji firmy, dlatego warto dobrać ją przemyśleć i wpisać we wszystkie inne działania komunikacyjne podejmowane przez przedsiębiorstwo. Korzyści ze strategicznego podejścia do komunikowania zagadnień CSR jest wiele. Najważniejsze z nich to m.in. zajęcie pozycji lidera w branży, wykreowanie marki, zwiększenie zaangażowania pracowników czy poprawa reputacji firmy.

## Nowe narzędzia komunikacji

Zmieniające się oczekiwania otoczenia, które domaga się od biznesu coraz większej przejrzystości, samodzielność interesariuszy w poszukiwaniu informacji na temat

etycznych bądź nieetycznych zachowań przedsiębiorstw, a także dynamiczny rozwój technologii sprawiają, że firmy wciąż poszukują nowych, niestandardowych kanałów komunikacji zagadnień z zakresu CSR. W przeszłość odchodzi komunikacja jednostronna. Firmy odkrywają, że zaangażowani konsumenci



*„W Polsce komunikowanie przez firmy działań w obszarze CSR pełni też ważną funkcję edukacyjną”.*

mogą być cennym źródłem nowych idei skutkujących rozwojem produktów, usług czy kampanii marketingowych. Dlatego poza standardowymi kanałami, jak prasa, radio i telewizja, szeroko wykorzystywany jest Internet, w tym narzędzia zapewniające możliwość dialogu, jak blogi, fora dyskusyjne czy serwisy społecznościowe.

## FAKTY

### Kompleksowa strategia komunikacji w obszarze CSR – korzyści:

- Zaprezentowanie podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu, motywacji do podejmowania działań w tym zakresie, a także konkretnych zobowiązań pomaga w określeniu kierunku rozwoju praktyk CSR i w strategicznym zarządzaniu relacjami z interesariuszami.
- Komunikacja działań z zakresu CSR pomaga głęboko

### Spójny przekaz

Choć stosowanie coraz szerszej gamy nowych narzędzi służących komunikacji z interesariuszami przyczynia się do ich większego zaangażowania, może sprawić, że informacje na temat CSR ulegną rozproszeniu i staną się niespójne bądź też niewystarczająco komplementarne.

To oznacza konieczność strategicznego uporządkowania kanałów komunikacji i efektywnego zarządzania sposobem i zakresem, w jaki są one przez firmę wykorzystywane. Groźba rozproszenia komunikacji to jednak nie jedyne zagrożenie będące skutkiem dynamicznego rozwoju technologii. Dostępność coraz nowocześniejszych narzędzi

zakorzeń wartości firmy w codziennym życiu organizacji.

- Komunikacja działań CSR ułatwia nawiązywanie kontaktów z interesariuszami i ich zaangażowanie w procesy decyzyjne w firmie.
- Komunikacja działań CSR pomaga w zarządzaniu reputacją firmy.

sprawia, że komunikacja z interesariuszami staje się bardziej interaktywna niż kiedykolwiek wcześniej. Może to doprowadzić do rozproszenia centrów kompetencyjnych w zakresie komunikowania o CSR, a także spowodować, że wokół firmy pojawią się podmioty, które dostępne narzędzia, takie jak np. fora dyskusyjne, będą wykorzystywać przeciwko niej.

### Walor edukacyjny

Warto również pamiętać, że obecnie w Polsce komunikowanie przez firmy działań w obszarze CSR pełni też ważną funkcję edukacyjną. Wiele środowisk interesariuszy właśnie i z raportów CSR firm czy stron internetowych buduje wiedzę na temat tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, jak firmy definiują kluczowe zagadnienia, jak wygląda strategia CSR czy jakimi wskaźnikami można mierzyć efekty jej działań. Jest to z jednej strony niebagatelna szansa dla firm, z drugiej – ogromne zagrożenie, np.: w przypadku firm, które na wyrost nazywają swoje pojedyncze działania społeczne strategią CSR.

To zaledwie kilka praktycznych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć osoby odpowiedzialne za komunikację działań z zakresu CSR, pokazując jednak, jak złożonym i trudnym zadaniem jest budowa całościowego modelu komunikacji o społecznej odpowiedzialności biznesu.

JOANNA GABRYSIAK-WADOWSKA  
 CSR Consulting

6

SPOSOBÓW

## Lider CSR w podobszarce komunikacja

**1** Komunikowanie podejścia do odpowiedzialności i działań z zakresu CSR jest częścią całościowego systemu komunikacji w firmie. Takie podejście wymaga, podobnie jak w każdym innym obszarze komunikacji firmy, wybrania kluczowych odbiorców – poszczególnych grup interesariuszy a następnie jasnego zdefiniowania, jakie treści, z wykorzystaniem jakich narzędzi, powinny być do danej grupy kierowane.

**2** Wielokanałowy i spójny system komunikacji, pozwalający dotrzeć z informacjami na temat CSR do wszystkich kluczowych grup interesariuszy, wymaga podziału odpowiedzialności za kontakty z daną grupą wewnątrz firmy. Oznacza to, że komunikacja jest podzielona pomiędzy poszczególne działy, które stają się swego rodzaju centrami kompetencyjnymi odpowiedzialnym za komunikację np.: z kluczowymi dostawcami czy społecznościami lokalnymi.

**3** Firma publikuje raport społeczny, w którym przedstawia pełny obraz swojego funkcjonowania. Raport dostępny jest na stronie internetowej, a także przekazywany interesariuszom.

**4** Na głównej stronie WWW firmy jest zakładka poświęcona CSR/ zrównoważonemu rozwojowi. Według ostatniego badania Indexu BI-NGO z 500 największych firm w Polsce 40% posiada sekcję na temat CSR i zaangażowania społecznego, a połowa firm ma zakładkę na stronie głównej.

**5** Firma komunikuje się ze swoimi interesariuszami w sposób otwarty i interaktywny, stwarzając im możliwość wyrażania opinii na temat podejścia firmy do CSR, działań podejmowanych w tym zakresie a nawet zgłaszania własnych pomysłów.

**6** W komunikacji działań CSR firma używa języka adekwatnego do grupy, do której kieruje przekaz. Szczególnie w publikacji raportu społecznego język jest uniwersalny, bowiem trafi do szerokiego grona interesariuszy.

## INSPIRACJE

KROK

4

ZAANGAŻUJ  
KONSUMENTÓWSiła współpracy, czyli jak  
rynkowi liderzy CSR wykorzystują  
pomysły i wiedzę konsumentów

Wielu ekspertów prognozuje, że w ciągu najbliższych kilkunastu lat tworzenie wartości stanie się działaniem wspólnym firm i konsumentów. Przedsiębiorstwa powinny się na to przygotować i dążyć do spełnienia oczekiwań swoich konsumentów poprzez uwzględnianie ich sugestii i potrzeb już na etapie planowania działań, a nie - jak dotychczas - podczas wprowadzania ich w życie. I tak właśnie postępują rynekowi liderzy CSR, chcący uwzględnić w swojej działalności oczekiwania kluczowych grup interesariuszy. By odpowiedzieć na zmieniające się potrzeby konsumentów, nie tylko samodzielnie doskonalą bądź wprowadzają nowe produkty lub usługi, ale modyfikują procesy czy opracowują nowe modele biznesowe. Coraz częściej i coraz chętniej angażują w doskonalenie swoich firm samych konsumentów, czerpiąc z ich wiedzy i pomysłowości.

## Od tworzenia do współtworzenia



Przyczyną zmiany podejścia do interesariuszy są zjawiska społeczno-kulturowe i nowe technologie informatyczne, przede wszystkim narzędzia i mechanizmy Web 2.0, które zmieniły interesariusza z odizolowanego w połączony, z nieświadomego w poinformowanego oraz z biernego w czynnego i współdziałającego. Dzisiejsi konsumenci mają łatwy dostęp do informacji, których niejednokrotnie sami aktywnie poszukują, dzielą się wiedzą ze znajomymi i innymi użytkownikami sieci, chętnie tworzą i eksperymentują, a także korzystają z informacji oraz opinii pochodzących z sieci społecznych. Nic więc dziwnego, że firmy zaawansowane we wdrażaniu w swoją działalność idei CSR tworzą nowe modele współpracy z konsumentami z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i technologii.

## Nowoczesne modele współpracy

Przykładowe formy współpracy z interesariuszami opartej na nowych technologiach to crowdsourcing oraz co-creation.

Crowdsourcing, czyli pozyskiwanie opinii konsumentów oraz pytanie ich o propozycje rozwiązań określonych problemów, już od jakiegoś czasu toruje sobie drogę w świecie społecznej odpowiedzialności biznesu, ale wciąż wzbudza pewne kontrowersje. Pod koniec ubiegłego roku agencja PR Weber Shandwick wraz z firmą badawczą KRC Research przeprowadziły

badanie wśród 200 menedżerów wyższego szczebla, odpowiedzialnych za działania CSR, społeczne i filantropijne, by dowiedzieć się, jak postrzegają oni crowdsourcing. 44% ankieterów zadeklarowało, że korzysta z tego narzędzia, niemal wszyscy, którzy złożyli taką deklarację (95%), uznali je za efektywne. Za największe zalety crowdsourcingu ankieterzy uznali możliwość dotarcia do nowych, różnorodnych opinii konsumentów, a także budowy relacji z docelową grupą konsumentów i pozyskiwania informacji ze źródeł nietradycyjnych. Część ankieterów podkreślała też, że crowdsourcing wnosi świeżość w wewnętrzne procesy w firmie, na skutek których pojawiają się nowe pomysły i idee.

Co-creation, czyli współtworzenie, polega na włączaniu interesariuszy w proces rozwoju produktów czy usług. Wielu teoretyków i praktyków zarządzania przekonuje, że ewolucja tworzenia w kierunku współtworzenia daje firmom szansę nie tylko na budowę relacji z zaangażowanymi interesariuszami. Jest też efektywnym sposobem na uzyskanie większego potencjału różnorodnych doświadczeń czy pomysłów w porównaniu z poleganiem „wyłącznie” na wewnętrznych twórczych zasobach firmy i jej pracowników. Jak to działa?

## Współpraca w praktyce

Największa na świecie sieć kawiarni Starbucks na specjalnej stronie internetowej (<http://mystarbucksidea.force.com>) zachęca konsumentów do dzielenia się uwagami na temat funkcjonowania i oferty firmy. Każdy może zgłosić swój pomysł dotyczący m.in. poszczególnych produktów,

sposobu zamawiania, dokonywania płatności i odbioru kawy, lokalizacji kawiarni czy społecznej odpowiedzialności firmy. Użytkownicy komentują idee zgłoszone przez innych i biorą udział w głosowaniu. Na stronie można też zapoznać się z pomysłami, które znalazły się w kręgu zainteresowania menedżerów Starbucks. W pierwszym roku funkcjonowania programu użytkownicy zgłosili ponad 70 tysięcy pomysłów, z których wiele zostało wdrożonych w życie. Starbucks buduje w ten sposób lojalność, satysfakcję i zadowolenie konsumentów, jednocześnie udoskonalając ofertę produktową, wewnętrzne procedury i działania z zakresu CSR.

Inny przykład to firma Timberland, znana z bardzo dojrzałego podejścia do realizowania w praktyce idei społecznej odpowiedzialności biznesu i kompleksowego komunikowania swoich działań interesariuszom. Firma uruchomiła stronę internetową (<http://responsibility.timberland.com>) stanowiącą miejsce dyskusji i wymiany poglądów dla interesariuszy zainteresowanych działalnością koncernu. Na stronie można znaleźć m.in. wszystkie najświeższe informacje dotyczące działań koncernu w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w filarach strategii czy wypowiedzi ekspertów. Jednak przede wszystkim jest to forum, gdzie każdy może skomentować podejmowane przez firmę działania, ich rezultaty oraz wpływ na realizację strategicznych celów w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

MAŁGORZATA GRESZTA  
CSR Consulting

## STATYSTYKI



## Czy wiesz, że...

■ Młodzi ludzie w Stanach Zjednoczonych spędzają 60% czasu mniej przed telewizorem i 600% czasu więcej w Internecie w porównaniu do swoich rodziców (Global Citizenship of Individuals, among Organizations, across Society, IBM 2007 Corporate Responsibility Report).

■ W internecie jest ponad 200 milionów blogów. 34% autorów blogów zamieszcza w nich opinie o produktach lub markach. 78% internautów ufa sugestiom swoich znajomych w sieci, tylko 14% użytkowników sieci wierzy

przekazom zawartym w tradycyjnych reklamach (<http://socialnomics.net/2010/05/05/social-media-revolution-2-refresh/>).

■ Wśród firm, które wykorzystują media społecznościowe jako narzędzie pomocne w realizacji strategii CSR, największym powodzeniem cieszy się Facebook (67%), następnie blogi (60%), LinkedIn (58%), Twitter (46%), FourSquare (44%) (Crowdsourcing and Social Media in CSR, Weber Shandwick, KRC Research, 2010).



## Nowe oblicze

Liderzy firm, którzy chcą poprowadzić swoje organizacje, powinni budować nowe umiejętności, takie jak rozumi-

Nawet najlepsza i najbardziej ambitna strategia CSR może pozostać jedynie na papierze, jeśli zarząd firmy nie zadba o to, by została wdrożona w życie na wszystkich poziomach funkcjonowania organizacji. Stworzenie silnych i przejrzystych struktur zarządzania CSR pozwala na konsekwentną i spójną realizację strategii CSR i poddawanie jej procesowi ciągłego doskonalenia. Choć każda firma tworzy swoje własne struktury, można mówić o ich dwóch podstawowych poziomach: strategicznym i operacyjnym. Na poziomie strategicznym w firmach międzynarodowych za CSR odpowiada z reguły jeden z członków zarządu i coraz częściej tą osobą jest prezes. Efektywne przywództwo uważane jest bowiem za jeden z kluczowych czynników decydujących o sukcesie w realizacji strategii społecznej odpowiedzialności.

## Przykład „z góry”

Analiza 51 firm, które dobrowolnie biorą udział w rankingu CR Index, prowadzonym przez organizację Business in the Community (CR

Index - CRI) od chwili jego powstania w 2002 roku, pokazuje, że w tych firmach za większość przedsięwzięć w obszarze CSR odpowiada właśnie prezes lub dyrektor zarządzający. To liderzy firm stają się katalizatorami zmian, które przeobrażają kulturę firmy, dzięki czemu możliwe jest osiągnięcie zakładanych rezultatów. To od nich zależy, jak firma balansuje między różnorodnymi (niejednokrotnie sprzecznymi) oczekiwaniami poszczególnych grup interesariuszy, a także między koniecznością osiągania krótkoterminowych rezultatów a kreowaniem wartości w długim okresie. Są już liderzy, których można stawiać za wzór w tej dziedzinie. Jako przykład można wymienić osoby uhonorowane nagrodą Sustainability Leadership Award przyznaną od dekady przez butik inwestycyjny SAM oraz firmę inwestycyjną SPG. To między innymi prezes TNT Peter Bakker, zmarły w sierpniu tego roku Ray Anderson, który był założycielem i prezesem firmy Interface czy Antony Burgmans z korporacji Unilever.

## Nowe wyzwania

Ci liderzy organizacji, którym jednocześnie udaje się być liderami



# przywództwa CSR

racje w stronę zrównoważonego rozwoju, oprócz tradycyjnych kompetencji menedżerskich, w tym rozumienie kontekstu funkcjonowania organizacji czy stymulowanie innowacyjności.

CSR w swoich organizacjach, przyznają, że w dzisiejszym, skomplikowanym świecie jest to wyzwaniem wymagającym przygotowania i odpowiednich kompetencji. Niemal wszyscy podkreślają, że dziś ich najtrudniejszym zadaniem jest zarządzanie w bardzo złożonej rzeczywistości i w warunkach dużej niepewności. Firmy są jednym z elementów dużej, wielowymiarowej układanki i muszą nauczyć się działać w skomplikowanej sieci powiązań. Aż 88% prezesów firm, którzy w 2010 roku wzięli udział w globalnym badaniu IBM, zgodziło się z tezą, że wyzwanie zrównoważonego rozwoju wymaga nowego spojrzenia na rzeczywistość i nowego zestawu cech. Według autorów raportu „People Matter Lead”, opublikowanego w tym roku przez World Business Council for Sustainable Development, liderzy firm, którzy chcą poprowadzić swoje organizacje w stronę zrównoważonego rozwoju, oprócz kompetencji tradycyjnie przypisywanych liderom, jak umiejętność analitycznego myślenia, ustalania priorytetów czy budowa relacji, muszą posiadać jeszcze dodatkowy zestaw kompetencji.

## Kluczowe kompetencje

Nie ma oczywiście jednego, idealnego modelu lidera, który pasowałby do każdej organizacji i każdej sytuacji. Autorzy raportu „People Matter Lead” wyróżnili jednak 6 kompetencji

**„Aż 88% prezesów firm, uważa, że wyzwanie zrównoważonego rozwoju wymaga nowego spojrzenia na rzeczywistość”.**

pożądanych u przywódców CSR. Jest to zestaw cech wspólnych dla prezesów zrzeszonych w WBCSD, którzy w sumie zarządzają ponad 200 firmami. Wnioski WBCSD zostały wsparte badaniem firmy rekrutacyjnej Korn/Ferry, która przeanalizowała charakterystyki ponad miliona trzystu tysięcy menedżerów najwyższego szczebla na całym świecie i wyróżniła bardzo podobne kompetencje pożądane u liderów CSR. Według autorów raportu WBCSD liderzy CSR chcący prowadzić swoje organizacje w stronę zrównoważonego rozwoju powinni: 1) rozumieć kontekst, w jakim działa organizacja,

2) umieć zarządzać złożoną rzeczywistością i radzić sobie z niepewnością, 3) myśleć systemowo, 4) pracować ponad podziałami, 5) posiadać umiejętność zarządzania zmianą i 6) umożliwiać innowacyjność. Ramka „Kluczowe kompetencje przywódcy CSR” prezentuje bardziej szczegółowo każdą z tych cech.

## Liderzy na niższych szczeblach hierarchii

Choć nie można przecenić roli przywódcy CSR w firmie, warto pamiętać, że dla efektywnej realizacji strategii CSR niezbędne jest też ogniwo zapewniające łączność między poziomem strategicznym i operacyjnym. To właśnie od pracy ludzi na tym szczeblu zależy, w jaki sposób zaplanowane cele i działania będą się przejawiać w codziennej działalności wszystkich pracowników. Firmy najczęściej wybierają spośród dwóch możliwych podejść: albo tworzą osobny dział (z menedżerem CSR na czele) odpowiedzialny za realizację strategii i koordynację działań firmy we wszystkich obszarach jej funkcjonowania, albo rozdzielają odpowiedzialności za różne aspekty CSR pomiędzy poszczególne funkcje, np. HR, marke-

ting czy dział zakupów. Za modelem zdecentralizowanym, zakładającym rozdzielenie odpowiedzialności, opowiada się dziś wielu praktyków i teoretyków zarządzania, argumentując, że jest to rozwiązanie bardzo dojrzałe, świadczące o zaawansowanym podejściu firmy do zarządzania realizacją strategii CSR i pełnej integralności tego procesu. Niezależnie od tego, który model firma wybierze, ważne jest, aby także na średnim szczeblu zarządzania miała liderów CSR, czyli osoby, które będą jasno widzieć związek między ich pracą, wartościami i celami firmy a zrównoważonym rozwojem.

W tym miejscu warto również wspomnieć o coraz większej roli, jaką w zaawansowanych na polu społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwach odgrywają sieci „ambasadorów CSR”. To pracownicy, którzy w pełni angażują się w realizację strategii oraz inspirować do tego innych, włączając do podejmowanych działań wszystkich pracowników firmy. Zagadnieniu temu poświęcamy artykuł w dalszej części dodatku.

## KLUCZOWE KOMPETENCJE PRZYWÓDCY CSR

### Rozumienie kontekstu działania

→ Identyfikacja zagadnień CSR istotnych z punktu widzenia firmy wymaga wyjścia poza prostą analizę obecnych zagrożeń i szans biznesowych dla firmy.

### Otwartość na nowe

→ Wyzwania zrównoważonego rozwoju są złożone i wymagają współpracy wielu grup interesariuszy. Liderzy muszą rozumieć wszystkie zależności, podejmować działania w warunkach dużej niepewności i być gotowi do nauki i eksperymentowania. Ich rolą jest określenie warunków, w jakich mogą powstać i ewoluować nowe strategie biznesowe.

### Myślenie systemowe

→ Zrównoważony rozwój wymaga zrozumienia związku pomiędzy poszczególnymi zagadnieniami CSR we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy i zastosowania rozwiązań systemowych, które te związki uwzględnią.

### Praca ponad podziałami

→ Stworzenie i efektywna realizacja strategii CSR wymaga „wyjścia” poza drzwi własnych biur i fabryk, ponieważ zagadnienia CSR niejednokrotnie dotyczą różnych ogniw łańcucha wartości firmy. Dla przykładu: aby ograniczyć ilość odpadów opakowaniowych, trzeba zacząć od etapu projektowania opakowań, a zakończyć na edukacji konsumentów. Zrównoważony rozwój wymaga współpracy z innymi firmami, agendami rządowymi, organizacjami pozarządowymi czy społecznościami lokalnymi. To z kolei wymaga zdolności negocjacyjnych wykraczających poza „tradycyjne” zdolności negocjacyjne liderów biznesu.

### Zarządzanie zmianą

→ Realizacja strategii CSR to proces ciągłej zmiany – zmieniają się procesy, wdrażane nowe projekty, pojawiają się nowe modele biznesowe. Rolą przywódcy jest inspirowanie i motywowanie pracowników do tych zmian.

### Umożliwianie innowacyjności

→ Formułowanie, wdrażanie i realizacja strategii CSR wymaga niejednokrotnie nowego podejścia do prowadzonej działalności. Rolą lidera jest podnoszenie poziomu innowacyjności firmy, by mogła ona z sukcesem odpowiadać na nowe wyzwania.

## INSPIRACJE

6

ZBUDUJ  
STRUKTURĘ

## Sieć ambasadorów CSR:

CSR to praktyczne podejście do prowadzenia biznesu, które uwzględnia potrzeby szeroko rozumianego otoczenia firmy. Jedynie zaangażowanie pracowników na różnych poziomach organizacji w promocję i wdrażanie społecznej odpowiedzialności może przynieść oczekiwane rezultaty.

**K**ażda firma, nawet najbardziej zaawansowana w praktykach CSR, napotka trudności we wdrażaniu i realizacji strategii CSR, jeśli w proces ten nie będą zaangażowani pracownicy na różnych poziomach organizacji. Służą temu zarówno programy szkoleniowe, jak i intensywna komunikacja wewnętrzna, dzięki której pracownicy mają świadomość przyczyn strategicznego zaangażowania firmy w CSR i celów podejmowanych działań oraz ich wyników. Jest to szczególnie ważne w momencie, gdy przedsiębiorstwo dopiero wprowadza strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu. Także wtedy, kiedy programy

są realizowane przez działy funkcyjne, które nie miały dotychczas kontaktu z zagadnieniami CSR, praktyczne zrozumienie nowych zadań ma niebagatelne znaczenie dla powodzenia wdrażanych inicjatyw. Autorzy raportu „Engaging Employees in Corporate Responsibility” opublikowanego przez Cranfield University School of Management przekonują jednak, że nawet najlepsze programy edukacyjne i komunikacyjne nie wystarczą, by zbudować zaangażowanie pracowników. Badania pokazują bowiem, że sama wiedza nie spowoduje zmiany zachowania ludzi, a to właśnie jest konieczne do rzeczywistego zintegrowania strategii CSR z codzienną działalnością przedsiębiorstwa.

**Dwa poziomy działania**

Eksperci Cranfield University School of Management przekonują, że aby społeczna odpowiedzialność biznesu stała się „DNA organizacji”, potrzebne są działania na dwóch poziomach. Na „poziomie infrastrukturalnym” np. poprzez wsparcie procesów, które zbudują wiedzę pracowników o podejściu i celach firmy w zakresie CSR, a także na „poziomie emocjonalnym” między innymi poprzez zmianę zachowań dzięki zwiększeniu ich satysfakcji czy wykreowaniu poczucia pasji. Zaangażowanie i zaufanie do pracodawcy są jednymi z kluczowych czynników motywacji pracowników. Efektywnym narzędziem na tych poziomach jest budowa sieci „ambasadorów

**IDEA ODPOWIEDZIALNOŚCI**

Zaangażowanie i zaufanie do pracodawcy są jednymi z kluczowych czynników motywacji pracowników.

CSR”, nazywanych też „agentami” lub „advokatami” zmiany. To pracownicy z różnych szczebli organizacyjnej hierarchii, z różnych działów i obszarów biznesu, którzy przekazu-

ją innym zatrudnionym wiedzę związaną ze zrównoważonym rozwojem, przybliżają podejście firmy do CSR, jej wizję, cele i działania w obszarze społecznej odpowiedzialności.

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

## Zielona logistyka DB Schenker – ekologia i biznes idą w parze

W politykę zrównoważonego rozwoju DB Schenker wpisana jest dbałość o ekologię. Wprowadzane rozwiązania minimalizują negatywny wpływ na środowisko naturalne zarówno operatora, jak i jego klientów, pokazując, że zielona logistyka jest możliwa.

**Ekologiczna oferta i pomiar wpływu na środowisko**

DB Schenker buduje ofertę, która wspiera klientów w rozwiązywaniu

problemów związanych z ochroną środowiska. Rozwijane są rozwiązania z zakresu logistyki kolejowej i intermodalnej. Klienci mogą korzystać z elektronicznej faktury, ekokalkulatora czy raportów emisji spalin, umożliwiających pomiar wpływu na środowisko naturalne. Raporty pokazują wielkość emisji spalin w trakcie przewozu przesyłek w określonym czasie i w dowolnych kierunkach w Europie. System

oblicza emisję gazów i i zanieczyszczeń pyłowych. Podaje również zużycie energii i paliwa.

Inne rozwiązanie to Ekokalkulator (EcoTransIT) DB Schenker. Umożliwia ono klientom firmy sprawdzenie, jakie skutki dla środowiska naturalnego będzie miał planowany przez nich transport towaru o danej masie. Ekokalkulator pozwala na porównanie różnych rodzajów transportu na określonej trasie pod kątem emisji spalin.

**Każde 3600 e-faktur to jedno ocalone drzewo**

DB Schenker wprowadził fakturę elektroniczną w 2009 roku, z myślą o wygodzie klientów oraz z korzyścią dla operatora i środowiska naturalnego. Firma stara się, aby liczba firm korzystających z tego narzędzia ciągle rosła. E-faktura zawiera te same dane, co wersja papierowa, a dzięki możliwościom Internetu jest dostępna zaraz po jej przygotowaniu. Wystawca faktury nie ponosi kosztów papieru, wydruku i dystrybucji, a jego klient - archiwizacji. E-faktura zmniejsza także obciążenie środowiska poprzez ograniczenie zużycia papieru. Każde 3600 e-faktur to jedno ocalone drzewo. Rozwiązanie pozwala zaoszczędzić również czas potrzebny do wyszukania faktury. Archiwa elektroniczne pozwalają na błyskawiczne znalezienie potrzebnego dokumentu.

**Ekologicznie i ekonomicznie**

Odpowiednia organizacja transportu jest podstawą zmniejszenia emisji szkodliwych czynników do atmosfery. DB Schenker dba o maksymalne wypełnienie samochodów, tym samym ograniczając ich liczbę na drogach. Oznacza to, że samochody DB Schenker, niezależnie od kierunku trasy, nie jeżdżą na próżno i nie wożą „powietrza”. Poza tym monitorowany jest stan techniczny floty należącej do współpracujących na zasadzie outsourcingu przewoźników. Operator przykładą również dużą wagę do szkolenia kurierów w zakresie bezpiecznej oraz ekologicznej i ekonomicznej jazdy. Uczestniczą oni w programie Akademii Kuriera DB Schenker, podnosząc swoje umiejętności teoretyczne i praktyczne np. w zakresie eco-drivingu. Zmiana stylu jazdy przyczynia się do ograniczenia emisji spalin oraz wpływa na środowisko naturalne, a także bezpieczeństwo na drogach. Najlepsi kierowcy biorą udział w Mistrzostwach Eco-Drivingu, konkurując ze sobą m.in. w jeździe „na kropelkę” oraz biegłości w udzielaniu pierwszej pomocy.

**Codzienna praca i zaangażowanie pracowników oraz partnerów**

Wypełnianie zobowiązań firmy wobec środowiska możliwe jest dzięki zbudowaniu odpowiedniego syste-

mu zarządzania i zaangażowaniu jej pracowników oraz partnerów biznesowych. Przykładem wspólnie realizowanych inicjatyw na rzecz ekologii jest program wolontariatu pracowniczego - „Zielony Czas Pomagania”. Pracownicy-wolontariusze we współpracy z dostawcami i klientami realizują rozmaite eko-projekty - od ekowarsztatów dla dzieci, przez zalesienie terenów wokół oddziałów, po oczyszczanie jezior, zalewów i rzek. Tylko wiosną 2011 roku w 24 projektach na rzecz lokalnych społeczności udział wzięła rekordowa liczba - ponad 800 pracowników.

Ponadto DB Schenker wykorzystuje swoje „know-how”, odpowiednią infrastrukturę i rozwiązania logistyczne także we współpracy z Fundacją Nasza Ziemia, organizatorem polskiej edycji kampanii „Sprzątanie Świata”. Firma od 13 lat jest partnerem logistycznym akcji i odpowiada za dostarczanie materiałów edukacyjnych i informacyjnych m.in. do szkół, urzędów i instytucji w całej Polsce. W akcję „Sprzątanie Świata” chętnie włączają się również pracownicy oddziałów DB Schenker, porządkując lokalne tereny zielone.

Przykład DB Schenker pokazuje, że zaangażowanie ludzi, codzienny wysiłek i z pozoru małe gesty decydują o tym, jak firma może dbać o środowisko. Więcej o ekoodpowiedzialności DB Schenker pod adresem: [www.dbschenker-csr.pl](http://www.dbschenker-csr.pl)

# INSPIRACJE

## wewnętrzna siła sprawcza



**ODPOWIEDNIE NASTAWIENIE**  
Pracownicy dzięki swojemu zaangażowaniu stają się liderami wsparcia CSR w firmie.

sobu budowy sieci ambasadorów, który byłby odpowiedni dla każdej organizacji. Wiele zależy od specyfiki i wielkości firmy, jej kultury organizacyjnej, a przede wszystkim zaangażowania wdrażających praktyk CSR. Można jednak wyróżnić kilka czynników sukcesu (patrz ramka obok).

Bycie ambasadorem CSR może być pracą wykonywaną w pełnym wymiarze godzin lub też dodatkowym zajęciem pracownika. Ważne, by najpierw zaangażować w to zajęcie osoby, którym bliska jest idea społecznej odpowiedzialności biznesu i które mogą nią „zarazić” innych. Niejednokrotnie ambasadorzy CSR znajdują się w sposób nieoficjalny. Są to pracownicy, którym bliska jest idea brania odpowiedzialności i którzy jednocześnie wokół siebie innych, choćby forsując politykę recyklingu czy społecznego zaangażowania. Do budowy sieci pracownicy mogą wykorzystać własne relacje lub też może być ona tworzona „odgórnie”. Istotne jest, by objęła swoim zasięgiem całą firmę, a zatem wszystkie poziomy - od najwyższego

do najniższego - i obszary funkcjonowania biznesu. Taka sieć może być następnie „podzielona” na zespoły wspierające realizację poszczególnych filarów strategii CSR. Sposób tworzenia sieci zależy jest od wielu czynników, między innymi kultury organizacyjnej firmy od tego, czy pracownicy przywykli do „odgórnego” sterowania procesami, czy też do brania inicjatywy w swoje ręce.

### Ważne pytania

Planując sieć ambasadorów, warto odpowiedzieć sobie na pytania dotyczące jej struktury, zasięgu i liczebności. Do najważniejszych zagadnień do rozstrzygnięcia należą: „Czy najważniejsze w sieci osoby powinny pochodzić z poziomu strategicznego i mieć wpływ na strategię CSR, czy też reprezentować poziom operacyjny?”, „Czy ambasadorzy powinni być bardziej liderami CSR działającymi na pograniczu różnych funkcji biznesowych, czy może raczej zajmować się wdrażaniem strategii w poszczególnych miejscach organizacji?”, „Czy do funkcjonowania sieci możliwe jest wykorzystanie

obowiązujących w firmie procesów i procedur, czy też pojawia się konieczność stworzenia nowej struktury, z nowymi procesami i procedurami?”, „Ile osób powinna liczyć sieć?”. Szczegółowa analiza potrzeb firmy i dokładne zaplanowanie sieci ambasadorów CSR pozwolą na pełne wykorzystanie potencjału jaki niesie ze sobą to narzędzie.

### Kluczowe korzyści z sieci

Dobrze zaplanowana i zaopiekowana sieć ambasadorów CSR wesprze przede wszystkim budowanie znaczenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności wewnątrz firmy. Zwiększy widoczność, ale także wiarygodność prowadzonych działań. Dzięki temu może być zaczątkiem zaszczepienia podejścia CSR w codzienne funkcjonowanie firmy. W praktyce sieć ambasadorów może wyzwać pomysły na kolejne inicjatywy, a także wspierać współpracę projektową i budżetową między departamentami.

**MAŁGORZATA GRESZTA**  
CSR Consulting



### CZY WIESZ, ŻE...

#### Sieć ambasadorów CSR: czynniki sukcesu

- Znajdź złoty środek między formalnością a elastycznością, pamiętaj o: podziale odpowiedzialności, ustaleniu celów czy zasad raportowania.
- Skoncentruj się na zainteresowaniach ambasadorów CSR i spraw, by mogli oni wykorzystywać swoją wiedzę i doświadczenie.
- Pokaż związek między strategią CSR a zadaniami ambasadorów, by jasno rozumieli swoją rolę w osiągnięciu celów firmy.
- Nagradzaj osiągnięcia ambasadorów poprzez pochwały czy wyróżnienia lub poprzez bonusy i awanse.
- Pamiętaj, by zadania ambasadorów CSR wspierały ich ścieżkę rozwoju zawodowego. Zagwarantuj ambasadorom rozwój wiedzy na temat CSR.
- Zapewnij ambasadorom wsparcie kadry zarządzającej i dostęp do osób odpowiedzialnych za wdrażanie strategii CSR.

Na podstawie: Rick Lambell, How to get the most out of your CSR champions

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

# Tesco dla Szkół – wielowymiarowa inwestycja w kapitał społeczny

**Dbanie o zrównoważony rozwój, relacje ze społecznością i reagowanie na potrzeby interesariuszy od dawna wpisane są w strategię Tesco Polska. Dlatego sięga ono dalej i za swoją społeczną odpowiedzialność uważa inwestycję w przyszłość – nie tylko własnej firmy i branży, ale całego społeczeństwa.**

Edukacja ekologiczna to kompletny element strategii Tesco, dotyczącej ochrony środowiska. Dlatego od trzech lat program Tesco dla Szkół koncentruje się na edukacji ekologicznej dzieci i młodzieży. W ostatnich dwóch edycjach wzięło udział ponad 5000 dzieci, które nauczyły się poprzez zabawę, jak dbać o środowisko naturalne.

Tylko w tym roku uczniowie przeprowadzili ponad 350 lokalnych akcji, w których wprowadzali ekologiczną wiedzę w czyn. „Edukacja ekologiczna to najlepszy kapitał, jaki możemy przekazać przyszłym pokoleniom” – mówi Sławek Brzózek, wiceprezes Zarządu Fundacji Nasza Ziemia, partnera merytorycznego



Program Tesco dla Szkół to odzwierciedlenie strategii CSR firmy i wielowymiarowa inwestycja w przyszłość całego społeczeństwa – jako edukacja ekologiczna i obywatelska dzieci, integracja społeczności lokalnej oraz wprowadzanie polskich szkół w XXI wiek.

konkursu Tesco dla Szkół - „Ekorewolucja”. „Zapał i zaangażowanie dzieciaków w ekologiczne działania w ramach konkursu Tesco dla Szkół dają prawdziwą nadzieję na przyszłość, bo razem naprawdę mamy szansę uratować naszą planetę”.

Jednym z podstawowych założeń programu Tesco dla Szkół jest integracja i aktywizacja społecz-

ności lokalnej wokół pomocy miejscowym szkołom oraz promowanie wśród najmłodszych postaw obywatelskich.

### Budować zaangażowanie

Istota zadania konkursowego polega na „zarazaniu” ekologią innych. W tworzenie pracy konkursowej zaangażowane były całe społeczności,

od rodziców i sąsiadów, po przedstawicieli władz lokalnych. „Także dalsza faza konkursu, czyli ogólnopolskie głosowanie wyłaniające laureatów, zachęcało uczestników do wychodzenia poza szkołę z promocją swojej pracy” - opisuje Beta Rożek, menedżer ds. CSR w Tesco Polska. „Dzieci roznosiły ulotki po osiedlach, nauczyciele prosili

o wsparcie wójtów i proboszczów, dyrektorzy dawali wywiady lokalnym mediom. Efekty programu - zjednoczenie społeczności lokalnych, budowanie kapitału społecznego i nauczenie dzieci wartości współdziałania i postaw obywatelskich - są dla nas niezwykle cenne”.

### Poprawiać warunki nauki

Program Tesco dla Szkół ma również wymierne benefity dla polskich szkół. Nowoczesne pracownice multimedialne fundowane przez Tesco to marzenie wielu uczniów i nauczycieli. Nauka w pracowni multimedialnej to rozwiązanie problemu przeciążonych tornistrów i nie tylko. „Praca z użyciem tablicy interaktywnej jest niezastąpionym narzędziem wspomagającym nauczanie i uczenie się” - mówi Żaneta Betlińska, nauczycielka ze Szkoły Podstawowej Nr 163 im. Batalionu „Zośka” w Warszawie, której uczniowie zwyciężyli w Tesco dla Szkół 2010. „Multimedialne zilustrowanie omawianych zagadnień zwiększa skupienie wśród dzieci i zaangażowanie ich w aktywny udział w prowadzonych zajęciach”.

## NOWOŚCI

7

POKAZUJ  
REZULTATY

# Raportowanie godne liderów

**Pytanie:** Jakie korzyści mają firmy, które wdrożą spójny system raportowania CSR?

**Odpowiedź:** Raportowanie CSR, którego elementem jest publikacja, może być jednym z elementów biznesowego sukcesu firmy, wymusza bowiem na menedżerach uważne obserwowanie trendów, ułatwia identyfikację nowych szans i zagrożeń biznesowych. Raport społeczny jest elementem zarządzania CSR, m.in. pozwala weryfikować osiągnięte rezultaty, a także jest narzędziem komunikacji z otoczeniem.

Raportowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu coraz bardziej zyskuje na znaczeniu, stając się elementem komunikacji korporacyjnej. To prosta konsekwencja rosnącej presji interesariuszy na przejrzystość w działaniach firm. Nie wystarczy już, żeby przedsiębiorstwa deklarowały odpowiedzialność za to, co robią i jaki wywierają wpływ na otoczenie, powinny także informować o tym, jaka jest efektywność i skala podejmowanych działań. I nie chodzi tu jedynie o publikowanie cyklicznych raportów CSR, ale o bieżący monitoring i weryfikację działań firmy w tym zakresie.

## Proces raportowania

Właściwie opracowany i wdrożony proces raportowania CSR może być jednym z elementów biznesowego sukcesu firmy, wymusza bowiem na menedżerach uważne obserwowanie trendów, ułatwia identyfikację nowych szans i zagrożeń biznesowych, które są skutkiem zmieniających się potrzeb otoczenia. Informacje, jakie zdobywają menedżerowie podczas regularnie prowadzonego procesu raportowania, także w dialogu społecznym, pozwalają na głębsze poznanie oczekiwań interesariuszy. Aby jednak właściwie zbudować system raportowania i wykorzystać go zarówno do bieżącego zarządzania kwestiami związanymi z CSR, jak i zaimplementować jego efekty do biznesowej strategii firmy konieczne jest precyzyjne określenie, co podlega monitorowaniu, jakich wskaźników się używa do mierzenia efektów tych działań.

**Przejrzysty system doboru kluczowych tematów raportowania**  
Wybór zagadnień, które zostaną wybrane do procesu raportowania, a także opisane później w raporcie społecznym, to jedno z kluczowych wyzwań. Informacje powinny obejmować te zagadnienia i wskaźniki, które odzwierciedlają istotne oddziaływanie

gospodarcze i społeczne przedsiębiorstwa oraz jego wpływ na środowisko, a także kwestie, które mogą mieć istotny wpływ na decyzje lub oceny dokonywane przez interesariuszy. Pomocą w ich zdefiniowaniu służy narzędzie nazywane matrycą istotności zagadnień (materiality matrix). Pozwala ono na analizę istotności zagadnień, składającą się z wyboru tematów ważnych dla firmy oraz wskaże tematy kluczowe z punktu widzenia interesariuszy. Najistotniejsze są oczywiście te o największym obecnym lub przyszłym wpływie na firmę i jednocześnie najbardziej znaczące dla interesariuszy.

To one powinny być komunikowane, m.in. w raportach CSR. Warto przy tym sprawdzić, jak wybrane w ten sposób zagadnienia odnoszą się do tych, których uwzględnienie w raporcie dyktuje metodologia GRI (Global Reporting Initiative).

## Mierniki realizacji celów

Dobre zdefiniowanie i dostęp do wszystkich danych i wskaźników

oraz możliwość porównywania ich w kolejnych latach to podstawa. Jest bowiem istotnym elementem efektywnej oceny rezultatów działań z zakresu CSR i podejmowania bieżących decyzji związanych zarówno z zarządzaniem tym obszarem, jak i szerzej - z całą firmą. Tym samym proces raportowania wykorzystywany jest do poprawy działania przedsiębiorstwa.

## Raportowanie CSR a całościowy proces raportowania w firmie

Strategiczne podejście do CSR może przynieść przedsiębiorstwu korzyści biznesowe, rozumiane jako wzrost wartości firmy poprzez poprawę reputacji, zwiększenie lojalności i kreatywności pracowników czy podniesienie poziomu satysfakcji klientów. Ważne więc, aby raportowanie tematów związanych z CSR było zintegrowane z innymi kanałami raportowania i weryfikacji w firmie, i traktowane jako jeden

z elementów służących do podejmowania decyzji biznesowych.

## Kompleksowy obraz firmy

Raporty powinny mówić nie tylko o sukcesach i osiągnięciach, ale też o tym, co się nie udało. W takim przypadku firma uzupełnia informację o diagnozę pokazującą przyczyny gorszych wyników, a także propozycje działań, które zamierza podjąć, by poprawić niesatysfakcjonujące rezultaty. Istotna jest bowiem prezentacja wszystkich zagadnień, które mogą mieć wpływ na decyzje interesariuszy, oczywiście w sposób współmierny do ich znaczenia. Konieczne jest także jasne rozróżnienie prezentacji faktów od ich interpretacji.

## Element systemu komunikacji

Firma powinna posiadać wielokanałowy i spójny system komunikacji, który pozwoli dotrzeć z informacjami na temat CSR do wszystkich kluczowych grup interesariuszy. Więcej na temat piszemy w artykule na temat komunikacji CSR.

## Weryfikacja raportu

Informacje i procesy służące do sporządzania raportów związanych ze społeczną odpowiedzialnością powinny być zebrane, przeanalizowane i zaprezentowane w sposób, który umożliwi ich zewnętrzną weryfikację.



Joanna Gabrysiak-Wadowska  
Manager,  
CSR Consulting

**RAPORTOWANIE CSR**  
Właściwie opracowany i wdrożony proces raportowania może być jednym z elementów biznesowego sukcesu firmy.

## CZY WIESZ, ŻE...

Pełne wykorzystanie potencjału raportu CSR:

### Narzędzia zarządzania

- Lepsze zarządzanie informacjami w zakresie wyzwań i szans biznesowych
- Lepsza identyfikacja priorytetowych kwestii
- Identyfikacja dobrych praktyk firmy
- Lepsza znajomość oczekiwań interesariuszy
- Lepsza integracja ze strategią firmy
- Efektywniejsza ocena rezultatów działań

### Narzędzia komunikacji

- Proces raportowania angażujący interesariuszy na różnych etapach i budujący relację partnerską z nimi
- Komunikacja z otoczeniem w zakresie wyników i planów w obszarze CSR i przejrzystej polityki
- Komunikacja z pracownikami
- Narzędzie dla pracowników do budowania relacji z partnerami firmy
- Przyciąganie inwestorów, talentów - budowanie marki odpowiedzialnej firmy

### Benchmarking

- Możliwość porównania z innymi firmami na rynku w zakresie podejścia do CSR i realizacji strategii
- Budowanie pozycji lidera w branży/ na rynku

## FAKTY

### Czy wiesz, że...

■ Wytyczne Global Reporting Initiative do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju: „Raportowanie kwestii zrównoważonego rozwoju jest dynamicznym procesem oraz narzędziem i nie zaczyna się ani nie kończy z momentem publikacji samego raportu. Powinno być częścią szerszego procesu tworzenia strategii organizacji, implementacji jej planów dzia-

łania i oceny wyników. Przygotowanie raportu ułatwia przeprowadzenie następnie gruntownej oceny funkcjonowania organizacji, może też pozytywnie wpłynąć na stałe, rozłożone w czasie zwiększanie efektywności. Służy również, jako narzędzie angażowania interesariuszy i pozyskiwania ich cennego wkładu w funkcjonowanie procesów organizacyjnych”.

# CASE STUDY

## CEMEX liderem w branży

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

CEMEX, jeden z największych producentów materiałów budowlanych na świecie i w Polsce, jako jedna z pierwszych firm z branży aktywnie wdraża kompleksową strategię zrównoważonego rozwoju.

Strategia ta opiera się na trzech filarach: pierwszy to tworzenie wartości, głównie dla klientów. Jego celem jest zrównoważone budownictwo, a metodami realizacji - wysoka jakość produktów i innowacyjne rozwiązania, prowadzące do budowy gospodarki niskoemisyjnej. Drugi to jak najlepsza współpraca z partnerami, czyli zarówno dostawcami i odbiorcami produktów firmy, jak i pracownikami oraz mieszkańcami gmin położonych wokół zakładów. Trzeci filar to właściwe zarządzanie wpływem na otoczenie, które polega

między innymi na ograniczaniu negatywnego oddziaływania firmy na środowisko naturalne oraz na wspieraniu inicjatyw proekologicznych.

### Pionierskie działania

Realizacja celów zrównoważonego rozwoju zakłada wiele nowatorskich rozwiązań dla branży. CEMEX Polska od lat z dużym powodzeniem stara się zastępować paliwa konwencjonalne paliwami alternatywnymi. Ich udział w ogólnym zużyciu np. w cementowni Chełm jest rekordowo wysoki, zarówno biorąc pod uwagę krajowy przemysł cementowy, jak i to, co robi branża w Europie. W ciągu dwóch lat wzrósł on z 34 do 69 proc., a celem, który ma być zrealizowany we wszystkich polskich cementowniach CEMEX Polska do roku 2015,



**NOWATORSKIE ROZWIĄZANIA**  
CEMEX Polska od lat stara się zastępować paliwa konwencjonalne paliwami alternatywnymi.

jest dojście do poziomu 75 proc. Zastosowanie paliw alternatywnych, czyli odpowiednio przetworzonych odpadów komunalnych i przemysłowych to nie tylko ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> i zużycia tradycyjnych paliw, np. węgla, ale i zmniejszenie ilości odpadów trafiających na składowiska.

### Innowacyjne rozwiązania

Kolejną pionierską inicjatywą jest wdrożenie w 2010 r. narzędzia do pomiaru śladu węglowego. Jest to pierwsze narzędzie tego typu w branży. Mierzy wielkość emisji CO<sub>2</sub> i emisji równoważnych wytwarzanych bezpośrednio lub pośrednio w całym procesie produkcji, od wydobycia surowców, poprzez ich transport, przetworzenie i zapakowanie (jeżeli to konieczne), do chwili opuszczenia przez produkt terenu zakładu CEMEX. Znajomość śladu węglowego naszych produktów ukazuje stopień, w jakim przyczyniamy się do zmiany klimatu i stanowi pierwszy krok w redukowaniu emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery. Jest to także ważna informacja dla klientów, z których - co wiadomo z regularnie mierzonego poziomu satysfakcji, aż

96 proc. uważa firmę za partnera godnego polecenia.

Podobną opinię firma stara się mieć także w środowiskach lokalnych, w których działa, inspirując partnerów społecznych do zgłaszania ciekawych pomysłów na poprawianie tego, co dzieje się wokół nas. Od 2009 r. Fundacja CEMEX Budujemy Przyszłość przyznała już takim inicjatywom 93 granty w 4 konkursach grantowych.

### Nagrodzony raport

„Raport zrównoważonego rozwoju 2010 CEMEX Polska” nagrodzony przez Ministerstwo Gospodarki w konkursie „Raporty Społeczne” to jedna z pierwszych takich publikacji w tej branży w Polsce, pokazująca, że CEMEX Polska jest liderem zmian.

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

## Zrównoważony rozwój Grupy EDF w Polsce

Zrównoważony rozwój jest jednym z najważniejszych aspektów w strategii EDF. Aktywność biznesowa uwzględniająca zasady zrównoważonego rozwoju była niejednokrotnie nagradzana. Kapituła branżowego konkursu Firma Roku 2011 wyróżniła EDF Polska za pozytywny wpływ na rozwój polskiej branży energetycznej, promowanie ochrony środowiska, dobre praktyki biznesowe oraz efektywność działań. Kapituła Programu Liderzy Społecznej Odpowiedzialności przyznała EDF Polska tytuł Lidera Społecznej Odpowiedzialności Dobra Firma 2011 i Dobry Pracodawca 2011. EDF Polska zostało Liderem Społecznej Odpowiedzialności już po raz drugi. Kapituła tym razem uzasadniła swój wybór wskazując na zaangażowanie

wszystkich spółek wchodzących w skład Grupy w działania z zakresu CSR.

### Zielona energia

Na początku grudnia 2011 r. EDF ogłosił decyzję o budowie wysoko-energetycznej elektrowni węglowej na parametry nadkrytyczne o mocy 900 MW w Rybniku. Technologia, która będzie zastosowana przy tym projekcie jest szczególnie przyjazna środowisku dzięki zwiększonej sprawności. Specyfiką bloku rybnickiego będzie również współspalanie biomasy z węglem, co pozwoli produkować do 10% energii zielonej i zmniejszyć łącznie emisję CO<sub>2</sub> o 30% w porównaniu do tradycyjnych bloków węglowych. Grupa EDF jest liderem jeśli chodzi o wykorzystanie



**ELEKTROWNIA W RYBNIKU**  
(fot. Michał Major)

biomasy w Polsce. W 2010 roku spółki Grupy wyprodukowały około 1,3 TWh czystej energii. Wykorzystywanie biomasy jako paliwa do

produkcji ciepła i energii elektrycznej w 2010 roku pozwoliło zredukować emisję CO<sub>2</sub> o 1,2 mln ton.

### Równowaga w społeczeństwie i przyrodzie

Wszystkie polskie spółki zaadaptowały wypracowaną w Grupie politykę bioróżnorodności i angażują się lokalnie w działania na tym polu. EC Kraków oraz Cergia uruchomiły programy pogłębiania wiedzy na temat bioróżnorodności, a także programy badań terenowych, dzięki którym mogą ocenić wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. EC Wybrzeże pracuje nad programem pracy bezskładowiskowej i rekultywacji składowisk popiołów już istniejących. Kogeneracja

angażuje się w zachowanie bioróżnorodności poprzez projekt sadzenia drzew oraz w ochronę siedliska pustelki na terenie zakładu.

### Sportowa energia

EDF jest głównym sponsorem i partnerem zrównoważonego rozwoju Igrzysk Olimpijskich i Paralimpijskich Londyn 2012. Spółka będzie zasilac obiektów olimpijskie w energię pochodzącą głównie ze źródeł odnawialnych. EDF pracuje także nad specjalnym, niskoemisyjnym paliwem do znicza olimpijskiego. EDF Polska jest głównym sponsorem Polskiego Związku Towarzystw Wioślarskich. Grupa EDF od lat promuje również sportową aktywność osób niepełnosprawnych.

REKLAMA

Raport zrównoważonego rozwoju  
Kompanii Piwowarskiej najlepszym  
według Internautów w konkursie  
Raporty Społeczne 2011.

www.kp.pl

KOMPANIA  
PIWOWARSKA

10 priorytetów. Jedna przyszłość.



Raport  
zrównoważonego  
rozwój  
Kompanii  
Piwowarskiej  
2010/2011



KOMPANIA PIWOWARSKA GEMINIE  
W CAŁYM SYSTEMIE KAPITAŁOWO WŁAŚCIWYM  
JAKIŚ MIĘDZYPŁACI Z CZĘŚCI PŁACAS  
15 TYSIECY MAŁYCH DO SEKTORA ROLNICZEGO  
NA ZŁOŻENIA PLANOWANIE PRACU  
W WAKONIE PRACU



## WYZWANIA

## Spowiedź Praktyków CSR

Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w wielu firmach zależny jest od woli i decyzji podejmowanych przez menedżerów wyższego szczebla. To oni w pierwszej kolejności odpowiadają za przygotowanie i realizację strategii CSR, dlatego też ich zaangażowanie jest kluczowe dla efektywnego przeprowadzenia działań z zakresu odpowiedzialności społecznej w każdej firmie. Badanie „Menedżerowie 500/Lider CSR – Spowiedź Praktyków”, przeprowadzone przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz GoodBrand & Company Polska na grupie 173 menedżerów największych polskich firm, miało na celu analizę obecnej sytuacji i najistotniejszych trendów na rynku CSR w Polsce.

Skuteczne wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności w firmie wymaga od menedżerów zajmujących się tą problematyką pogłębionej wiedzy na ten temat. Aż 58% menedżerów deklaruje, iż zdecydowanie znana jest im koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Wskaźnik ten cieszy, gdyż wysoki poziom wiedzy wśród osób odpowiedzialnych za rozwój firm jest warunkiem koniecznym do efektywnego wdrożenia strategii CSR.

Społeczna odpowiedzialność definiowana jest przede

wszystkim (przez 70% badanych) jako tożsama z koncepcją zrównoważonego rozwoju, rozumianą jako uwzględnianie potrzeb i interesów społeczności lokalnych oraz środowiska, jak również (60% respondentów) jako świadomość roli, jaką w rozwoju firmy odgrywają różnorodni interesariusze (klienci, pracownicy, partnerzy biznesowi etc.). Nieco rzadziej jest ona rozumiana jako przestrzeganie norm etycznych (na odpowiedź tę wskazało 51% badanych), wspieranie działań na rzecz ochrony środowiska (49%), czy działalność charytatywna (38%).

Przedsiębiorstwa realizując programy zaangażowania społecznego, wybierają najczęściej najprostsze jego formy. Około 70% menedżerów deklaruje, że ich firmy udzielają wsparcia finansowego i tyle samo mówi o wsparciu rzeczowym. Równo połowa firm podjęła się realizacji wspólnych projektów z organizacjami pozarządowymi. Coraz większą popularnością cieszy się wolontariat pracowniczy. Według deklaracji badanych, 28% firm posiada jakąś jego formę.

Wśród motywów, dla których firmy decydują się na prowadzenie biznesu w sposób społecznie odpowiedzialny zdecydowanie przeważają czynniki takie jak: budowanie marki, wizerunku firmy (76%),

tworzenie lepszych relacji ze społecznością lokalną (74%), długofalowa opłacalność (56%) czy zwiększenie wartości firmy (42%). Zdecydowanie rzadziej respondenci wskazują na czynniki, których źródło znajduje się poza firmą, a więc nacisk ze strony opinii publicznej (25%) czy oczekiwania konsumentów (20%). Zupełnie nieistotnymi czynnikami są oczekiwania ze strony inwestorów lub pracowników, na które wskazało po 8% badanych.

Jako główną przeszkodę w rozwoju CSR w Polsce przebadani menedżerowie wskazali brak wiedzy, zarówno o narzędziach, jak i korzyściach – ten czynnik jest najistotniejszy według 51% badanych. Kolejne bariery wymieniane przez menedżerów to: brak zaangażowania kadry kierowniczej (46%) oraz brak wystarczających środków finansowych (42%).

Pełny raport z badania „Menedżerowie 500/Lider CSR – Spowiedź Praktyków” dostępny jest na portalu odpowiedzialnybiznes.pl oraz na stronie kwartalnika CR Navigator.



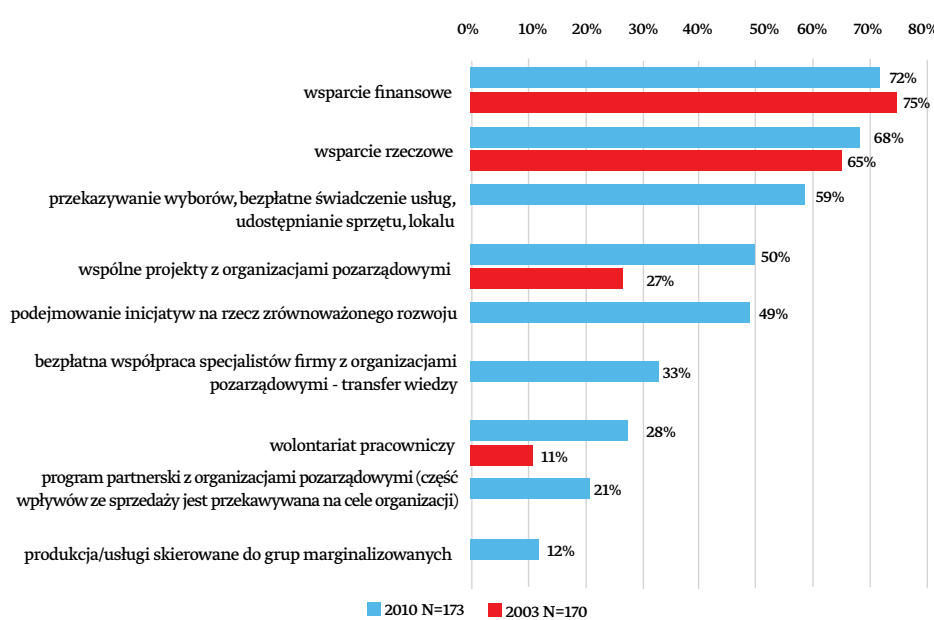
**Marcin Grzybek**  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

## STATYSTYKI

### Jakie są, Pana(i) zdaniem, główne przeszkody w prowadzeniu w Polsce biznesu odpowiedzialnego społecznie? Proszę wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi



### Jakie formy zaangażowania społecznego są realizowane w Pana(i) firmie? Proszę wskazać maksymalnie pięć odpowiedzi



## Najmłodszy naszym wspólnym dobrem

ARTYKUŁ SPONSOROWANY



Bumar sp. z o.o. od wielu lat angażuje się w działalność społeczną. Decyzją władz od 2004 r. firma wspiera bardzo różne inicjatywy społeczne i przedsięwzięcia na rzecz organizacji pozarządowych i społeczności lokalnych. Ta aktywność Bumaru wynika ze zrozumienia, że rolą odpowiedzialnego przedsiębiorstwa jest również działalność na rzecz dobra wspólnego.

Bumar jako spółka z branży obronnej szczególną uwagę kieruje na obszar związany z wojskowością. Swoją społeczną rolę widzi we wspieraniu żołnierzy, ich rodzin, kombatanów i poszkodowanych w misjach oraz we wspieraniu tych, którzy kultywują tradycję i podtrzymują pamięć historyczną. Angażuje się społecznie we wspieranie inicjatyw kulturalnych,

edukacji i opiekę nad zwierzętami, szeroko rozumiejąc swoją rolę firmy społecznie odpowiedzialnej.

Jedną z najbardziej spektakularnych inicjatyw Bumaru w dzie-



dzinie CSR jest zaangażowanie we wsparcie Szkoły Podstawowej w Ruderce w bieszczadzkiej gminie Olśzanica. Przekazywane przez firmę środki umożliwiły uruchomienie

i kontynuację w szkole akcji dożywiania dzieci. Dzięki opiece spółki ta mała szkoła zdołała przetrwać liczne reformy oświaty, które zlikwidowały wiele takich ośrodków w tym regionie i całej Polsce.

- Dzięki naszej pomocy ta mała szkoła może istnieć. Dzieci nie muszą dojeżdżać do odległych miejscowości, co jest w Bieszczadach szczególnie uciążliwe i niebezpieczne zimą. Cieszymy się, bo szkoła jest dla lokalnej społeczności nie tylko obiektem oświatowym, ale też jedynym i najważniejszym centrum o znaczeniu kulturalnym i integracyjnym - mówi Irena Rafałowicz, Dyrektor Biura Promocji, odpowiedzialna za działania CSR w Bumar sp. z o.o. Tradycją stały się świąteczne



wizyty w okresie Bożego Narodzenia delegacji zarządu Bumaru wraz z pracownikami, którzy przekazują

dzieciom i kadrze nauczycielskiej drobne upominki świąteczne. Jest wtedy czas na wspólne świętowanie, spotkanie z dziećmi i ich rodzicami, pedagogami. Za kilka dni kolejne świąteczne odwiedziny - będą jasełka, kolędowanie - dzieci i szkoła czekają na to świąteczne spotkanie i mikołajkowe prezenty.

Firma objęła też wsparciem lokalny Ludowy Klub Sportowy Bumar - Ruderka. Klub organizuje miejscowym dzieciom i młodzieży różne formy czynnego spędzania wolnego czasu. Udział w zajęciach sportowych uczy zdrowego współzawodnictwa, a dla lokalnej społeczności stwarza okazje do integracji i budowania więzi wokół lokalnych sportowców i zawodników.

# Panel interesariuszy

**Pytanie:** W jaki sposób panel interesariuszy pomaga przywódcom CSR w firmie?

**Odpowiedź:** Panel interesariuszy, czyli ekspertów różnych dziedzin, którzy mogą wspierać liderów CSR w zarządzaniu: podpowiadać kluczowe zagadnienia dla firmy, przedstawiać konkretne rekomendacje czy oceny prowadzonych działań.

W ostatnich latach coraz popularniejszym narzędziem wspierającym firmy w strategicznym podejściu do zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu są panele interesariuszy łączące w sobie funkcje panelu eksperckiego i dialogu z otoczeniem. Panele interesariuszy mogą się składać z ekspertów akademickich zajmujących się zrównoważonym rozwojem, przedstawicieli organizacji pozarządowych, branżowych, mediów itd. Takie gremia zostały powołane przez wiele firm wskazywanych jako liderów CSR.

## Rola panelu

Uczestnicy panelu we wspólnej dyskusji nie tylko wyrażają swoją opinię na temat zagadnień CSR, istotnych z punktu widzenia działalności danej firmy, ale wspólnie z osobami zarządzającymi odpowiedzialnością firmy szukają rozwiązań i przedstawiają im konkretne rekomendacje. Czasem firmy powołują panel interesariuszy ad hoc, do rozwiązania konkretnej

kwestii. Coraz częściej jednak panele interesariuszy są traktowane jak stałe ciało doradcze osób odpowiedzialnych za CSR. Eksperti różnych dziedzin są siłą wspierającą przywódców CSR w firmie, zarówno w procesie planowania działalności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i oceny jej efektów, w tym stopnia użyteczności i akceptowalności prowadzonych przez firmę działań z punktu widzenia różnych grup społecznych i zawodowych, czyli szerokiej pojętego grona interesariuszy.

## Jak to zrobić?

Powołanie panelu interesariuszy jest dla firmy poważnym wyzwaniem i wymaga dokładnego przemyślenia. Wskazówek w tym zakresie dostarcza raport „Critical friends. The Emerging Role of Stakeholders Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance” wydany przez organizację AccountAbility i Utopies. Autorzy publikacji wymieniają pięć etapów, przez które warto przejść, chcąc powołać gremium doradcze złożone z przedsta-

wicieli interesariuszy firmy (patrz ramka poniżej) i udzielają wielu cennych wskazówek na temat procesu powołania i funkcjonowania paneli. Przejście przez wszystkie te etapy może być gwarancją, że panel interesariuszy stanie się efektywnym narzędziem wsparcia dla kadry zarządzającej wdrażaniem i realizacją strategii CSR.

## Przyszłość paneli

Panele interesariuszy to wciąż nowe narzędzie dla zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Zadania, które są im powierzane, jak i ogólne podejście do paneli różnią się w zależności od oczekiwań firm, które je powołują. Patrząc na przyszłość tego narzędzia, podstawowym pytaniem, które pojawia się, jest kwestią jego

skuteczności. Jednym z kluczowych tematów poruszanych podczas międzynarodowych badań jest przyszłość paneli w kontekście tego, czy staną się mechanizmem bardziej osadzonym w bezpośrednim zarządzaniu CSR, co oznaczałoby, że rekomendacje i proponowane przez interesariuszy rozwiązania są znaczącą podstawą do podejmowania

decyzji. Rysuje się kilka możliwości rozwoju roli paneli interesariuszy w przyszłości, takie jak służenie radą w zakresie raportowania CSR, przekształcenie się w kierunku niezależnych komitetów audytujących, ale także doradców w zakresie strategii biznesowej.

JULIA ANT CZAK

CSR Consulting

REKLAMA



## CZY WIESZ, ŻE...

## Powołanie i funkcjonowanie panelu interesariuszy - model

**1 Planowanie**, którego kluczowym wynikiem powinna być decyzja o profilu panelu (doradztwo w zakresie strategii CSR, szczególnych kwestii dla firmy lub procesu raportowania) i jego uczestników zatwierdzona przez naczelne kierownictwo firmy.

**2 Ustalenie zasad działania**, szczególnie w zakresie efektywności pracy, wpływu opinii panelu na decyzje i udziału w szerszej komunikacji nt. CSR firmy.

**3 Rekrutacja uczestników panelu**, w oparciu o mapę interesariuszy i anali-

zę wpływu kluczowych grup oraz stworzenie szczegółowego profilu uczestnika panelu.

**4 Wsparcie pracy panelu**, w ramach którego budowane są kompetencje panelu, wzmacniane relacje oraz zaufanie do firmy.

**5 Mierzenie i ocena efektów działania** panelu interesariuszy, z punktu widzenia celów i oczekiwań firmy. Istotnym jest także umożliwienie panelistom przedstawienia swojej oceny funkcjonowania narzędzia. Mierzenie efektów powinno odbywać się regularnie.

W PGNiG jesteśmy świadomi naszego wielowymiarowego wpływu na otoczenie. Dlatego kilka lat temu przyjęliśmy, jako jedna z pierwszych firm w Polsce, Strategię Zrównoważonego Rozwoju. Obejmuje ona wszystkie obszary naszej działalności, pomagając nam postępować odpowiedzialnie i zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju w wymiarze środowiskowym, społecznym i biznesowym.

[www.pgnig.pl](http://www.pgnig.pl)





# Ty też możesz pomóc

w otwarciu drugiego ośrodka rehabilitacji oraz hostelu dla podopiecznych Fundacji Dzieciom „Zdążyć z Pomocą”

Więcej informacji [www.dzieciom.pl](http://www.dzieciom.pl)

**1% Twojego podatku przeznaczymy na organizowanie i niesienie pomocy ponad 16000 chorych i niepełnosprawnych dzieci**

- Obejmujemy opieką ponad 16 000 dzieci z całego kraju, głównie z porażeniem mózgowym, autyzmem, epilepsją, dystrofią mięśniową, zespołem Downa, wodogłowiec, chorobami nowotworowymi.
- Rocznie refundujemy ponad 400 000 faktur i rachunków za usługi lecznicze, rehabilitację, zakup sprzętu medycznego i drogich lekarstw.
- Aby usprawnić pracę i zwiększyć wydajność obsługi subkont dzieci, uruchomiliśmy infolinię dla rodziców, opiekunów i naszych podopiecznych.
- Organizujemy zbiórki publiczne, imprezy i koncerty charytatywne na rzecz dzieci.

**1% Twojego podatku umożliwi naszym podopiecznym korzystanie z bezpłatnej rehabilitacji w Ośrodku Rehabilitacyjnym AMICUS**

Z myślą o potrzebach osób chorych i niepełnosprawnych utworzyliśmy Ośrodek Rehabilitacyjny AMICUS. Znajduje się on w świetnie usytuowanym punkcie Warszawy – w pobliżu stacji metra Plac Wilsona, przy ul. Słowackiego 12. Na powierzchni 450 m<sup>2</sup> mieszczą się nowoczesne, specjalistyczne gabinety (m.in. rehabilitacji ruchowej, integracji sensorycznej, fizykoterapii, terapii kręgosłupa, logopedyczny, psychologiczny, sala doświadczania świata, EEG Biofeedback). Podopieczni Fundacji Dzieciom „Zdążyć z Pomocą” z usług Ośrodka korzystają bezpłatnie.

**1% Twojego podatku pozwoli nam wybudować następny ośrodek rehabilitacyjny**

Lista osób oczekujących na rehabilitację w AMICUSIE jest bardzo długa, a chcielibyśmy pomóc jak największej liczbie dzieci. Dlatego podjęliśmy się kolejnego kosztownego przedsięwzięcia. Pragniemy wybudować podobny ośrodek rehabilitacyjny przy ul. Pańskiej 96 w Warszawie, rozszerzony o hostel pielęgnacyjno-opiekunczy dla dzieci przyjeżdżających z rodzicami na turnusy rehabilitacyjne z całego kraju. Dołożymy wszelkich starań, by zapewnić im kompleksową, wszechstronną opiekę.



**1%**  
**podatku**

**KRS: 0000037904**