



Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło sukcesu w województwie śląskim



Materiały z cyklu seminariów
listopad 2008 - czerwiec 2009



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
SPOŁECZNY

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło sukcesu w województwie śląskim

**Materiały z cyklu seminariów
listopad 2008 - czerwiec 2009**

Katowice, 2009

Publikacja bezpłatna, współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja jest częścią projektu „Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu w województwie śląskim” realizowanego przez Region Śląsko-Dąbrowski NSZZ „Solidarność” w partnerstwie z Izłą Rzemieślniczą oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
Poddziałanie 8.1.3: Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności.

Projekt realizowany pod nadzorem Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach
www.wup-katowice.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
SPOŁECZNY



Spis treści

- 3 dr Agnieszka Lenartowicz-Łysik, Krzysztof Hus
Zamiast wstępu...
- 8 dr inż. Marian Krzaklewski
***Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu wobec pracowników.
Nowe i innowacyjne podejścia związane z CSR stosowane w obliczu
przemian gospodarczych, procesów restrukturyzacyjnych
i sytuacji kryzysowych.***
*Wykład wygłoszony podczas seminariów w Sosnowcu i Gliwicach
(26 - 27 marca 2009)*
- 16 Piotr Pogon
***Spółeczna odpowiedzialność biznesu - sprawy małe i duże:
doświadczenia polskich organizacji pozarządowych***
*Wykład wygłoszony podczas seminariów w Sosnowcu i Gliwicach
(26 - 27 marca 2009)*
- 21 dr hab. Jan Klimek
***Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi
konkurencyjnej i remedium na kryzys. Szansa czy wyrok dla rzemiosła?***
*Wykład wygłoszony podczas seminarium w Zawierciu
(20 marca 2009)*
- 27 prof. dr hab. Michał Seweryński
Spółeczna odpowiedzialność pracodawcy
*Wykład wygłoszony podczas seminarium w Jaworznie
(18 maja 2009)*
- 32 Michał Wójcik
Przyczynek do dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu
- 45 Jadwiga Piechocka
Koncepcja i obszary realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu
Wykład wiodący cyklu seminariów
- 56 Wojciech Gumułka
CSR w kształtowaniu wizerunku firm
Wykład wiodący cyklu seminariów

Zamiast wstępu - koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w świetle doświadczeń z realizacji projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło sukcesu w województwie śląskim”

Realizacja projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło sukcesu w województwie śląskim”, wspólnego przedsięwzięcia Regionu Śląsko - Dąbrowskiego NSZZ „Solidarność” i Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach, dobiega końca. W przeciągu ostatnich 9 miesięcy zorganizowano 8 spotkań seminaryjnych z przedstawicielami lokalnych społeczności województwa śląskiego. Nadszedł czas na przeanalizowanie wybranych aspektów omawianej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w świetle wystąpień prelegentów i refleksji przedstawicieli lokalnych społeczności.

Po pierwsze należy podkreślić, że pomimo początkowych rozbieżności wśród prelegentów jest zgoda co do traktowania działań o charakterze filantropijnym jako elementu przedsiębiorczości społecznie odpowiedzialnej. Również spełnianie wymogów stawianych szerokiemu kręgowi przedsiębiorców przez prawo w odniesieniu do wszystkich interesariuszy biznesu, jak najbardziej pozwala nadać spełniającym ten wymóg miano odpowiedzialnych społecznie, w szczególności w polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Takie rozszerzenie definicji SOB traktować należy jednak jako tymczasowe i po wstępnej fazie wdrażania tej idei trzeba docelowo zwrócić się do formy pierwotnej, uznającej za działania społecznie odpowiedzialne tylko te, które wykraczają poza określone normami prawnymi.

Zaangażowanie społeczne przebiega bowiem według następującego modelu:

- filantropia,
- marketing społeczny,
- odpowiedzialność społeczna,
- corporate citizenship,
- firma społeczna.

Filantropia podyktowana jest najczęściej współczuciem (odruchem serca) i nie ma na celu uzyskania profitów rynkowych, jak ma to z kolei miejsce w przypadku marketingu społecznego. Następną fazą jest społeczna odpowiedzialność w rozumieniu pomocy społeczności w rozwoju. Kolejny stopień zawansowania to corporate citizenship, w którym firma zachowuje się jak obywatel danej społeczności, mając w nim swoje prawa, ale także obowiązki. Ostatnim stopniem zaangażowania jest firma społeczna, włączająca orientację na problemy społeczne do struktury ogólnobiznesowej.

Wśród argumentów dotyczących przedsiębiorstwa przytaczanych na forach seminaryjnych należy podkreślić ten, iż konieczne jest odejście od tradycyjnego postrzegania firmy jako organizacji autonomicznej, która wytwarza określone dobro w oderwaniu od sytuacji społecznej, w której funkcjonuje. Przedsiębiorstwo należy traktować jako zbiór (system) interesów prezentowanych przez tzw. interesariuszy, a więc tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niego, a jego sukces i przetrwanie zależy od stopnia realizacji oczekiwań zainteresowanych grup. Jednocześnie dialog z grupami interesariuszy musi odbywać się na przejrzystych zasadach, bez faworyzowania którejś z grup interesariuszy. Zarządzający przedsiębiorstwem muszą również brać pod uwagę silną dynamikę zmian otoczenia rynkowego. Obrazujący tę kwestię przykład przytaczał podczas seminariów projektu prof. dr hab. Jan Klimek: *„Jeszcze dwadzieścia lat temu działający zakład wulkanizacyjny w samym środku osiedla znalazłby akceptację wśród okolicznych mieszkańców jako przejaw inicjatywy i przedsiębiorczości. W obecnym czasie uciążliwości związane z charakterem prowadzenia tego typu działalności takie jak smród byłyby nie do przyjęcia przez społeczność lokalną”*.

Warte podkreślenia jest, iż zaangażowanie społeczne wymaga od biznesu przede wszystkim generowania zysków, co w swych wykładach podkreślał w szczególności Michał Wójcik, Dyrektor Naczelny Izby Rzemieślniczej w Katowicach, a dopiero później przesunięcia wypracowanych środków na działania społeczne, które nie przynoszą bezpośrednio korzyści finansowych. Dopiero bowiem w perspektywie długofalowej, przedsiębiorstwo zaangażowane społecznie osiąga korzyści. Korzyści te są różnorodne i odnoszą się zarówno do firmy jak i społeczeństwa. Te pierwsze, odnoszące się bezpośrednio do firmy, dzielimy na:

a) zewnętrzne

- pozytywny wizerunek i wiarygodna misja firmy,
- sprawne i bezkonfliktowe prowadzenie działalności lokalnej,
- pozyskanie nowych klientów i wzrost lojalności klientów dotychczasowych,
- wzrost efektywności prowadzonej działalności gospodarczej,
- konkurencyjność na rynku,
- wzrost zainteresowania inwestorów,
- możliwość odliczania darowizn na cele społeczne od podstawy opodatkowania,

b) wewnętrzne

- postrzeganie firmy jako atrakcyjnego pracodawcy,
- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników,
- lepsza kultura organizacyjna i wewnętrzna koordynacja,
- wzrost innowacyjności firmy.

Wśród korzyści społecznych wskazać można:

- pomoc w nagłośnieniu i rozwiązaniu istotnego problemu społecznego,
- przyczynienie się do aktywizacji społeczności lokalnej,
- możliwość szerszego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa

- (finansowych, materialnych, wiedzy lub umiejętności i czasu pracowników),
- stymulacja lokalnego rozwoju gospodarczego i przyczynianie się do wzrostu zamożności mieszkańców,
- edukacja społeczeństwa,
- wpływanie na poprawę stanu środowiska naturalnego,
- popularyzacja postawy dobroczynnej.

W czasie seminariów podjęto również dyskusję nad problemem wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu przez rzemieślników, co było zadaniem dość trudnym biorąc pod uwagę charakter organizacji partnera współrealizującego projekt. Teza, że na działania zgodnie z ideą SOB stać jedynie duże firmy, została odparta. Stwierdzono, że wielu rzemieślników bez żadnej zachęty prowadzi działalność charytatywną i to mimo tego, że ich pozycja jest dużo trudniejsza niż dużych przedsiębiorstw. Pod uwagę należy wziąć nie tylko kwestie możliwości finansowych, ale także, a może przede wszystkim, anonimowość. Bezpośrednie działania na rzecz potrzebujących wymagają bowiem często dyskrecji, co pozostaje w pewnej sprzeczności z tezą o możliwości pozytywnego kształtowania wizerunku zewnętrznego poprzez CSR. Dyskrecja jest szczególnie konieczna, jeśli chodzi o pomoc chorym dzieciom, osobom niedożywionym lub/ i ubogim z uwagi na dużą wrażliwość takich problemów społecznych i osób nimi dotkniętych zwłaszcza w warunkach lokalnych. Z drugiej strony sygnalizowane jest zagrożenie, by przez jeden lub kilka „odruchów serca” nie zostać zalanym przez rzesze innych potrzebujących, co może nawet zakłócić realizację zadań biznesowych firm. Zdecydowanie łatwiej jest wykorzystać SOB dla celów wizerunkowych w dużych firmach, której komunikaty pozostają bardziej bezosobowe. Jednak jak ważne są przysłowiowe „odruchy serca” (nawet jeśli podyktowane również potrzebą biznesową) podkreślał w swoich wykładach Piotr Pogon, Dyrektor Fundacji Jaśka Meli „Poza horyzonty”, a wcześniej wieloletni współpracownik i główny fundriser Fundacji Anny Dymnej „Mimo wszystko”.

Z kolei nie może być zaskoczeniem, że najbardziej istotnym tematem dla związków zawodowych, w tym Partnera wiodącego realizowanego projektu, była problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu wobec pracowników. W czasie seminariów wielokrotnie podkreślano, że o sile przedsiębiorstwa decydują jej pracownicy - ich zdolności, kompetencje, motywacja. Dlatego inwestowanie w ich rozwój powinno być priorytetem polityki przedsiębiorstwa w obszarze społecznym. Ludzie stanowią najważniejszy kapitał firmy. Długookresowa polityka przedsiębiorstwa powinna mieć na celu pozyskanie i utrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, a także rozwijanie i doskonalenie ich kompetencji. Cel ten może być realizowany m.in. poprzez praktyki odpowiedzialnej rekrutacji, systemy doskonalenia kwalifikacji, oceny okresowe pracowników, programy etyczne oraz programy z zakresu poprawy bezpieczeństwa pracy. W przedsiębiorstwach realizujących taką politykę wzrasta efektywność pracy i zaangażowanie pracowników w wypełnianie celów strategicznych firmy. Szczególnym aspektem inwestowania w zasoby ludzkie staje się świadome zarządzanie wiekiem kapitału ludzkiego w firmach, o czym wspominał z kolei dr inż. Marian Krzaklewski, reprezentujący Polskę w Europejskim Komitecie Ekonomiczno - Społecznym.

Ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu jest również rekrutacja, która powinna być nastawiona na dobór pracowników w taki sposób, aby kompetencje i umiejętności pracownika były jak najefektywniej wykorzystywane - zarówno przez firmę, jak i samego pracownika. Jednak przy prowadzeniu rekrutacji na poszczególne stanowiska w pierwszej kolejności powinni być brani pod uwagę aktualni pracownicy firmy. Umożliwia to przepływ wiedzy w strukturze firmy, rozwój kadr i zapobiega zjawisku wypalenia zawodowego. Jeśli jednak firma prowadzi nabór osób spoza firmy, to powinno się to odbyć z zachowaniem praktyk niedyskryminacyjnych (ze względu na płeć, wyznanie, pochodzenie). Procesy rekrutacyjne muszą być także przeprowadzane z poszanowaniem prawa do prywatności.

Podczas seminariów stwierdzono również, że podstawą działalności biznesowej jest etyka. Normy etyczne wypracowane przez przedsiębiorstwo muszą odnosić się do wewnętrznych relacji między jej pracownikami, a także do relacji z otoczeniem zewnętrznym – klientami, kontrahentami, akcjonariuszami. Aby mieć pewność jednolitego rozumienia i stosowania zasad etycznego postępowania, w przedsiębiorstwach mogą zostać opracowane kodeksy regulujące postępowanie pracowników przedsiębiorstwa np. kodeks postępowania pracownika - zawierający zasady postępowania w relacjach z klientami i partnerami handlowymi, zasady uczciwości i etyki zawodowej oraz relacji między współpracownikami, kodeks menedżera - określający pożądane cechy, umiejętności i zachowania menedżera (takie jak lojalność, uczciwość, odpowiedzialność za podejmowane decyzje i efekty działania zespołu), który działa w zgodzie z zasadami współzycia społecznego i dobrymi obyczajami, przestrzega prawa, nie nadużywa swoich wpływów, prezentuje postawę, która jest wzorem dla pracownika. Na element uczciwości w działalności biznesowej zwrócił w swoim wystąpieniu w szczególności prof. dr hab. Michał Seweryński.

Jednocześnie za absolutny priorytet należy wskazać konieczność prowadzenia kontroli, monitoringu i sprawozdawczości w stosunku do całości wprowadzanych działań z zakresu SOB, w tym także (niestety) w obszarze realizacji prawa do zrzeszania się pracowników w organizacje związkowe. Konieczność i potrzebę sprawozdawczości z zakresu SOB podkreśla również Komisja Europejska. Zaleca ona objęcie tym instrumentem gospodarcze, środowiskowe i społeczne wyniki przedsiębiorstw. Zalecenie w tym zakresie odnosi się również do żądania większej odpowiedzialności i transparentności ich działalności. Partnerzy społeczni nie tylko oczekują od przedsiębiorstw brania pod uwagę swego wkładu środowiskowego i społecznego, ale chcą być również informowani, jakie są rezultaty działania w tych obszarach. Systemy kontroli i monitoringu z pewnością wpłyną na poprawę działania przedsiębiorstwa w odniesieniu do celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Systemy te można wykorzystać do zademonstrowania np. zgodności ze zobowiązaniami prawnymi oraz osiągnięcia innych celów takich jak eliminacja wypadków. Nie istnieje system obejmujący wszystkie aspekty SOB. Systemy te zazwyczaj w sposób wyczerpujący obejmują aspekty planowania, wdrażania, kontroli, księgowania, sprawozdawczości i ulepszania typowych operacji biznesowych. Do najbardziej popularnych możemy zaliczyć: ISO 9000, ISO 1400, SA 8000, AA 1000, OHSAS 1800. Prelegenci seminariów podkreślali ważną rolę rządu we wdrażaniu idei społecznej odpo-

wiedzialności biznesu stwierdzając, że rząd powinien uczestniczyć w tym procesie jako pośrednik między biznesem a społeczeństwem. Mógłby w ten sposób łagodzić oczekiwania społeczne oraz ustalać i wyjaśniać zarazem granice odpowiedzialności biznesu za rozwój społeczny i środowiskowy.

Kończąc refleksje można wyrazić opinię nie nadużywającą wielkich słów, iż udział w tym przedsięwzięciu był przygodą intelektualną i pożytecznym doświadczeniem, pozwalającym na wyciągnięcie wielu praktycznych rozwiązań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu tak dla strony przedsiębiorców i pracodawców, jak i pracowników i ich przedstawicielstw.

NOTATKI

***Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu wobec pracowników.
Nowe i innowacyjne podejścia związane z CSR
stosowane w obliczu przemian gospodarczych,
procesów restrukturyzacyjnych i sytuacji kryzysowych.***

**1. Społecznie odpowiedzialne podejście przedsiębiorstw / biznesu
do polityki zatrudnienia - strategia flexicurity.**

Wydaje się, że niezwykle interesujące w rozwijaniu idei CSR w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstw a nawet szerzej w odniesieniu do rynku pracy jest podejście znane pod nazwą FLEXICURITY - elastyczny rynek pracy przy zachowaniu bezpieczeństwa socjalnego. Wiele spośród dobrych praktyk w dziedzinie flexicurity może być wdrażanych przez przedsiębiorców w ramach CSR, ponieważ znaczna część konkretnych podejść realizowanych w strategii flexicurity opiera się nie na legislacji ale źródłem ich są głównie negocjacje zbiorowe i umowy społeczne. To, co jest sednem flexicurity, czyli zagwarantowanie pracownikom bezpieczeństwa przy elastycznym podejściu do zatrudnienia, jest, co by tu nie powiedzieć, efektem refleksji moralnej w sytuacji, gdy jednostronne stosowanie rozmaitych deregulacji na rynku pracy może po prostu krzywdzić pracowników.

Flexicurity, jak już powiedziano wcześniej, określić można jako zintegrowaną strategię równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy. Z jednej strony model elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego (flexicurity) zasadza się na płynnie przebiegających zmianach („przejściach”) w życiu zawodowym człowieka: zakończenie okresu nauki i rozpoczęcie życia zawodowego, zmiana pracy, podjęcie pracy po okresie bezrobocia lub braku zatrudnienia, przejście na emeryturę. Nie ogranicza się to do zwiększenia możliwości przedsiębiorstw w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników, ani nie oznacza, że umowy na czas nieokreślony są już niepotrzebne. Chodzi tu o możliwości zmiany pracy na lepszą, awansu i optymalnego rozwoju indywidualnych zdolności. Elastyczność oznacza również elastyczną organizację pracy, ułatwiającą szybkie i skuteczne zaspokojenie nowych potrzeb, opanowanie nowych umiejętności i pogodzenie pracy z życiem prywatnym.

Z kolei bezpieczeństwo nie polega tylko na utrzymaniu aktualnie zajmowanego stanowiska, lecz na wyposażeniu ludzi w takie umiejętności, które umożliwiają rozwój zawodowy i ułatwiają znalezienie nowej pracy. Ważnym elementem są tu odpowiednie świadczenia ułatwiające przetrwanie okresu przejściowego. Bezpieczeństwo oznacza

także możliwości szkolenia dla wszystkich pracowników, szczególnie dla osób o niskich kwalifikacjach i osób starszych. W ramach tego modelu zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownicy czerpią korzyści równocześnie z elastyczności i z bezpieczeństwa, np. z lepszej organizacji pracy, a także z możliwości awansu wynikających z poprawy kwalifikacji i inwestycji w szkolenia, które zwracają się przedsiębiorcom, pomagając pracownikom dostosować się do zmian i zaakceptować je.

Wdrażanie modelu flexicurity wymaga także ustalenia równowagi praw i obowiązków pracodawców oraz pracowników w przypadkach, w których niezbędne jest podjęcie negocjacji zmierzających do uzgodnienia zrównoważonych i godziwych pakietów środków - czyli wpisuje się w cele jakie sobie stawia podejście CSR.

2. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zmianami uwzględniające interes pracowników - społeczna odpowiedzialność za zmiany.

Mówiąc o przemianach ekonomicznych i ściślej przemysłowych używa się najczęściej pojęcia „restrukturyzacja”, szczególnie gdy mowa jest o przemianach w kontekście kryzysowym w powiązaniu z konkretnymi faktami reorganizacji biznesu. Ten zakres technik i instrumentów zarządzania w przedsiębiorstwach a nawet sektorach, który dotyczy przemian gospodarczych definiuje się ostatnio jako zarządzanie zmianami (w tym restrukturyzacją). Niezwykle ważne jest aby to zarządzanie zmianami było kształtowane w powiązaniu z CSR i wtedy o takim zarządzaniu można powiedzieć: SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNIE ZARZĄDZANIE ZMIANAMI (RESTRUKTURYZACJĄ).

Jedną z szeroko dzisiaj uznawanych i uzgodnionych koncepcji jest absolutna potrzeba antycypowania (wyrzeczania skutków) przemian gospodarczych a w tym restrukturyzacji i podejmowanie działań wyrzeczających możliwe i prognozowane skutki najwcześniej jak to możliwe. Faktycznie celem antycypowania restrukturyzacji powinno być stworzenie nieodzownych warunków dla płynnych i łagodnych zmian jako przeciwwagi do przewidywanych negatywnych skutków restrukturyzacji.

W odniesieniu do takiego podejścia w ramach antycypowania restrukturyzacji, które zawiera w sobie elementy strategii CSR można zatem użyć formuły „społecznie odpowiedzialne antycypowanie restrukturyzacji”. Jest to szczególnie zasadne w kontekście celu antycypowania restrukturyzacji jakim jest utrzymanie zatrudnienia pracowników zagrożonych restrukturyzacją i włączanie się przedsiębiorców do inicjatyw, które oferują społeczny podział zatrudnienia i rozwiązywania z dziedziny organizacji pracy, zatrzymywania pracowników i kreowania sieci współpracy i /lub wsparcia.

Stawianie kwestii społecznie odpowiedzialnego antycypowania restrukturyzacji jest zgodne z treścią kluczowych wyzwań dla okresu programowania 2007-2013 dotyczących restrukturyzacji, ponieważ w opinii Komisji Europejskiej kluczowym wyzwaniem dotyczącym restrukturyzacji dla okresu programowania 2007-2013 będzie

uzyskanie prawidłowej równowagi między firmami i pracownikami w celu wypromowania warunków dla elastycznego rynku pracy i zapewnienie obydwu podmiotom bezpieczeństwa i elastyczności. Osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy bezpieczeństwem pracowników a elastycznością, której potrzebują przedsiębiorstwa, będzie pociągać za sobą zdolność przystosowania do ekonomicznych i społecznych zmian czyli także restrukturyzacji.

2.1 Przykład systemu „flexicurity” - bezpieczeństwa socjalnego przy elastyczności w gospodarce i na rynku pracy w odniesieniu do restrukturyzacji i przemian w przedsiębiorstwach.

Opisany w ramach duńskiego programu „flexicurity” proces antycypowania negatywnych efektów restrukturyzacji na rynku pracy zawierał następujące etapy:

- ustalenie koncepcji prognozowania,
- identyfikację dobrych praktyk w przewidywaniu negatywnych skutków na rynku pracy

Celem antycypowania zmian nie jest przeciwdziałanie restrukturyzacji gospodarczej, ale właściwe reagowanie na jej przewidywane skutki. Według duńskich doświadczeń restrukturyzacja powinna pozostać ważnym czynnikiem wzrostu i dobrobytu.

Można wyróżnić różne poziomy antycypowania restrukturyzacji:

- zabezpieczająca forma antycypacji: występuje kiedy restrukturyzacja jest wciąż możliwa,
 - zarządzające formy antycypacji: mniej ambitna, łączy również zarządzanie w celu minimalizacji ubytku zasobów ludzkich,
 - łagodzące formy antycypacji: kompensaty finansowe, projekty szkoleniowe (występuje, gdy miały miejsce szkody w zasobach ludzkich wskutek restrukturyzacji)
- Należy brać także pod uwagę również podział na poziomy terytorialne antycypacji
- poziom gospodarki regionalnej, poziom sektora i poziom konkretnej firmy.

Ze względu na charakter dynamiki procesów wyprzedzania skutków restrukturyzacji, stosuje się pojęcie antycypacji reaktywnej, która podejmowana jest w bardzo zaawansowanych stadiach procesów restrukturyzacji i nie wiąże się z procedurą przewidywania wyprzedzającego (ang. *forward-looking*).

Antycypacja reaktywna:

- zabezpiecza lub opóźnia restrukturyzację - na pewien okres czasu - poprzez prawa chroniące zatrudnienie lub dotacje państwa;
- stosowana jest także aby uzyskać tzw. „efekt poduszki” - kiedy dramatyczna restrukturyzacja już miała miejsce i poprzez doraźną kompensację finansową lub przeszkolenie należy złagodzić jej skutki.

Bardziej wyrozumowanymi działaniami antycypacyjnymi jest „Antycypacja Ukierunkowana na Rozwój”. Celem jej jest ułatwienie łagodnej restrukturyzacji.

Tu wyróżnia się następujące „odmiany” antycypacji:

- antycypacja , która jest zgodna z tym (i poprzez to), co ułatwia restrukturyzację.
- antycypacja, która głównie skoncentrowana jest na zabezpieczeniu przed ubytkiem zasobów ludzkich.

Opracowanie Duńskiego Instytutu Technologicznego wymienia następujące kluczowe cechy antycypacji zorientowanej na rozwój:

- Jest zgodna z linią OECD i Strategii Lizbońskiej;
- Ogólna polityka powinna stymulować zrównoważony i stabilny rozwój poprzez:
 - zorientowaną na stabilizację politykę makroekonomiczną;
 - regulowanie skoncentrowane na dobrze funkcjonujący rynek i kreowanie biznesu;
- Polityki dotyczące bezrobocia i “zatrudnialności” (zdolności do zatrudniania) charakteryzują się:
 - inwestowaniem w edukację i kształcenie ustawiczne;
 - niskim opodatkowaniem płac;
 - takim regulowaniem rynku pracy, które sprzyja otwartemu rynkowi;
- Jest blisko związana z koncepcją flexicurity poprzez:
 - aktywną politykę dotyczącą rynku pracy;
 - elastyczny rynek pracy;
 - pokoleniowy system zabezpieczeń socjalnych (opiekuńczość).

Jak podkreślają duńscy partnerzy społeczni, kluczowe do wprowadzenia realnego flexicurity jest zaufanie pomiędzy biznesem i pracownikami, przejawiające się w woli do ciągłych i mających charakter rozwojowy negocjacji zbiorowych.

2.2 Społecznie odpowiedzialne reagowanie na kryzys - rozwijanie systemów antycypacyjnych i alertowych (systemy wczesnego ostrzegania) oraz planów awaryjnych w przedsiębiorstwach i sektorach podlegających przemianom.

Systemy antycypacyjne i alertowe powinny umożliwić odpowiednie zarządzania terytorialne procesami restrukturyzacji lub przemianami przemysłowymi, jak również zapewnić przygotowanie transformacji zawodowej dla pracowników w drodze tzw. „inteligentnego zagospodarowania czasu”.

Spośród tych systemów można wyszczególnić następujące:

- Systemy i metody prognozowania oraz rozwój benchmarkingu czyli analizy porównawczej a także rozwój wskaźników i mechanizmów konsultowania się przedstawicieli różnych zainteresowanych stron.

Związane z tymi systemami produkty antycypowania powinny zawierać:

- Dane o warunkach rynku pracy i perspektywach - lokalnych, regionalnych, krajowych, europejskich i światowych;
 - Prognozy dotyczące potrzeb sektorowych w odniesieniu do kwalifikacji;
 - Informację o bieżącym i przyszłym stanie podaży siły roboczej;
 - Metodologie benchmarkingu zaprojektowane w celu poprawy elastyczności i wydajności;
 - Programy i produkty szkolenia menedżerów i szkoleniowców;
 - Regularne, „szyte na miarę” prognozy i dane.
- Usługi „szybkiego reagowania” stosowane w odpowiedzi na znaczące zagrożenie utraty miejsc pracy.
 - Szybko Reagująca Obsługa (ang. *rapid response service - RRS*), będąca produktem z kategorii usługi „szybkiego reagowania”, stosowana jest w odpowiedzi na znaczące zagrożenie utraty miejsc pracy. Tego typu produkt nie oferuje stałego programu wspierającego ale zestaw możliwych działań, z których mogą być wyszczególnione następujące:
 - informowanie, doradztwo i prowadzenie pracowników stających wobec zagrożenia zwolnieniem z pracy,
 - programy przekwalifikowań lub doradztwo dla firmy, której to dotyczyło.
 - Odpowiedzialne współdziałania w sektorze poprzez utworzenie sieci sektorowej.

Sieci sektorowe są rozwijane w Europie przy pomocy środków z EFS, szczególnie w branżach najbardziej narażonych na skutki globalizacji. Takie sieci łączą wszystkich „graczy” z sektora, w celu ulepszenia trafności i jakości szkolenia w różnych dziedzinach, szkolenia w odniesieniu do struktur w nowym miejscu pracy, szkolenia w kierunku „comakersship” w kontekście relacji wytwórca - podwykonawca, kształcenia w trakcie pracy. Sieci sektorowe mogą stanowić forum, na którym kooperują wszyscy odpowiedni dostarczyciele szkoleń włączając partnerów społecznych. Mogą także dotyczyć wymiany dobrych praktyk, dzielenia się informacją itp.

3. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie wiekiem i umiejętnościami pracowników, czyli społecznie odpowiedzialne zarządzanie poprzez różnorodność.

Badania pokazują, że zróżnicowanie w zatrudnieniu może polepszyć wykonanie pewnych zadań powierzonych grupie pracowniczej, ponieważ to wnosi szeroki zakres informacji, zasobów i podejść w podejmowaniu decyzji, które prowadzą do lepszych wyników. Dawniej sądzono, że zróżnicowanie w składzie siły roboczej, które bazowało na rodzaju wieku lub rasy może tworzyć konflikt jeśli pracobiorca posiada silne uprzedzenia.

Jednakże takie trudności są do pokonania, jeśli pracownikom zapewni się szkolenie dotyczące wrażliwości i zachęci się do pracy w zróżnicowanych zespołach w celu przezwyciężenia ich uprzedzeń.

W niektórych znanych europejskich firmach stosowana jest wręcz reguła: „zarządzanie zróżnicowaniem = zarządzanie produktywnością”. Celem zarządzania zróżnicowaną siłą roboczą jest stworzenie mechanizmu, w którym każdy zatrudniony ma możliwość wniesienia pełnego wkładu w organizację i postęp bazujący na wyśmienitym wykonawstwie.

Programy zróżnicowania, poprzez rozpoznanie i wartościowanie różnych stopni przygotowania zawodowego zatrudnionych oraz w efekcie starań w przyciąganiu i utrzymywaniu pracowników o najlepszych kwalifikacjach, umiejscawiają równe szanse jako jeden z głównych punktów podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto, niedyskryminacyjne praktyki zarządzania zróżnicowaniem są w rosnącym stopniu uznawane jako narzędzia zarządzania, stosowane w kierunku zwiększania sprawności i produktywności. Jest to także jeden z priorytetów MOP - określenie związku pomiędzy równym traktowaniem i wydajnością gospodarczą.

Należy podkreślić, że zarządzanie wiekiem zaczyna się praktycznie już na początku kariery zawodowej. Odpowiedzialne społecznie przedsiębiorstwa stosujące zarządzanie przez różnorodność wiekową przeprowadzają nabór lub dokonują przegrupowania wewnątrz firmy pewnej liczby starszych pracowników w celu zapewnienia „mieszanki” wiekowej i zmniejszenia niedoboru wykwalifikowanych pracowników. Celem jest posiadanie kombinacji grup wiekowych, kwalifikacji, kultur i kompetencji.

Zarządzanie przez zróżnicowanie umiejętności realizuje się poprzez rozpoznanie i wartościowanie różnych przygotowań zawodowych pracowników starszych i młodszych oraz poprzez starania na rzecz przyciągania i utrzymywania pracowników o najlepszych kwalifikacjach.

Korzyści płynące z zastosowania środków zarządzania wiekiem są następujące:

- wzrost ogólnego poziomu umiejętności siły roboczej i jej podatności na innowacje;
- poprzez obecność w firmie dobrze wynagradzanych starszych pracowników młody personel dostrzega większy potencjał kariery zawodowej;
- następuje poprawa jakościowa i organizacyjna w odniesieniu do produktów i usług;
- ma miejsce utrzymanie odpowiedniego poziomu umiejętności, potencjału rozwoju zawodowego i możliwości wewnętrznych przegrupowań pracowników.

Praktyczną realizacją zarządzania zróżnicowaniem mogą być także nowe schematy organizacyjne firmy, jak np. w Volvo-Torslandaverken, gdzie w sytuacji zarządzania niedoborem personelu, ustanowiono od 1994 roku 2 wydziały dla starszych pracowników, które okazały się bardziej rentowne niż pozostałe struktury firmy lub przykład tzw. „siwej rewolucji” w B&Q w Anglii.

4. Europejskie Rady Zakładowe (ERZ) jako możliwość rozwijania CSR ukierunkowanej na pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Europejska debata zogniskowała specyfikę Unii na rozwoju zrównoważonym i na europejskim modelu społecznym. Odpowiedzialność Społeczna Przedsiębiorstw (CSR/OSP) w globalnej gospodarce jest jedną z europejskich odpowiedzi na problemy powstałe w wyniku globalizacji, której negatywne skutki mogłyby być złagodzone dzięki przestrzeganiu podstawowych norm MOP przez wszystkie państwa należące do Światowej Organizacji Handlu.

Przedsiębiorstwo jest uznawane za istotny podmiot kontekstu społecznego, który może wnieść kluczowy wkład w podniesienie jakości życia wszystkich bezpośrednio zainteresowanych stron i regionów. Należy tu zauważyć, że - tak jak w przypadku europejskich rad zakładowych, szczególnie na szczeblu ponadnarodowym - postępy dialogu społecznego są większe, jeżeli nadaje się im rangę przepisów. Dlatego warto zacytować stwierdzenie Komisji Europejskiej zawarte w komunikacie w sprawie CSR dotyczącym znaczenia roli pracowników i ich związków zawodowych we wprowadzaniu w życie praktyk odpowiedzialności społecznej:

„Dialog społeczny, zwłaszcza na poziomie sektorowym, stanowił skuteczny sposób wspierania inicjatyw w zakresie CSR. Również Europejskie Rady Zakładowe wniosły konstruktywny wkład w rozwój najlepszych praktyk w zakresie CSR. Niemniej jednak przemawianie, wdrażanie i strategiczna integracja CSR w europejskich przedsiębiorstwach powinny być dalej rozwijane. Przy rozwijaniu i wdrażaniu praktyk w zakresie CSR wzmocnić należy rolę pracowników, ich przedstawicieli i związków zawodowych. Zewnętrzne zainteresowane strony, w tym organizacje pozarządowe, konsumenci i inwestorzy, powinny odgrywać większą rolę przy zachęcaniu przedsiębiorstw do odpowiedzialnego działania i wynagradzaniu takiego postępowania”.

Interesujące są opinie osób zajmujących się od wielu lat w NSZZ „S” sprawami Europejskich Rad Zakładowych. Podkreślają one, że: „*trudno oprzeć się wrażeniu, iż działalność korporacji międzynarodowych w zakresie CSR jest niczym innym jak po prostu próbą zachowywania się przyzwoicie - zastanawiające jednak jest, czemu korporacje przywiązują tak wielką wagę do tego, aby ich przyzwoite zachowanie było szeroko znane i komentowane*”.

Phil Watts, prezes Royal Dutch Shell, odpowiedział na to pytanie następująco: „*Shell widzi, że odpowiedzialność ekologiczna i społeczna są największymi sprzymierzeńcami sukcesu. Biznes powinien promować trwały rozwój i odpowiedzialność społeczną nie tylko dla czynienia dobra, ale też dlatego, że dają one przewagę konkurencyjną*”.

W powyższym kontekście, w odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych można z dużą pewnością stwierdzić, że CSR nie może być uznane za instrument

dialogu społecznego. Może być uznane za tło poprawnych stosunków społecznych i za dobre środowisko dla zdrowego dialogu społecznego.

Jak podkreślają zgodnie przedstawiciele związków zawodowych funkcjonujący w ERZ, każda korporacja, która realizuje swój scenariusz CSR w odniesieniu do pracowników musi mieć za sobą etap uznania praw pracowniczych i praw człowieka. Strategia CSR powinna być także źródłem polepszenia stanu stosunków przemysłowych czyli także dialogu przemysłowego.

W ostatnim okresie pojawiły się inicjatywy i propozycje objęcia CSR zewnętrznym monitoringiem, co strona związkowa reprezentująca ERZ uważa za słuszne (zewnątrzna analiza i ewaluacja pozwoli rozróżnić praktyki CSR od filantropii i sponsoringu), jednak próby skodyfikowania tej działalności i wprowadzenia odgórnej standaryzacji w kwestiach CSR jest nieuzasadnione, gdyż w efekcie kodyfikacji i standaryzacji może zniknąć pożądany efekt innowacyjności i dobrowolności dobrych praktyk. Rolą zaś Europejskich Rad Zakładowych może i powinna być ocena i analiza prowadzonych projektów CSR.

NOTATKI

Piotr Pogon

Dyrektor Fundacji Jaśka Meli „Poza Horyzonty”

Kierownik Działu Fundraisingu & PR Fundacji Anny Dymnej „Mimo Wszystko” w latach 2004-2008.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu - sprawy małe i duże: doświadczenia polskich organizacji pozarządowych

Najbardziej znaczącym efektem polskiej transformacji ustrojowej i gospodarczej ostatnich lat, integracji ze strukturami Unii Europejskiej oraz budowy nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego jest działalność ponad 6790 organizacji pozarządowych posiadających status Organizacji Pożytku Publicznego, korzystających z przepisów ustawowych, rozwiązań podatkowych oraz metod fundraisingowych w działalności zmierzającej do pozyskania funduszy i wsparcia działań statutowych. Ogółem polski sektor pozarządowy NGOs (ang. Non-Governmental Organizations) stanowi ponad 9000 zarejestrowanych sądowo podmiotów posiadających osobowość prawną.

Wzajemne relacje świata biznesu, firm korporacyjnych z reprezentantami tzw. III sektora gospodarczego sprawiają, że pojęcia dotyczące szeroko pojętej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. CSR – Corporate Social Responsibility) dotyczą w znaczący sposób pracowników, wolontariuszy - obu stron wzajemnych interakcji.

Zamysłem niniejszego opracowania jest wskazanie cech szczególnych i specyfiki polskiego modelu działań CSR firm w ujęciu praktyki i doświadczenia wynikającego z wieloletniej pracy w fundacji na stanowisku reprezentującym zupełnie nową profesję na rodzimym rynku pracy. Definicja zawodu fundaisera dotyczy bowiem całości przemyślanych i zaplanowanych działań (zespołowych) mających na celu pozyskanie funduszy i wsparcia na rzecz organizacji. Dodatkowa działalność w zakresie doradztwa merytorycznego w programach prospołecznych dużych firm oraz rola konsultanta fundacji i stowarzyszeń, pozwoliła poczynić znaczące obserwacje.

Z punktu widzenia pracownika sektora non-profit najbardziej celna definicja CSR zawiera się w stwierdzeniu amerykańskiego eksperta w tej dziedzinie dr Jima „Gusa” Gustafsona, że społeczne zaangażowanie biznesu dotyczy etycznego postępowania oraz przyczynia się do rozwoju ekonomicznego - przy jednoczesnym demonstrowaniu szacunku dla ludzi, społeczności lokalnych, narodów i środowiska.

W pracy zawodowej dostrzegam, jak wielkie znaczenie ma „przeszczepianie” sprawdzonych wzorców, modeli działań i zasad CSR w firmach korporacyjnych z kapitałem zagranicznym, działających w Polsce. Najwięksi dobroczyńcy stosują w praktyce podstawowe zasady relacji prospołecznych w kontaktach z interesariuszami:

- posiadają stosowną wizję, filozofię CSR w istniejących już dokumentach programowych i prawnych firmy,

- stworzyli społeczną i organizacyjną infrastrukturę wspomagającą takie działania,
- opracowali system wynagradzania i wyróżniania osób wspomagających CSR,
- wyznaczyli jedną z osób decyzyjnych (kadra kierownicza) odpowiedzialną za promowanie, nadzór i realizację inicjatyw CSR,
- spowodowali, aby całe kierownictwo wyższego szczebla rozumiało i wspomagało programy prospołeczne w działaniu firmy,
- uwzględnili perspektywiczność i planowość działań długoterminowych w zakresie CSR,
- dbają o informowanie wszystkich interesariuszy oraz nadzorują działania public relations zewnętrzne i wewnętrzne,
- łączą siły i partnerstwo w realizacji CSR z innymi podmiotami komercyjnymi jak i pozarządowymi.

I najważniejsze :

- poświęcają działaniom CSR tyle samo energii, zaangażowania i inicjatywy co dla działań ekonomicznych, rynkowych i kompetencyjnych firmy.

Nie pogłębiajmy kompleksów związanych z „nauką” relacji CSR. W trakcie spotkania z szefem dużej firmy paliwowej - dysponującej budżetem znacznie większym niż zasoby finansowe naszego kraju (sic !) usłyszałem, że błędne działania w tym zakresie kosztowały ją w 1998 roku ponad 20 mln funtów! Wszyscy uczymy się i wyciągamy wnioski z tych działań. Nawet najsilniejsi strukturalnie i finansowo.

A jak wygląda polska rzeczywistość z punktu widzenia praktyki i codzienności organizacji pozarządowej? Polacy z roku na rok hojniej wspierają organizacje pożytku publicznego. Dynamika wpływów z tytułu rozliczenia podatkowego tzw. 1% jest znamienna. W 2003 roku wpłynęło 10,3 mln zł; w 2007 r. - 298,2 mln zł ! (zob. dane Ministerstwa Finansów). Nadal ponad 6 mln podatników nie dokonuje wpłat z tytułu 1% z racji realizacji deklaracji podatkowych przez firmy i ZUS bez ich udziału. Za rok podatkowy 2007 roku najlepsze wyniki z tytułu wpłat z tzw. 1% osiągnęła Fundacja Dzieciom „Zdążyć z pomocą” - 32,0 mln zł; Fundacja Dzieło Pomocy Św. Ojca Pio - 16,7 mln zł; oraz Fundacja Anny Dymnej „Mimo Wszystko” - 11,1 mln zł. Dziesiątkę najsukuteczniejszych beneficjentów zamyka Fundacja Ewy Błaszczyk „aKogo?” z wynikiem 3,5 mln zł.

Najchętniej pomagamy tym, których znamy oraz organizacjom, co do których mamy pewność że są uczciwe i działają skutecznie. W Polsce coraz więcej firm wpisuje w swoją strategię sprawy związane z odpowiedzialnym biznesem i programami społecznymi. W stosunku do roku 2007 ich liczba wzrosła dwukrotnie. Spośród 500 najbogatszych firm w Polsce ponad 300 na swoich stronach internetowych zaznacza działania na polu społecznym. To smutne, ale największym problemem jest przejrzystość finansowa działań tych programów, kryteria uczestnictwa i zasad współpracy (bardzo niskie oceny ekspertów). Zaledwie 5% firm informuje o tym w sposób powszechnie dostępny... Praktyka relacji dowodzi, że nie ma spójnych i przemyślanych działań, funkcjonuje duże rozproszenie programowe, którego nie da się ocenić i zmierzyć znaczącymi efektami.

Gdyby kierować się danymi z Rankingu Liderów Społecznego Zaangażowania Przedsiębiorstw za rok 2008 (zob. www.bi-ngo.pl) to należałoby spotkać się z dyrekcjami takich firm jak: PKN Orlen, PZU, KGHM Miedź Polska, Bank Zachodni WBK, Danone...

Najbardziej „wrażliwymi społecznie” branżami wg. wyżej wspomnianego rankingu są firmy reprezentujące pośrednictwo finansowe (zob. banki), najmniej – budownictwo. Pierwsza dziesiątka firm, największych dobroczyńców w Polsce w 2007 r. wydała na cele społeczne w sumie 70 mln złotych ! (tj. o ponad 20 mln zł więcej niż zwycięzcy w 2006 r.). Analizując dane, stawce dobroczyńców przewodzi Grupa Telekomunikacja Polska z darowiznami finansowymi w kwocie 26,5 mln zł, stanowiącymi 2,57 % zysku brutto firmy. Nie popadajmy jednak w zbyt ni optyzmizm... Kwoty darowizn pierwszej dziesiątki Największych Darczyńców w Polsce za rok 2007 w stosunku do dochodów brutto nie przekraczają średniej 1 % zysku. Dla porównania - „10” FTSE 100 Giving List wykazuje wyżej wspomniany wskaźnik powyżej 3%.

W Polsce realizujemy programy CSR na najwyższym koncepcyjnie poziomie europejskim. Bardzo pozytywnym aspektem tych projektów jest ścisła współpraca, partnerstwo podmiotów komercyjnych, firm - darczyńców z wybranymi podmiotami NGO's, jednostkami oświatowymi, szpitalami, organizacjami zewnętrznymi. Obejmują one bardzo szerokie, najważniejsze grupy docelowe pomocy. Najciekawsze z programów to m.in.:

- VATTENFALL PHILIPS: „Światło w szkole” - badania okulistyczne dla 35 000 uczniów szkół podstawowych + wyposażenie szkół w nowoczesne systemy oświetleniowe,
- DANONE: „Podziel się posiłkiem” - program realizowany od 2002 r. Jego celem jest eliminowanie niedożywienia dzieci w Polsce. Uruchomiono program grantowy wspierający inicjatywy związane z tym problemem. (Posiłki dla ponad 4000 dzieci),
- RWE STOEN: „Bezpieczna Energia” - program edukacyjny prowadzony z myślą o sześciolatkach i uczniach pierwszych klas szkół podstawowych. Jego celem jest przekazanie dzieciom wiedzy o zasadach bezpiecznego obchodzenia się z prądem. (W dwóch edycjach projektu wzięło udział 10 000 dzieci),
- IKEA: „Obiad za puszką” - za wrzucenie do automatów recyklingowych puszek, przekazywano 5 gr na konto programu Polskiej Akcji Humanitarnej „Pajacyk” na rzecz dożywiania najuboższych dzieci. 50 puszek = obiad. (Wydano 850 posiłków),
- AVON COSMETICS POLSKA: „Avon kontra rak piersi” - tzw. Wielka Kampania Życia uświadamiająca kobiety. Realizowana od 10 lat profilaktyka badań, przebadano 40 000 kobiet w wieku 20-45 lat. Zebrano ponad 10 mln złotych ze sprzedaży tzw. Produktów z Różową Wstążką.

Czy rośnie wrażliwość społeczna firm? Z pewnością tak, ale nadal funkcjonuje specyficzna ocena Polaków wystawiana zaangażowaniu prospołecznemu firm (wynikająca z uwarunkowań prawno-ekonomicznych, przepisów, poziomu życia i zamożności obywateli). Nadal 93% Polaków uważa, że firmy mogłyby bardziej angażować się w działalność dobroczynną; 73 % rodaków uważa, że firmy wydają więcej na promocję zaangażowania CSR niż na samą działalność w tym zakresie, a 83 % mieszkańców naszego kraju z wyższym wykształceniem wykazuje rezerwę do tzw. dobroczynności korporacyjnej.

Pewnikiem jest, że wizerunek odpowiedzialności społecznej firmy udaje się wypracować tylko wtedy, gdy jest ona odpowiedzialna we wszystkich sferach działalności. Przykłady problemów wizerunkowych Grupy TP, Jeronimo Martins (zob. sieć Biedronka), czy Constar potwierdzają to stwierdzenie.

- Interesującymi faktami, stanowiącymi specyfikę polskich relacji w zakresie CSR jest:
- traktowanie działań CSR jako selektywnej filantropii, a nie długoterminowej inwestycji,
 - znakiem polskich działań prospołecznych i dobroczynnych jest ukierunkowanie na dzieci,
 - „marketingowe” traktowanie tychże działań, co znajduje przełożenie na sektor pozarządowy, gdzie organizacje konkurują między sobą nie efektywnością, ale wizerunkiem...i to wielokrotnie właśnie wizerunek (a nie efektywność) decydują o przyznaniu pomocy „z zewnątrz”!
 - to, że nie posiadamy liderów do prowadzenia wolontariatu pracowniczego (wyjątek stanowi Citi Bank który przez własną Fundację im. Kronenberga zaangażował do pracy w tym zakresie 55% swoich pracowników).

Podsumowując doświadczenia polskich organizacji pozarządowych w relacjach CSR z partnerami i firmami korporacyjnymi należy podkreślić, że w czasach kryzysu ekonomicznego dobry wizerunek jest najcenniejszym składnikiem majątku. Największą bolączką relacji jest brak działań polegających na wspieraniu organizacji NGO’s swoimi kompetencjami. Na co dzień liczy się tylko, ile ktoś wyłoży pieniędzy i jaki będzie efekt marketingowy. Nadal przekazuje się obdarowanym jednorazowo przysłowiową „rybę”...zamiast „wędek” do ich długoterminowego łowienia. Nadal głównym, pozytywnym elementem działań CSR firm postrzegana jest przez Polaków „dbałość o traktowanie pracowników” (23% odpowiedzi w sondażu PBS DGA)...na ostatnim miejscu wskazano „wspieranie organizacji charytatywnych” (zaledwie 5% odpowiedzi).

Dostrzec można pierwsze symptomy poważnego potraktowania działań prospołecznych. Ministerstwo Gospodarki zapowiedziało powstanie grupy roboczej ds. wdrożenia strategii CSR biznesu w Polsce. Podobny, nieformalny zespół działa już od kilku lat przy Ministerstwie Pracy i Polityki Socjalnej. Unia Europejska, w strukturach której znajduje się Polska, zmierza do wprowadzenia i ujednolicenia przepisów dotyczących tzw. Zrównoważonych Zamówień Publicznych. To wielka szansa dla rozwijania działalności gospodarczej podmiotów NGO i realizacji idei przedsiębiorstw ekonomii społecznej.

Jako praktyk - fundraiser doceniam jeszcze jeden aspekt w polskich działaniach charytatywnych i prospołecznych - kwestię pomijaną w opracowaniach ekonomiczno - statystycznych. Polacy mają Wielkie Serca i „cudownie” nieobliczalną, wewnętrzną aktywność filantropijną. Najlepszym przykładem są akcje Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy Jurka Owsiaka - stanowiące ewenement na skalę światową. W corocznych, jednodniowych zbiórkach publicznych pozyskiwane są wielomilionowe kwoty, które ratują życie dziesiątkom tysięcy polskich dzieci i pacjentów szpitali. Głosy krytyczne mówiące o „serduszkowym terrorze” milkną, kiedy widzimy specjalistyczny sprzęt dziecięcych oddziałów kardiokirurgicznych, porównujemy wyniki badań zapobiegawczych noworodków, kiedy przeszkoleni wolontariusze WOŚP ratują życie ofiar wypadków. Wszystkie działania finansowane są z pozyskanych środków Wielkiej Orkiestry. W swojej praktyce zawodowej spotykałem się ze wzruszającymi gestami i motywacjami darczyńców. Osób fizycznych, firm, ludzi częstokroć chcących zachować anonimowość. Jest coś ujmującego w duchu polskiej solidarności z najślabszymi i potrzebującymi. Pomimo małej zasobności naszych portfeli i kryzysu ekonomicznego jesteśmy hojni.

W kraju, który historycznie doświadczył tak dramatycznych wydarzeń i który poprowadził kraje Europy Wschodniej ku wolności – duch solidarności społecznej funkcjonuje nadal niezależnie od problemów ekonomicznych i uwarunkowań politycznych. Wyrażam najgłębszy szacunek i wdzięczność dla wszystkich darczyńców, firm zaangażowanych i odpowiedzialnych społecznie, osób decyzyjnych, które nie obawiają się podejmować decyzji o wsparciu projektów CSR. Jesteście na Dobrej Drodze !

Źródła do analizy porównawczej CSR za granicą:

- *Kodeks Keidanren etyki biznesowej*
(ang. *Keidanren Charter for Good Corporate Behaviour*) – zob. ; www.keidanren.or.jp
- *Zasady dla biznesu*
(ang. *Principles for Business*) – zob.; www.cauxroundtable.org
- *Zasady globalnej odpowiedzialności firm*
(ang. *Principles for Global Corporate Responsibility*)- zob. ; www.iccr.org
- *Odpowiedzialność społeczna 8000*
(ang. *Social Accountability 8000*) – zob. ; www.cepaa.org
- Wskazówki odnośnie tworzenia raportów zrównoważonego rozwoju
(ang. *Sustainability Reporting Guidelines*) zob.; www.globalreporting.org
- *Zrównoważony rozwój dzięki rynkowi*
(ang. *Sustainability Through the Market*) zob. www.wbcsd.ch

Strony internetowe:

- www.bsr.org - Business for Social Responsibility
- <http://globescan.com> - GlobeScan
- www.socialinvest.org – Social Investment Forum

Inne:

- A. Biały, *CSR to nie sposób na bal dla elit*, Rzeczpospolita , wyd. z dn. 23.09.2008 r.

dr hab. Jan Klimek

Prezes Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach

Członek Europejskiego Komitetu Ekonomiczno - Społecznego w Brukseli

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej i remedium na kryzys. Szansa czy wyrok dla rzemiosła?

Najpierw ważne, mądre i jak się okaże bardzo aktualne motto z Adama Smitha, klasyka ekonomii, który już w XVIII wieku stwierdził:

*Bez względu na przypuszczenia, jakim samolubem może
Się człowiek stać, są jednak wyraźne zasady w jego
naturze, dzięki czemu los innych jest dla niego ważny i dzięki
Czemu szczęście innych jest mu niezbędne, mimo
że to nie dostarcza mu nic poza obserwowaniem
radości innych.*

Jeszcze trzy, nawet dwa miesiące temu, ten tekst byłby, bo musiałby być inny. Szczególnie, gdy mam zaszczyt przedstawić go w Zawierciu - dziś mieście średniej wielkości, ale o wielkich ambicjach rozwojowych. W mieście, o którym przed wojną pisano reportaże jako o „mieście bezrobotnych”, a po wojnie uczyniono z niego najważniejszy pomiędzy Katowicami a Częstochową ośrodek przemysłu ciężkiego, włókienniczego i chemicznego. Za decyzjami politycznymi o skutkach społeczno-gospodarczych szły w parze wielkie przemiany w sferze demografii - w strukturze ludności, wykształcenia, zatrudnienia. Nikt nie liczył na przyszłość tych skutków-liczyło się wykonanie planu!

Dziś wiem, że setki zwolnionych z Przędzalni „Zawiercie” - dawniej „Przyjaźń” sztandarowego „peerelowsko-enerdowskiego” przedsiębiorstwa wspólnego - masowo odwiedzają Powiatowy Urząd Pracy, mieszczący się zresztą na terenie nie istniejącej już od lat dawnej fabryki TAZ, legendy zawierciańskiego przemysłu. Wiem, że chluba polskiego przemysłu szklarskiego - Huta Szkła „Zawiercie”- ledwo obroniła się przed całkowitą likwidacją, a załoga została zredukowana do ok. 500 osób. A przecież z kryształowych kieliszków wyprodukowanych w tej hucie szampana piła angielska rodzina królewska, a sake- cesarska rodzina w Japonii. Wiem też, że w jednym z zakładów zwolnienia kierownik wydziału wręczał pracownikom na pięć minut przed zakończeniem popołudniowej zmiany i ok. czwartej nad ranem zmianie nocnej. Co mogli czuć ci ludzie, gdy wrócili do domów, nie wiedząc, jak o zwolnieniu powiedzieć żonie, matce, rodzinie?

Niech to pytanie zostanie zawieszone w ciszy...

Z drugiej strony są przecież w Zwarcu dwie spółki giełdowe, których walory utrzymują się na stabilnym poziomie mimo wstrząsów na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i huśtawki kursów walutowych. Do dziś na półce z moimi ulubionymi książkami trzymam monumentalną monografię zawierciańskiego rzemiosła, wydaną z okazji 85-lecia rzemiosła cechowego, wręczoną mi zresztą na tej sali... Spojrzałem do niej przed przyjazdem do Waszego miasta i stwierdziłem, że co firma, co nazwiska - znane mi przecież - to sukces. Sukces trwania i rozwoju, sukces bycia na rynku, sukces po prostu!

I to jest optymistyczne, ale zmieńmy tonację ...

Wydarzenia ostatnich dni, tygodni i miesięcy sprawiły, że dziś tekst ten jest pozbawiony kilku zaplanowanych wcześniej tez, lecz jednocześnie wzbogacony i uaktualniony o też kilka, które jeszcze przed miesiącem nie przyszłyby mi do głowy... Tymi wydarzeniami są fale bankructw, groźba recesji czy zgoła kryzysu gospodarczego na miarę lat trzydziestych ubiegłego wieku, spowodowane zapaścią ekonomiczną liderujących świata firm finansowych w USA.

Przypomnijmy tylko kilka faktów...

W mateczniku liberalizmu czyli w Stanach Zjednoczonych, doszło do ewenementu niespotykanego na tę skalę, czyli do zatwierdzenia planu Henrego Paulsena, zakładającego wpompowanie w prywatny sektor finansowy 700 miliardów dolarów z budżetu państwa, celem ratowania gospodarki amerykańskiej, w której szybko - bo w przeciągu września 2008 r - ubyłoby aż 160 tys. miejsc pracy, gdzie gwałtownie - bo aż o 777 punktów - spadł wskaźnik Dow Jones i czego skutki odczuwają już nie tylko rynki europejskie, lecz także azjatyckie, czego - wobec globalizacji relacji gospodarczych i rosnącej z wielką dynamiką potęg azjatyckich gospodarek - nie można nie zauważyć. Nawet gdybyśmy się próbowali zaszyć gdzieś nad Wisłą czy Wartą, gdzie „fala uderzeniowa” dotarła później, zjawiska tego nie można nie dostrzec... Nowa administracja nowego prezydenta Baraka Obamy dodała do wstępnego programu interwencjonizmu jeszcze kilkaset miliardów dolarów.

Dlaczego właśnie w mateczniku wolnego rynku - w USA - kraju wręcz ortodoksyjnego neoliberalizmu, dokonano takiej operacji, której nie sposób nazwać inaczej jak „mega-interwencjonizm”? Otóż dlatego, że biznes (w domyśle szerzej-przedsiębiorczość) nie może być wolny od społecznych (czyli społecznych, obywatelskich) skutków swojego działania. Dlatego, że uświadomienie sobie przykrych konsekwencji wolnej gry rynkowej w płaszczyźnie finansowej nakazywało najpierw administracji Białego Domu, potem rządowi wielu państw europejskich, wreszcie Komisji Europejskiej i Europejskiemu Bankowi Centralnemu podjąć niespotykaną na tę skalę operację ratowania już nie tylko zagrożonych instytucji, lecz przede wszystkim ratowania interesów milionów (jeśli nie miliardów – uwzględniając kontekst azjatycki) małych i indywidualnych uczestników globalnych transferów finansowych. Dlatego - wreszcie - że bankructwo neoliberalnego rozpasania z całą siłą ujawniło, że istnieje coś takiego, jak tytułowa „społeczna odpowiedzialność biznesu” i im jest jej

więcej, tym dana organizacja, dana firma czy kraj, mogą w przyszłości - nie rezygnując rzecz jasna z reguł wolnego rynku - liczyć na zaufanie partnerów biznesowych i klientów.

Już nie innowacyjność, mobilność struktur organizacyjnych, szeroka i atrakcyjna oferta, lecz także owa sfera etycznej zgola działalności biznesu jest przesłanką przewagi konkurencyjnej jednej firmy nad drugą, jednej gospodarki nad gospodarką sąsiednią, czy wreszcie w sensie globalnym potęgi gospodarczej jednego kontynentu nad drugim.

Już w Strategii Lizbońskiej w 2000 roku zwracano uwagę, iż społeczna odpowiedzialności biznesu jest przesłanką funkcjonowania firm w ramach zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem rozwoju zasobów ludzkich, ochrony środowiska, relacji z różnymi grupami interesariuszy, co razem powinno się przekładać na długofalową strategię zarządzania firmą, a to w sumie ma zapewnić tej firmie trwałą sukces. Strategia Lizbońska nie hierarchizuje wprost celów, jakie przyświecają każdemu przedsiębiorstwu. Podaje jedynie paletę wartości, które powinny być uwzględnione (= realizowane). Nie oznacza to, rzecz jasna, że zysk, jaki chce wypracować każda firma, ma być traktowany jako cel drugorzędny. Strategia daje impuls do innego podejścia do kryterium zysku. Można to najprościej wyłożyć tak: jeśli zysk osiąga się poprzez inwestycje, to należy proces dobrych relacji ze sferą interesariuszy (bo najczęściej w tym kontekście mówi się o społecznej odpowiedzialności biznesu) potraktować jak inwestycję - czasem kosztowną - ale jednak inwestycję, obliczaną na przyszły sukces.

Gdzie jest tu miejsce na konkurencyjność?

Odpowiedź wydaje się banalnie prosta. Otóż ta firma, ta organizacja biznesowa będzie bardziej konkurencyjna, której strategia zarządzania, której misja i wizja, w większym stopniu uwzględniać będą całe otoczenie biznesu - i to w wymiarze lokalnym i regionalnym (co ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw), jak i w wymiarze globalnej odpowiedzialności (co ważne dla międzynarodowych korporacji). Być może gdyby owe zasady były przesłanką działania amerykańskich instytucji finansowych, dziś nie stalibyśmy o krok od największej katastrofy gospodarczej od 1929 roku.

Stało się inaczej i interwencje rządów i banków centralnych w wielu państwach - choć nie ma złudzeń, że nie wynikające wprost z zasad społecznej odpowiedzialności biznesu! - pośrednio udowadniają, jak ważne jest w strategiach przyjęcie opcji społecznej, uwzględniającej właśnie relacje z otoczeniem, interesy grup i jednostek. Powołałam się znów na słowa Adama Smitha - filozofa i prekursora nowoczesnej ekonomii, który stanowiąc tezę, że racjonalny egoizm oraz konkurencja równają się dobrobytowi, jednocześnie pisał, że człowiekowi radość innych jest potrzebna, choćby nawet nie stawiał sobie jej za cel. W przypadku koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu owa radość, szczęście „innych” nie jest odpryskiem jakiegoś filantropijnego gestu - jest jedną z podstawowych przesłanek strategicznych. I tu robimy wielki krok dalej niż myślał angielski filozof z XVIII wieku, przyjmujący, iż człowiek chętnie służy społeczeństwu, pod warunkiem, że sam czerpie z tego korzyści.

Rzeczą bowiem podstawową jest zrozumienie, że wbrew koncepcjom pierwotnego kapitalizmu, stawiającego na maksymalizację zysku nawet kosztem społeczeństwa (grupy, jednostki), pryncypialną zasadą odpowiedzialnego biznesu jest optymalizacja zysku. Przywołana Strategia Lizbońska nie mówi tego wprost, lecz czymże innym jest wezwanie do optymalizacji w miejsce maksymalizacji, jest zapis, iż Unia Europejska ma za zadanie stać się „(...) *najbardziej konkurencyjną i dynamiczną opartą na wiedzy gospodarką na świecie*”, i zaraz dalej: „*zdolną do zrównoważonego wzrostu gospodarczego przy większej ilości i lepszej jakości miejsc pracy i większej spójności społecznej*”. Zwróćmy uwagę, że niemal jednym tchem wymieniana się w tym dokumencie takie pojęcia jak dynamiczna, konkurencyjna gospodarka i spójność społeczna.

W moim głębokim przekonaniu pojęcia te spotykają się na wspólnej płaszczyźnie, jaką jest społeczna odpowiedzialność biznesu.

Pozwolę sobie teraz odejść od ogólnych rozważań, niezbędnych, jak myślę, wobec taktyki tego spotkania, a szczególnie wobec aktualnej sytuacji gospodarczej na świecie, gdzie - jak już wspomniałem - zabrakło elementu społecznej odpowiedzialności biznesu, których problematyka jest mi szczególnie bliska.

Zacytuję najpierw dokument Europejskiego Komitetu Ekonomiczno - Społecznego (w którym jestem jedynym z reprezentantów Polski) pt. „Potencjał przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich (strategia lizbońska) - Projekt opinii Sekcji Jednolitego Rynku, Produkcji i Konsumpcji” (Bruksela, kwiecień 2007r.), na temat znaczenia MŚP dla europejskiej gospodarki. Cytuję:

„Zdecydowana większość przedsiębiorstw w Europie to MŚP (99,8%). Typowa europejska firma to mikro przedsiębiorstwo (91%), zaś 7% stanowią małe przedsiębiorstwa. Znaczącą jest nie tylko przewaga liczebna małych przedsiębiorstw, ale także ich wkład w zatrudnienie (2/3 pracowników sektora prywatnego) oraz aktywność gospodarczą (57%) PNB).”

Dalej w tym dokumencie czytamy: *„Kładzenie nacisku na konkurencyjność oznacza potrzebę osiągnięcia długofalowej konkurencyjności w warunkach otwartej i globalnej gospodarki poprzez szersze stosowanie nowych technologii i skuteczniejszych metod szkolenia zawodowego, wysokie kwalifikacje pracowników oraz zwiększenie produktywności. Koncepcja jakości (jakości towarów, usług, uregulowań prawnych, administracji, zatrudnienia, stosunków społecznych oraz środowiska) jest głównym elementem strategii”.*

I znów, niejako w naturalny sposób, pojawiają się w dokumencie pojęcia ze sfery stricte gospodarczej, jednocześnie zestawione z pojęciami ze sfery społecznej, że o innych konotacjach już nie będę wspominał. Czyż nie jest to szlachetny duch społecznej odpowiedzialności biznesu, widzianej już z pozycji konkretyzacji grupy patriotów gospodarczych (czyli MŚP). Warto zwrócić bowiem uwagę, że nigdy w oficjalnych tekstach, czy to Komisji Europejskiej, czy to Rady Europejskiej, czy organu doradczego, jakim jest EKSE, nie widzi się przedsiębiorczości w formie niejako „pokawałkowanej”: osobna warstwa - innowacyjność, osobna - konkurencyjność, osobna - zasoby ludzkie, jeszcze kolejna - oddziaływania na środowisko naturalne.

Widzi ją holistycznie, całościowo, w wielorakich relacjach z otoczeniem. Niegdyś konkurencyjność sprowadzono niemal do poziomu walk gladiatorów - wygrywał silniejszy.

Dziś konkurencyjność jest z jednej strony ściśle ekonomicznym, jednym z najważniejszych, pojęciem, z drugiej nabrała charakteru pojęcia filozoficznego i to bynajmniej nie abstrakcyjnego. Może jednak dziwić, iż mottem do tych rozważań uczyniłem słowa Adama Smitha, który - jeśli nawet podejmował nieświadomie problematykę zwaną dziś społeczną odpowiedzialnością biznesu - to zupełnie z innych pozycji etycznych, wynikających przecież z określonego kontekstu politycznego, gospodarczego i społecznego czasów, w jakich żył. Dobroczynność, filantropia - oto pojęcia, które zapewne skojarzyłby się z jakąś społeczną odpowiedzialnością biznesu, bo w jego epoce gospodarka składała się z pojedynczych podmiotów. Dziś nie może być postrzegana jako suma podmiotów - raczej jako globalna synteza, w której relacje wolnorynkowe muszą uwzględnić przesłanki społeczne i to w wymiarze globalnym właśnie.

Istotą biznesu jest - w świetle Strategii Lizbońskiej - optymalizacja zysku.

Ów zysk – jakkolwiek byśmy go nie rozumieli - jest wartością przypisaną do konkretnego przedsiębiorcy, konkretnej firmy, czy organizacji i w tym znaczeniu jest wartością „egoistyczną”, jak powiedziałby Smith. Zysk rodzi się w wyniku wykorzystania posiadanych, wypracowanych, założonych w strategii przewag konkurencyjnych. Jednakże - o czym starają przekonać dzisiaj i teoretycy, i praktycy - bez opcji na społeczną odpowiedzialność biznesu - ów dogmatyczny zysk może się okazać krótkotrwałym sukcesem, a nie długofalowym pożytkiem (i indywidualnym, i ogólnym).

A zatem, jak twierdzę: Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jest eliksirem konkurencyjności, eliksirem, który jest impulsem, natchnieniem wręcz dla ludzi przedsiębiorczych w każdej dziedzinie ludzkiej aktywności.

Być może, gdyby dzisiaj ktoś chciał napisać remake słynnej „Opowieści wigilijnej” Karola Dickensa, to sknerus Ebenezer Scrooge po duchowej metamorfozie, jaką przeżył w wigilijną noc nie tylko zacząłby łaskawiej patrzeć na swych pracowników, klientów i zgół obcych, biednych ludzi. Być może wcieliłby w swej firmie właśnie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, co sprawiło by, że jego sklep chętnie i częściej odwiedzany byłby przez klientów. Może raczej należałoby napisać - interesariuszy?

Tego życzę przedsiębiorcom, a szczególnie rzemieślnikom w Zawierciu.
Takiego podejścia życzę i oczekuję o władz miasta, powiatu i województwa.

Rzemiosło wyjdzie z aktualnego kryzysu globalnego, który dopadł już warsztaty w najmniejszych miejscowościach, wzmocnione. Nie ma takiego sektora gospodarczego, o którym można by powiedzieć z całą odpowiedzialnością i historyczną wiedzą, że „to cię nie zabije - wzmocni cię”. Rzemiosło udowadnia to co najmniej od 1945 roku!

Elastyczność, szybka reakcja na zmiany struktury popytu, w tym ekonomiczne możliwości nabywców, mądre, strategiczne - czyli patrzące w przyszłość - zarządzanie, dbałość o markę firmy (w tym o dobro pracowników) - oto filary konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w dzisiejszych czasach.

Przekartkowałem „Trzecią falę” Alvina Toffera - bodaj największego futurologa współczesności - w której autor nie pozostawił już wiele lat temu wątpliwości co do tego, że dostrzega kryzys gospodarki, kryzys wartości, kryzys kultury i polityki, ale zarazem, wskazuje alternatywną dla ludzkości drogę, skreślił słowa pełne nadziei:

„(...) istnieją ważne powody, by żywić optymizm co do przyszłości, chociaż najbliższe lata prawdopodobnie będą burzliwe i pełne kryzysów”. I dalej: „(...) w upadku i rozkładzie można znaleźć właśnie zupełnie nieoczekiwane przejawy narodzin i życia”.

Zakończmy nasze spotkanie tym w istocie antykryzysowym cytatem ...

NOTATKI

Spółeczna odpowiedzialność pracodawcy

Zatytułowałem swój wykład nie jako społeczna odpowiedzialność biznesu lecz jako społeczna odpowiedzialność pracodawcy, bo w tym ujęciu można mówić o tym, co pracodawca powinien robić ze względów społecznych wobec pracowników. A kiedy mówimy o społecznym dialogu pracy, to też chodzi o dialog pomiędzy pracodawcą (pracodawcami) a pracownikami. Będę mówił także w niektórych punktach o szerszym znaczeniu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorców wobec społeczeństwa.

Na początku warto się zastanowić nad przyczynami rosnącego zainteresowania przedstawionym tematem. Niewątpliwie wynika on z coraz szerzej dostrzeganego wpływu działalności gospodarczej na otoczenie społeczne. Dzisiaj nie można już traktować działalności gospodarczej jako działalności samej dla siebie, bo pociąga ona za sobą nie tylko skutki gospodarcze dla przedsiębiorcy, lecz także skutki społeczne. Co więcej to społeczny dobrobyt zależy w pierwszym rzędzie od działalności gospodarczej. Mówi się o tym w polityce, nauce i w mediach. Nie jest więc tak, że ci, co prowadzą działalność gospodarczą, prowadzą ją sami dla siebie, a nas ona nie dotyczy. Przeciwnie, działalność ta dotyczy nas wszystkich. Patrząc na pierwsze strony gazet widzimy dziś informacje, że spada nasz produkt krajowy brutto, że rozwój gospodarczy w całej Europie się załamuje. Co to nas obchodzi – mógłby ktoś powiedzieć. A jednak bardzo nas obchodzi, bo od rozwoju gospodarczego zależy wiele. Warunki, w których żyjemy, są kształtowane głównie przez działalność gospodarczą: nasze płace, nasza praca, ewentualne bezrobocie - to wszystko ma uwarunkowania gospodarcze. I tę zależność coraz bardziej sobie uświadamiamy. Wobec tego, społeczeństwo nie jest obojętne na to, co się dzieje w sferze gospodarczej, a ci którzy prowadzą działalność gospodarczą mają świadomość, że społeczeństwo sprawuje nad nimi kontrolę. Co więcej, działalność gospodarcza jest pod presją społeczną, co widać zwłaszcza w przypadku zamykania przedsiębiorstw lub masowych zwolnień pracowników. Wtedy pracownicy i opinia publiczna domagają się ratowania miejsc pracy, zarówno przez pracodawcę jak i przez państwo.

Dobrze ilustruje to przypadek polskich stoczni, których istnienie jest zagrożone. A więc działalność gospodarcza nie jest już wyizolowaną strefą działalności człowieka. Przeciwnie, odbywa się ona w otoczeniu społecznym, które na ogół jej sprzyja, ale czasami nie sprzyja, np. z powodu zanieczyszczenia środowiska. Ważny jest więc klimat społeczny, w którym działają przedsiębiorcy. Tworzy go nie tylko lokalny samorząd, lecz właśnie także opinia publiczna. Zatem dzisiaj prowadzenie działalności gospodarczej nie jest prywatną sprawą właścicieli przedsiębiorstw, lecz jest to sprawa społeczna, bo dotyczy nas wszystkich pośrednio, a niektórych - zwłaszcza tych, co w przedsiębiorstwach pracują - bezpośrednio. Konsekwencje tej działalności - pozytywne jak i negatywne - ponosimy

wszyscy. Przy czym interesy nierzadko są sprzeczne, bo mieszkańcy danej miejscowości chcą, aby powstawały nowe miejsca pracy a przedsiębiorcy płacili podatki, natomiast ci ostatni szukają raczej lokalizacji firm w miastach gwarantujących ulgi podatkowe.

Wypada teraz wyjaśnić, co się rozumie pod pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu. W szczególności trzeba tu podkreślić, że chodzi o odpowiedzialność, która nie ma charakteru prawnego, lecz odpowiedzialność jako zobowiązanie do troszczenia się o interesy i potrzeby otoczenia, w którym przedsiębiorca działa, a przede wszystkim o potrzeby społeczne swoich pracowników i ich rodzin. Odpowiedzialność społeczna pracodawcy wobec pracowników, a szerzej - przedsiębiorcy wobec społeczeństwa, oznacza także negatywną ocenę ze strony pracowników i społeczeństwa pojedynczych decyzji czy ogólnej polityki pracodawców, które nie liczą się z konsekwencjami i społecznymi potrzebami. Społeczna odpowiedzialność została przeciwstawiona prawnej, ale pomiędzy nimi zachodzą związki. Chodzi bowiem o to, że niektóre obowiązki pracodawców, które pierwotnie miały charakter tylko społeczny, z czasem - pod wpływem nacisku pracowników i związków zawodowych - przekształciły się w obowiązki prawne. Stało się tak w następstwie nadania niektórym obowiązkom społecznym pracodawców charakteru ustawowego albo układowego, z możliwością dochodzenia ich na drodze prawnej. Przykładem takiego usankcjonowania prawnego są kodeksowe obowiązki pracodawcy poszanowania godności pracownika, zapłaty godziwego wynagrodzenia, czy też obowiązek udzielania świadczeń socjalnych.

Odpowiedzialność społeczna biznesu nie zrodziła się dopiero w tym momencie, w którym Unia Europejska rzuciła hasło Corporate Social Responsibility. Już bardzo dawno temu istniała bowiem w obrocie gospodarczym zasada dobrej wiary, staranności, słuszności czy też zasada przestrzegania dobrych obyczajów, które wyrosły z reguł życia społecznego, a następnie zostały podniesione do rangi zasad prawa cywilnego, regulujących wykonywanie zobowiązań przez strony umowy. Trzeba też wspomnieć o zasadzie filantropii, która powodowała, że stosunki między pracodawcą a jego pracownikami stawały się bardziej ludzkie. To w imię tej zasady niektórzy pracodawcy budowali przedszkola, szpitale i domy dla pracowników. Niekiedy posuwali się w tej działalności jeszcze dalej, zyskując miano mecenasów społecznych i kulturalnych. Dzisiaj jednak społeczne oczekiwania wobec przedsiębiorców a zwłaszcza wobec pracodawców, idą jeszcze dalej. Nie wystarczy więc, aby wypełniali oni obowiązki nałożone na nich przez prawo, lecz żeby posuwali się wobec pracownika i ich rodzin do czegoś więcej, co wynika z zasady solidarności. Wymaga ona, aby pracodawca kierował się w swojej działalności wobec pracowników nie tylko prawem, lecz żeby także brał pod uwagę negatywne konsekwencje społeczne swoich działań prawnych. Pomimo formalnie równej sytuacji prawnej pracodawców i pracowników, gwarantowanej co do zasady przez prawo pracy, ci ostatni są z reguły w słabszej pozycji ekonomicznej niż pracodawcy.

Oczekiwanie prospołecznej postawy prowadzących działalność gospodarczą bardzo mocno zostało zaakcentowane w ostatnich dziesięcioleciach, zwłaszcza za pontyfikatu wielkiego papieża Jana Pawła II, w katolickiej nauce społecznej. W encyklikach i innych

dokumentach nauczycielskich kościoła, zwraca się uwagę, iż z prawa własności należy korzystać w poczuciu odpowiedzialności społecznej. Oznacza to, że rozporządzanie własnością nie jest pozostawione swobodnemu uznaniu właściciela. Właściciel przedsiębiorstwa, a przede wszystkim pracodawca, powinien więc liczyć się także z tym, jakie konsekwencje pociągną za sobą jego decyzje w odniesieniu nie tylko do jego interesu, ale także wobec tych, których zatrudnia, a także wobec otoczenia. Pracodawca powinien w szczególności brać pod uwagę społeczne konsekwencje grupowych zwolnień pracowników a zwłaszcza likwidacji zakładu pracy w danej miejscowości. Społeczne, a nawet ekonomiczne skutki takich działań, wykraczają bowiem nieraz daleko poza kręgi jego pracowników i ich rodzin.

Z katolickiej nauki społecznej wynika więc, że własność prywatna nie jest wyłącznie prywatna, bo ona ma pewne uwarunkowania społeczne. To znaczy, że przez powinności wobec społeczeństwa właściciel powinien się czuć ograniczony w tym, co robi ze swoją własnością. W szczególności nie może wykorzystywać własności tylko w celu osiągnięcia swojego zysku, lecz powinien działać także na rzecz dobra wspólnego. Trzeba tu jednak podkreślić, że kryterium dobra wspólnego jest adresowane do obu partnerów społecznego dialogu pracy, a więc zarówno do pracodawców jak i do związków zawodowych, prowadzących spory zbiorowe.

Społeczna odpowiedzialność pracodawcy nabiera szczególnego znaczenia w pewnych obszarach stosunków z pracownikami. W tych sprawach nie wystarczą bowiem rygory nałożone na pracodawcę przez prawo. Trzeba nadto, aby były uwzględnione dalej idące interesy społeczne. Dotyczy to przede wszystkim zwolnień grupowych. Dlatego prawo zobowiązuje pracodawcę do negocjowania z pracownikami warunków takich zwolnień i nadaje moc prawnie wiążącą porozumieniu kończącemu takie negocjacje. Jak daleko ma pracodawca pójść na aprobatę postulatów pracowniczych, tego prawo nie mówi, ale otwartość na postulaty jest przejawem odpowiedzialności społecznej.

Drugi obszar to wynagrodzenia. Kodeks pracy mówi, że wynagrodzenie musi być godziwe, ale co to znaczy np. w przypadku wynagrodzenia minimalnego, w negocjacjach ze związkami zawodowymi, a więc z uwzględnieniem oczekiwań społecznych?

Poczucie społecznej odpowiedzialności powinno cechować pracodawcę we wszelkich rokowaniach zbiorowych ze związkami zawodowymi. Wprawdzie to kodeks pracy narzuca partnerom społecznym obowiązek wzajemnej troski o ich słuszne interesy. Jednak jak należy rozumieć w danym przypadku, co to jest słuszny interes? Tego już prawo nie mówi, bo nie da się tego zdefiniować. Dlatego konieczne jest odwołanie się do obu partnerów oraz wskazanie na kryterium dobra wspólnego. Rokowania zbiorowe to najważniejszy obszar, w którym społeczna odpowiedzialność pracodawcy powinna się przejawiać, albowiem w nich ujawniają się najpełniej wszystkie potrzeby społeczne pracowników i ich rodzin nie uwzględnione przez prawo pracy. Dopiero dzięki zawarciu porozumienia zbiorowego potrzeby te często zostają nim uregulowane i zaspokojone.

Poczucie społecznej odpowiedzialności biznesu pracowników nabiera szczególnego znaczenia w dialogu europejskim partnerów społecznych, prowadzonym na podstawie przepisów prawa unijnego. Wynika to przede wszystkim ze skali odniesienia tego dialogu, czyli z tego, że jego rezultaty, zarówno pozytywne jak i negatywne, dotyczą wszystkich państw członkowskich. Ponadto trzeba zauważyć, że w wielu krajach występują silne powiązania polityczne pracodawców z rządami, co stawia tych pierwszych w uprzywilejowanej pozycji wobec związków zawodowych. Mimo to, skuteczność dialogu europejskich partnerów społecznych rośnie, co znajduje wyraz w ich rosnącym wpływie na treść europejskiego prawa pracy i polityki społecznej.

Gdy mowa o społecznej odpowiedzialności pracodawcy w szerszym zakresie, nie tylko wobec pracowników, to nie można zapominać o ich odpowiedzialności za środowisko naturalne człowieka. Człowiek bowiem w swojej działalności przemysłowej poszedł tak daleko, że zagroził otoczeniu, w którym żyje i od którego zależy. Sprawa stała się tak poważna, że poświęcono jej specjalne programy międzynarodowe, jak ten dotyczący ograniczenia emisji dwutlenku węgla do atmosfery. Można zatem oczekiwać, że w tej dziedzinie postęp zostanie w końcu osiągnięty nie tyle w wyniku poczucia odpowiedzialności społecznej przedsiębiorców, co w wyniku wyznaczenia im odpowiednich rygorów prawnych chroniących środowisko naturalne.

Skuteczność starań o prospołeczną postawę pracodawców zależy przede wszystkim od stanu ich świadomości w tej sprawie, a co za tym idzie od stopnia akceptacji takiej postawy w stosunkach z pracownikami i otoczeniem społecznym. Pracodawcy, którzy ideę społecznej odpowiedzialności biznesu uważają za niesłuszną czy też zbędną, nie stosują się do niej w praktyce. Symptodem takiej postawy są przypadki braku dobrej wiary ze strony pracodawców w rokowaniach ze związkami zawodowymi.

Istotnym czynnikiem determinującym prospołeczną postawę pracodawców jest także stan prawa pracy. Proces rozwoju prawa pracy sprawia bowiem, że obowiązek troski o społeczne potrzeby pracowników przekształca się z moralnego w prawny, zwłaszcza w skutek nacisku związków zawodowych, walki o lepsze warunki pracy. Im więcej takich społecznych, socjalnych obowiązków prawo nakłada na pracodawcę, tym łatwiej jest osiągnąć jego postawę prospołeczną, bo on to musi już robić nie tylko dlatego, że tak jest dobrze, słusznie, sprawiedliwie, ale także dlatego, że ma prawny obowiązek. Ale wtedy całe omawiane zagadnienie przechodzi z płaszczyzny społecznej na prawną.

Kolejnym czynnikiem jest polityka gospodarcza państwa. Jeżeli jest ona czysto liberalna, oparta na założeniu, że rynek wszystko uregułuje, to w tym modelu miejsca na społeczną odpowiedzialność biznesu nie ma. Jednak w naszej Konstytucji jest powiedziane, że gospodarka jest społeczno-rynkowa, czyli jest podstawa i konieczność interwencji, przede wszystkim ze strony państwa i ze strony partnerów społecznych, w celu uwzględnienia w gospodarce rynkowej potrzeb społecznych. Nie możemy się zgodzić na samo tylko działanie rynku, bo na tym rynku nie poradzą sobie chorzy, starzy, inwalidzi, mniej wykształceni, mniej zdolni. Oni zostaną odrzuceni zwłaszcza wtedy, kiedy jest więcej chętnych

do pracy aniżeli miejsc do pracy. Tu musi wkroczyć polityka społeczna państwa i partnerów społecznych.

Konieczne jest także uświadomienie sobie przez pracodawców czy też przez przedsiębiorców, że z postawy prospołecznej mogą wyciągnąć poważne korzyści. Bo dzięki takiej postawie stosunki w ich zakładzie pracy stają się mniej konfliktowe, umacnia się ich dobra opinia wśród kontrahentów i konsumentów, rośnie zaufanie do ich marki oraz aprobata społeczna dla ich działalności.

NOTATKI

Przyczynek do dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu

1. Tytułem wstępu

Rozważania dotyczące pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*), jego historii, źródeł i charakterystycznych cech, wypada rozpocząć od nawiązania do seminariów zorganizowanych w partnerstwie przez Izbę Rzemieślniczą oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach oraz Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność” Region Śląsko - Dąbrowski.

Już sama idea stworzenia projektu obrazującego typowy dialog społeczny pomiędzy różnymi partnerami społecznymi w kontekście zasady, którą dziś charakteryzuje niezwykle dynamika, zasługuje na uznanie. Jednocześnie była to okazja, żeby po kilku seminariach, w których wzięło udział kilkaset osób, dojść do przekonania, że idea znana od lat w innych krajach Unii Europejskiej, dopiero zaczyna „wnikać” w Polskę do kultury prowadzenia przedsiębiorstwa i staje się obszarem zainteresowania praktyków. Prawie wszyscy przedsiębiorcy pytani w czasie wykładów, czy słyszeli o społecznej odpowiedzialności biznesu i rozumieją jego sens, odpowiadali przecząco (98 % osób badanych w czasie seminarium).¹ To był szybki test obrazujący, w jakim miejscu jesteśmy dziś i jak dalece różnią się oczekiwania teoretyków zagadnienia od rzeczywistości. Co ciekawe, aż 90 % osób przebadanych przez nas po wykładzie przybliżającym tę ideę - zrozumiało jej znaczenie, a 54 % uczestników wskazało w ankietach, że są społecznie odpowiedzialni. Być może język, którym posługują się politycy w naszym kraju zachęcający do szerszego angażowania się w działania społecznie odpowiedzialne, jest mało przekonujący.

Jedno jest w tym obszarze pewne. Rozważamy na temat, który przez następne lata pojawi się w wielu mediach i każdy z pracodawców wielokrotnie zetknie się z nim stawiając sobie pytanie - czy jest społecznie odpowiedzialnym w tym, co robi i co może jeszcze poprawić w swojej działalności? Nie ma dla mnie specjalnego znaczenia to, czy impulsem do postawienia sobie takiego pytania przez przedsiębiorcę będzie chęć zmaksymalizowania swoich zysków, czy będzie to rodzajem „spłacenia” pewnego długu wobec społeczeństwa bez względu na to, czy działanie takie przyniesie korzyść finansową. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest pomysłem na trudne czasy kryzysu ekonomicznego i finansowego Unii Europejskiej. Choć wielu kojarzy osłabienie wzrostu gospodarczego w krajach z obniżeniem poziomu wydatków na działania społecznie odpowiedzialne, to w istocie w trudnej sytuacji gospodarczej ta zasada może być drogą do zdobycia

¹ Badania zostały przeprowadzone na grupie 100 przedsiębiorców w czasie seminariów organizowanych w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu” w 2009 roku.

przewagi konkurencyjnej nad innymi pod warunkiem wdrożenia jej założeń. Przyszło nam prowadzić rozważania w czasie najtrudniejszego pod względem gospodarczym czasu w powojennej historii Europy, czasu licznych likwidacji przedsiębiorstw i kryzysu wartości.

W ostatnim czasie odnotowujemy pogłębiające się problemy różnych branż przemysłowych. Wiemy już, że tak zwana „niewidzialna ręka w gospodarce”, o której z lubością przypominali nam niektórzy ekonomiści liberalni w ostatnich latach, stała się bezsilna wobec problemów, z którymi przyszło się zmierzyć dzisiaj całym organizmom państwowym. Wiemy też, że dobre, sprawdzone narzędzia z przeszłości bazujące na silnym interwencjonizmie państwowym dają nadzieję na wyjście świata z najpotężniejszego kryzysu gospodarczego, z którym spotykamy się od przełomu lat 20. i 30. poprzedniego stulecia. Upadły różne teorie obrazujące idee wolnego rynku jako jedyne regulatora wszystkich relacji gospodarczych. Nie może nas zatem dziwić to, że tak jak w owym czasie „Wielkiego Kryzysu”², gdy zwiększono uwagę na społeczną odpowiedzialność biznesu, tak dzisiaj w czasach bardzo przypominających nam tamten kryzys, powracamy do idei, która elektryzuje wielu teoretyków i praktyków.

Na czym zatem polega przywołana społeczna odpowiedzialność biznesu i dlaczego warto być społecznie odpowiedzialnym? To rozważania, którym poświęcam ten artykuł.

2. Źródła społecznej odpowiedzialności biznesu

Dlaczego społeczna odpowiedzialność biznesu jest dla przedsiębiorców pojęciem ważnym? Na tak sformułowane pytanie musimy odpowiedzieć liczbami, które obrazują, że pojęcie to może mieć konkretny wymiar ekonomiczny dla danego przedsiębiorstwa. Wynika z nich, że aż 30 % konsumentów decyduje się na zakup usługi lub produktu danego przedsiębiorstwa mając pozytywne informacje o nim, a 17 % jest skłonnych podjąć taką decyzję z tego powodu. Z drugiej strony - 59% konsumentów krytykuje przedsiębiorstwo w rozmowie z innymi ludźmi z powodu negatywnych informacji dotyczących jego działalności, a aż 21 % konsumentów nawet nie kupuje usługi lub wyrobu ze względu na złe zdanie o przedsiębiorstwie.³ Każdemu z nas niejednokrotnie przyszło decydować o zakupie określonego produktu lub usługi pod wpływem informacji, które dotyczą danego przedsiębiorstwa.

Można mnożyć przykłady przedsiębiorstw, które w ciągu kilku dni straciły całą reputację tylko z powodu braku społecznej odpowiedzialności. Klasycznym przykładem na polskim rynku może być firma „Constar”, która po dziennikarskim śledztwie prowadzonym przez Telewizję TVN oraz „Rzeczpospolitą” ujawniającym metody „odświeżania” zapleśniałych

2 „Wielki Kryzys” określał okres od 1929 do 1933 roku, zapoczątkowany tak zwanym „czarnym czwartkiem” 29 października 1929 roku, kiedy spadły wszystkie indeksy giełdowe. Zapoczątkowało to fale bankructw przedsiębiorstw na całym świecie i wielkie bezrobocie z wyjątkiem nielicznych krajów, w tym ZSRR.

3 Anna Witek-Crabb, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw - materiały dla studentów*, s.5.

wędlin olejem i przedłużania na etykietach terminów ważności, musiała wprowadzić specjalny program mający na celu odbudowanie zaufania firmy w oczach konsumentów.⁴ Co ciekawe, firma ta szczyliła się do tego czasu tym, że produkuje wędliny w zgodzie z najwyższymi standardami jakości, podkreślając, że jako druga w Polsce wdrożyła specjalny system HACCP dotyczący producentów branży spożywczej. Takich przykładów można podać więcej, co potwierdzi tylko tezę, że warto być społecznie odpowiedzialnym, a zatem przede wszystkim rzeczywiście działać w zgodzie z przepisami prawa.

Zysk jest tą kategorią, która w przypadku „Constaru” jak i wielu innych przedsiębiorstw, mógł przesłonić szczytne hasła na których zbudowane jest pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Wypada jednak podjąć dyskusję wokół frapującego tematu, który odnosi się do postawienia pytania, czy rzeczywiście przedsiębiorczość jest pojęciem, które odnosi się wyłącznie do kategorii zysku? Innymi słowami, czy przedsiębiorca prowadzący przedsiębiorstwo będzie społecznie odpowiedzialny, jeśli będzie patrzył na swoją działalność tylko kategorią zysku i jego maksymalizacji?

Temat jest na tyle istotny, że w praktyce pokazać należy dwa nurty: liberalny i konserwatywny, w ramach których od kilkudziesięciu lat prowadzona jest ożywiona dyskusja przedstawicieli różnych obszarów życia społecznego. Zapoczątkował ją w 1970 r. wybitny ekonomista amerykański prof. Milton Friedman, który opublikował artykuł na łamach *The New York Times*, podejmujący tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu. W swoim artykule „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”⁵ przyjął, że w istocie w przedsiębiorczości chodzi o maksymalizację zysków. Biznes jest biznesem - pisał M. Friedman. Zwracał uwagę na to, że istotą wolnego rynku jest wolna konkurencja, bez oszustw i nadużyć finansowych. To są pewne wartości, którymi - jego zdaniem - powinien się kierować przedsiębiorca. Milton Friedman odnosił się jednak w istocie do analizy tego pojęcia w bardzo konkretnych warunkach, w jakich funkcjonuje gospodarka amerykańska.

A jest to sytuacja diametralnie inna niż w systemie kontynentalnym, zbudowana na zupełnie innej tradycji, z dominującą rolą wielkich korporacji, silnie zakorzenionym korporacjonizmem, z bardzo indywidualnym rozumieniem pojęcia przedsiębiorczość. W takich warunkach M. Friedman przyjął, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest kategorią wymyśloną przez socjalistów.

Jak będę przekonywał poniżej, w istocie mylił się, ponieważ pojęcie to ma bardzo silne zakorzenienie w tradycji chrześcijańskiej. Milton Friedman uważał, że jeśli mamy do czynienia z kategorią ludzi zarządzających przedsiębiorstwem w imieniu swoich właścicieli, którymi mogą być akcjonariusze, to prowadzenie działalności wykraczającej poza kategorię zysku, jest w istocie okradaniem ich z zysku. Odnoszą się w tym zakresie

4 „Rzeczpospolita”, 15.04.2005 - *Wędliny drugiej świeżości*.

5 „The New York Times”, 13.09.1970 - *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*.

na przykład do szeroko rozumianej działalności filantropijnej. Jeśli bowiem zarząd przedsiębiorstwa przeznaczy część zysków na prowadzenie działalności filantropijnej i będzie wspierał różnego rodzaju instytucje czy akcje charytatywne, to w praktyce właściciele (akcjonariusze), będą mieli mniejsze zyski, a istota przedsiębiorczości polega przecież na maksymalizacji zysku, nie ich pozbawianiu się. Ten wybitny amerykański ekonomista nie miał jednak racji.

Doświadczenia kolejnych lat i osadzanie pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu na coraz nowych elementach pokazało, że bycie społecznie odpowiedzialnym może przysłużyć się pożądanej maksymalizacji zysku poprzez tworzenie dobrego klimatu wokół przedsiębiorstwa. Innymi słowami, jeśli przedsiębiorstwo w społeczności lokalnej prowadzi przykładowo działalność filantropijną, to nie można wykluczyć, że przełoży się to na jego konkretne zyski. Filantropia może być bowiem dobrym biznesem - twierdzi wielu amerykańskich naukowców zajmujących się teorią zarządzania przedsiębiorstwem.

Czy rzeczywiście się przekłada? Pytanie ma raczej retoryczny charakter. Nie spotkałem się z badaniami, które w sposób jednoznacznie rzetelny pokazywałyby tę prostą zależność. Nie możemy jednak wykluczyć, że taka zależność ma miejsce. Racje M. Friedmana skazane są na porażkę w kontekście tak rozumianej idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Pogląd sprowadzający rozumienie tej zasady jedynie do kategorii zysku i jego maksymalizacji może być przedmiotem sporów w literaturze, w której inni ekonomiści zwracali uwagę na konieczność szerokiego rozumienia pojęcia przedsiębiorczość. Nie musi tego tłumaczyć tylko fakt, że kultura europejska silnie zakorzeniona jest w myśli tak wybitnych filozofów jak Platon czy Arystoteles, którzy zwracali uwagę na sukces, który może być osiągnięty tylko w określonej społeczności. Naszą wzmożoną czujność musi budzić także to, że nie możemy w sposób bezkrytyczny przenosić na grunt europejski myśli, które odbiegają od zasadniczych elementów kultur poszczególnych państw.

Warto przytoczyć choćby katolicką naukę społeczną, zgodną z zasadniczymi elementami kultur na całym świecie, która podjęła ten kontrowersyjny temat. Źródła należy szukać w 1891 r., kiedy papież Leon XIII przedstawił encyklikę „Rerum novarum”, podejmując kwestię „wspólnego dobra”.⁶ Encyklika fundamentalna dla zrozumienia relacji społecznych i przełomowa dla kwestii robotniczej, może być uznana za pierwszy moment dyskusji podjętej przez Kościół w tym zakresie. Dokładnie 100 lat później, w 1991 r., w encyklice „Centesimus annus”⁷ Jana Pawła II, wydanej w nawiązaniu do „Rerum novarum”, znajdujemy taki oto fragment: *„Kościół uznaje pozytywną rolę zysku jako wskaźnika dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa: gdy przedsiębiorstwo wytwarza zysk, oznacza to, że czynniki produkcyjne zostały właściwie zastosowane a odpowiadające im potrzeby*

6 Encyklika „Rerum novarum” w łacińskim tłumaczeniu „Rzeczy nowe”, ogłoszona 15 maja 1891 roku przez papieża Leona XIII; dokument napiętnował niepomaganą chęć zysku kosztem innych i pokazywał chrześcijaństwo jako alternatywę wobec zyskującego sobie wówczas zwolenników marksizmu i liberalizmu.

7 Encyklika „Centesimus annus” w łacińskim tłumaczeniu „Setna rocznica”, ogłoszona 1 maja 1991 roku przez papieża Jana Pawła II nawiązywała do encykliki „Rerum novarum” i jeszcze szerzej podjęła kwestię zysku przedsiębiorstwa.

ludzkie - zaspokojone. Jednakże zysk nie jest jedynym wskaźnikiem dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Może się zdarzyć, że mimo poprawnego rachunku ekonomicznego, ludzie, którzy stanowią najcenniejszy majątek przedsiębiorstwa, są poniżani i obraża się ich godność. Jest to nie tylko moralnie niedopuszczalne, lecz na dłuższą metę musi też negatywnie odbić się na gospodarczej skuteczności przedsiębiorstwa. Celem zaś przedsiębiorstwa nie jest po prostu wytwarzanie zysku, ale samo jego istnienie jako wspólnoty ludzi, którzy na różny sposób zdążają do zaspokojenia swych podstawowych potrzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu. Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa; obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa.”⁸

Na podobne rozumienie przedsiębiorczości zwracali uwagę także poprzednicy papieża Jana Pawła II - papież Pius XI i papież Pius XII. Amerykańska teoria zarządzania nie pasuje dziś do globalnego świata, w którym musimy patrzeć kategorią wspólnoty, w szczególności w takich czasach jak obecne, gdy stoimy wobec wyzwań kryzysu gospodarczego.

Krytykę tak rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu podjęli także inni ekonomiści, w tym P. F. Drucker, który w jednej z najlepszych książek w historii w dziedzinie zarządzania - „The Practice of Management” przyjął, że przedsiębiorstwo nawet stanowiące własność prywatną jest organem społeczeństwa. Zatem wszelkie działania zarządów takich przedsiębiorstw muszą mieć w konsekwencji skutki publiczne. P. F. Drucker pisał między innymi: *„W naszym społeczeństwie odpowiedzialność zarządzających ma decydujące znaczenie nie tylko dla samego przedsiębiorstwa, ale również dla ich własnej pozycji społecznej, dla ich sukcesu i statusu, dla samej przyszłości naszego systemu ekonomicznego i społecznego oraz dla przetrwania przedsiębiorstwa jako instytucji autonomicznej. Dlatego też wszelkie zachowania zarządzających muszą mieć u podłoża ich poczucie odpowiedzialności społecznej. To poczucie uzbraja zarządzanie w podstawowy pancerz - etykę.”⁹*

Oczywiście nie możemy przyjmować, że katolicka nauka społeczna jest pierwszym momentem, kiedy możemy mówić o elementach konstytutywnych dla pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, ale z pewnością odegrała kluczową rolę w „nowym” pojmowaniu tego zagadnienia, osadzając go na elementach tradycji chrześcijańskiej. Już wspomniałem o Platonie czy Arystotelesie, którzy podjęli temat tak zwanego „wspólnego dobra”, ale nie możemy pominąć myśli Konfucjusza w 5 wieku p.n.e., gdzie w jego myśli możemy już dopatrzyć się trafnego wniosku, że warto być hojnym.

8 Encyklika „Centesimus annus”, rozdział IV, Własność prywatna i powszechne przeznaczenie dóbr

9 P. F. Drucker - The Practice of Management (w tłumaczu. polskim Praktyka zarządzania), 1954.

Czym jest zatem społeczna odpowiedzialność biznesu? Najbardziej trafnie wyraził to prof. Edward Freeman pisząc, że jest w istocie brakującym ogniwem kapitalizmu, i w pewnym sensie to zdanie powinno nam wyjaśnić wszelkie wątpliwości.¹⁰

Źródła społecznej odpowiedzialności biznesu nie byłyby kompletne, gdybyśmy nie odnieśli się jeszcze do kilku innych postaci, które odegrały kluczową rolę w kształtowaniu jej definicji. Pierwszą z nich będzie z pewnością Andrew Carnegie. Ten jeden z najbogatszych w historii przedsiębiorców w jednej ze swych książek - *The Gospel of Wealth* (tłum. polskie Ewangelia Bogactwa)¹¹ próbuje stworzyć podwaliny pod zdefiniowanie postawy przedsiębiorcy społecznie odpowiedzialnego jeszcze w 1899 roku, a zatem kilka lat po encyklice „*Rerum novarum*”. Jego postać miała ogromne znaczenie dla rozwoju tego pojęcia. A. Carnegie zwraca uwagę kilkadziesiąt lat przed „Wielkim Kryzysem”, że nie wolno oddawać zbyt dużo władzy wąskiemu gronu przedsiębiorców, którzy mogliby wykorzystać ją w sposób niewłaściwy.

Jego słowa miały się potwierdzić dopiero kilkadziesiąt lat później, kiedy upadek niezbyt istotnego banku w Stanach Zjednoczonych doprowadził do kryzysu gospodarczego na całym świecie, pociągając za sobą setki tysięcy utraconych miejsc pracy, likwidację tysięcy przedsiębiorstw i doprowadzenie do nędzy dużej części społeczeństwa wszystkich krajów świata. Okazało się, że mechanizm „niewidzialnej ręki” nie jest w stanie zapobiec największemu w dziejach kryzysowi, a pewne narzędzia charakterystyczne dla wolnego rynku jak choćby giełda nie są workiem bez dna, z którego można tylko korzystać. Z dnia na dzień okazało się, że nieodpowiedzialne decyzje wąskiego grona ludzi przekładają się na losy wielu ludzi, którzy faktycznie nie mieli żadnej możliwości wpływu na decyzje ich dotyczące. Decyzje wąskiego grona ludzi w istocie doprowadziły do zmian politycznych i wyniosły do władzy w 1933 roku Adolfa Hitlera z wiadomymi dla świata konsekwencjami.

„Wielki Kryzys” nie był jednak czasem straconym. To był moment ożywionej dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, która tak naprawdę zdefiniowana została po kolejnych dwóch dekadach, dopiero w 1953 r, kiedy Howard Bowen napisał, że przedsiębiorczość musi być spójna ze społeczeństwem, ponieważ dotyka pewnych wartości dla tego społeczeństwa istotnych.¹² Archie B. Carroll uważa H. Bowena za „ojca” współczesnej społecznej odpowiedzialności biznesu.¹³ Od tego właściwie czasu możemy mówić o próbie dokładnego zdefiniowania tego zagadnienia. Na przestrzeni lat po drugiej wojnie światowej aż po dzisiaj, definicja była wzbogacana o kolejne elementy.

10 E.R. Freeman, J. Liedtka: *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*. Business Horizons, July-August, 1991, s. 92 za Witek-Crabb, A. (2006). *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] PN AE nr 1137, Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, Wrocław, s. 168-176.

11 Jak zostać bogatym?: [tekst skrócony] / Andrew Carnegie ; [przeł. z ang. i wstępem opatrzył Stefan Barszczewski]. - [B.m.] : „Sukces”, 1988.

12 Howard Bowen - *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953, New York : Harper & Row.

13 Archie B. Carroll - „A history of Corporate Social Responsibility - concepts and practices [w:] „The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, opublikowane przez Oxford University Press, 2008.

Lata 80-te były czasem ożywionej dyskusji dotyczącej zwiększenia uwagi na problemy ochrony środowiska, co - jak się miało okazać - wprowadziło do definicji tę problematykę i odniosło do działalności przedsiębiorstw. Lata 90-te były natomiast czasem pojawienia się pojęcia zrównoważonego rozwoju, który choć ma swoje korzenie jeszcze w XIX wieku w niemieckiej nauce o leśnictwie i zostało stworzone przez Hansa Carla von Carlowitza, z łatwością zostało przeniesione do gospodarki. Społeczeństwo i gospodarka muszą bowiem rozwijać się w sposób zrównoważony.

Można to zobrazować na takim oto przykładzie: jeśli przedsiębiorstwo wydobywcze eksploatuje złoża kopalin, to społeczeństwo i środowisko doznają pewnego rodzaju uszczerbku. Społeczeństwo doznaje takiego uszczerbku przez to, że nie żyjemy w świecie o niewyczerpanych bogactwach i eksploatacja musi być prowadzona w sposób przemyślany. Środowisko natomiast dlatego, że taka działalność będzie się zazwyczaj wiązała z zanieczyszczeniami, które dotyczą nas wszystkich. Zrównoważony rozwój będzie rozumiany w tym przypadku jako zrównoważenie tego potencjalnego uszczerbku w innych obszarach.

Tutaj zaczynamy wkraczać w nurtujące nas zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu, którego zrównoważony rozwój jest częścią. Przytaczany już wcześniej Andrew Carnegie podkreślał, że teoria ta ma oparcie w dwóch zasadach wynikających z Pisma Świętego. Tu także znajdujemy odniesienie do chrześcijańskich korzeni tego pojęcia. Pierwsza z nich to zasada miłosierdzia, a druga to zasada władarstwa. Te dwie zasady powinny wyznaczać tory prowadzenia działalności przez przedsiębiorcę. Pierwsza z zasad mówi w największym skrócie o tym, że bogatsi powinni wspierać biedniejszych. Druga, że tylko część społeczeństwa zarządza przedsiębiorstwami, ale robi to w imieniu pozostałej części i musi to robić w sposób odpowiedzialny.

Ostatnie miesiące pokazują, że po doświadczeniach przełomu lat 20 i 30-tych ubiegłego stulecia, niewiele się nauczyliśmy. Obecny kryzys pokazuje jednoznacznie, że jego źródła można upatrywać w złamaniu tych dwóch zasad. Prowadzenie w Stanach Zjednoczonych nieodpowiedzialnej polityki bankowej, brak prawidłowej kontroli instytucji finansowych ze strony państwa, brak właściwej regulacji stóp procentowych i bezkrytyczna wiara w mechanizmy wolnego rynku, doprowadziły do kolejnego w dziejach świata kryzysu, który ma bardzo podobne źródła.

Czego zabrakło politykom i ludziom odpowiedzialnym za rynek? Przede wszystkim - społecznej odpowiedzialności i rozumienia, że to, co czynią, ma znaczenie dla milionów ludzi żyjących w świecie często bardzo odległym od Stanów Zjednoczonych.

3. Jak zdefiniować społeczną odpowiedzialność biznesu ?

W roku 1979 A. B. Carroll określił najważniejsze elementy (poziomy), na których bazuje pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu.¹⁴ Później przedstawił to w postaci tak zwanej Piramidy Carrolla w 1991 roku.¹⁵ Są to: poziom ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny. Ostatni budzi najczęściej wątpliwości. Według wielu osób to, że ktoś jest filantropem nie oznacza, że już jest społecznie odpowiedzialny.

Chciałbym na wstępie tego rozdziału bardzo wyraźnie podkreślić, że nie zgadzam się z takim podejściem. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma swoje źródła w działalności filantropijnej. Zyskała sobie otoczkę instytucjonalną, poszerzono ją o kolejne elementy, ale nie ma wątpliwości dla mnie, że ten element nie jest obojętny dla teorii. Można to łatwo zobrazować prostą argumentacją. Skoro społeczna odpowiedzialność biznesu jest dla jednych określana jako narzędzie służące maksymalizacji zysku i lepszemu upozycjonowaniu rynkowemu przedsiębiorstwa, to nie można wykluczyć, że działalność filantropijna ma ogromne znaczenie dla zrealizowania tego celu.

Ktoś, kto czyni dobrze prowadząc działalność charytatywną, jest zatem społecznie odpowiedzialny. Jeśli natomiast przyjąć argumentację tych, którzy uważają, że w tej teorii nie chodzi tylko o zysk, lecz o czynienie dobra, to tym bardziej poziom filantropijny wchodzi w zakres przedmiotowy tego pojęcia. Jeśli chodzi o poziom ekonomiczny, to istotnie sensem przedsiębiorstwa jest to, żeby miało zysk. Nie jest to kategoria ostateczna, ale z pewnością nie można mówić o przedsiębiorczości odchodząc od kategorii zysku. W przedsiębiorstwie chodzi o zysk i jego maksymalizację przy jednoczesnej minimalizacji kosztów.

Zatem społecznie odpowiedzialne może być takie przedsiębiorstwo, które wypracowuje zysk. Tworzy przez to określone wartości nie tylko dla siebie samego, ale dla całego społeczeństwa, dając podatki, opłaty - wspiera inne obszary życia społecznego. A contrario można przyjąć, że przedsiębiorstwo, które nie ma zysku i popada w dług, trudno uznać za społecznie odpowiedzialne. Poziom prawny jest równie istotny. Jeśli przedsiębiorstwo nie przestrzega przepisów prawa, to nawet jeśli realizuje cele na innych poziomach, nie może być w żadnym razie uznane za społecznie odpowiedzialne.

Przedsiębiorstwo musi przestrzegać praw konsumenta, chronić środowisko, przestrzegać praw człowieka, by być uznanym za społecznie odpowiedzialne. Przykładem charakteryzującym przedsiębiorstwa nie spełniające minimum, by uznać je za społecznie odpowiedzialne są takie, które ograniczają lub nawet zabraniają pracownikom zrzeczania się w organizacjach związkowych. Z takimi sytuacjami spotykamy się niestety często,

14 A.B. Carroll, A three-dimensional conceptual model of corporate social performance; Academy of Management Review 4, 1979.

15 H. Igor Ansoff, „The Changing Shape of the Strategic Problem.” in Schendel and Hofer, Strategic Management.

a przecież jest to zasada konstytucyjna w naszym systemie prawnym i jedno z podstawowych praw człowieka. A contrario, jeśli przedsiębiorstwo przestrzega przepisów prawa, nie może być od razu uznane za społecznie odpowiedzialne. Teza taka wynika z bardzo prostej argumentacji.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zaczyna się tam, gdzie kończy się prawo. Tylko to, że ktoś przestrzega przepisów, nie ma znaczenia. Przedsiębiorca musi to robić, bo takie reguły gry na rynku ustalił Ustawodawca. Jeśli jednak wykroczy ponad te przepisy, będzie mógł być, przy spełnieniu innych warunków, uznany za społecznie odpowiedzialnego.

W czasie seminariów obrazowałem to przykładem przedsiębiorstwa, w którym wymagane jest obuwie ochronne. Fakt, że pracodawca zakupił dla swoich pracowników obuwie ochronne oznacza, że tylko wykonuje określony obowiązek ustawowy. Jeśli jednak zakupi obuwie ochronne spełniające normy, do których nie był zobowiązany i w ten sposób podniesie komfort pracy pracownika, to będzie to powód by nazwać go społecznie odpowiedzialnym. Bez znaczenia dla mnie jest motywacja takiego pracodawcy i to, czy spowodowała to chęć podniesienia komfortu pracy, by zwiększyć wydajność takiego pracownika, czy też chęć podniesienia komfortu pracy tylko z tego powodu, żeby ulżyć takiej osobie w pracy. Jest wreszcie poziom etyczny. Przedsiębiorca powinien działać w sposób etyczny, by móc go nazwać społecznie odpowiedzialnym. Zdaję sobie sprawę, że taki obraz jest może nazbyt idealistyczny w dzisiejszym świecie, ale przynajmniej powinniśmy zmierzać do takiego celu.

Skoro wskazaliśmy poziomy konstruujące społeczną odpowiedzialność, powinniśmy przejść do zdefiniowania tego pojęcia. I tutaj napotykamy na poważną trudność. Okazuje się bowiem, że nie ma jednej, uniwersalnej definicji tego pojęcia, która obejmowałaby wszystkie elementy. Pojęcie to ciągle jest wzbogacane o nowe elementy i nie można wykluczyć, że za kilka lat społeczna odpowiedzialność biznesu będzie definiowana w sposób znacznie odbiegający od dzisiejszych definicji.

Na potrzeby jednak tego artykułu przytaczam definicję tego pojęcia, która funkcjonuje w oficjalnych dokumentach Unii Europejskiej i została przyjęta przez Komisję Europejską. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska w swoich strategiach działań na rynku, a także w stosunkach z różnymi grupami interesariuszy.¹⁶ Definicja ta budzi moje poważne wątpliwości ze względu jeden element. Wcześniej jednak wypada nam dookreślić pojęcie interesariuszy (ang. stakeholders). Pojęcie pojawiło się w latach 80-tych, a jego twórcą jest prof. Edward Freeman, który przyjął, że interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ.¹⁷ Jest to bardzo szeroka kategoria. Załóżmy, że mamy do czynienia

16 Strony Komisji Europejskiej - http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm.

17 R. E. Freeman „Strategic Management: A stakeholder approach”, Boston: Pitman, 1984.

z przedsiębiorstwem, które funkcjonuje na rynku lokalnym. Taki podmiot wchodzi w układ bardzo różnych zależności z interesariuszami. Mogą to być jego pracownicy, z którymi pracodawca pozostaje w określonych relacjach. Mogą to być dostawcy i inni kontrahenci. Mogą to być wreszcie agencje rządowe (na przykład, gdy wykonuje określone zadania publiczne), organizacje pozarządowe (gdy na przykład korzysta ze środków unijnych), instytucje kulturalne i sportowe (gdy je na przykład wspomaga). Są to wreszcie konsumenci (jako najważniejsze ogniwo nadające sens przedsiębiorstwu).

Katalog interesariuszy jest trudny do sprecyzowania w sposób taksatywny. Ten element pojawia się niemal przy każdej próbie definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Moje wątpliwości dotyczą w definicji Komisji Europejskiej uwzględniania pojęcia strategii. Nie mam przekonania co do tego, że społecznie odpowiedzialnym może być jedynie przedsiębiorca, który bazuje na określonej strategii.

Przedsiębiorcy są moim zdaniem społecznie odpowiedzialni już choćby przez fakt dopuszczenia pracowników do współdecydowania o przedsiębiorstwie w czasie wewnętrznych spotkań, doradzania, wspólnego podejmowania decyzji. Już takie działanie sygnalizuje nam, że mamy do czynienia z przedsiębiorcą społecznie odpowiedzialnym. Przedsiębiorca czyni coś, nie będąc do tego zobowiązany. Czy jeśli nie będzie to zapisane w strategii tego przedsiębiorstwa, bo będziemy mieli do czynienia z zakładem rzemieślniczym musi oznaczać, że nie mamy w tym przypadku do czynienia ze społeczną odpowiedzialnością? Taka teza jest w moim przekonaniu wątpliwa.

Według mnie można być społecznie odpowiedzialnym nie mając żadnego dokumentu. To tak jakby dobrym przedsiębiorcą był tylko ten, który ma w swoim przedsiębiorstwie strategię. Mówimy przecież o obszarze, gdzie często intuicja decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia i o finalnym sukcesie decydują elementy całkowicie niezależne od jakiegokolwiek strategii. A contrario - czy, jeśli przedsiębiorstwo ma strategię w szczegółach opisującą przestrzeganie społecznej odpowiedzialności, to już jest takim przedsiębiorstwem?

Jeśli spojrzymy na strony internetowe wielkich koncernów międzynarodowych, z łatwością znajdziemy zapisy dotyczące tego zagadnienia w danym przedsiębiorstwie. Nawet koncerny medialne podjęły ten temat (choćby Axel-Springer, wydawca wielu gazet, w tym tabloidów takich jak „Bild” czy „Fakt”, który akcentuje społeczną odpowiedzialność na swoich stronach internetowych).¹⁸ To, że ktoś ma przemyślaną strategię dotyczącą tego zagadnienia, nie musi w żadnym razie oznaczać, że jest społecznie odpowiedzialny. Przykład z ostatnich miesięcy grupy ubezpieczeniowej o charakterze międzynarodowym - American International Group, które otrzymało gigantyczną pomoc państwa w sytuacji kryzysu gospodarczego pokazuje, że nie wystarczy nawiązywanie w swojej działalności do idei społecznej odpowiedzialności biznesu, mając nawet stosowny zapis na stronie głównej tej grupy.¹⁹ Kontrowersje dotyczące jednej z największych grup ubezpieczeniowych

18 <http://www.axelspringer.pl/>

19 <http://www.aigcorporate.com/corpsite/index.html#>

na świecie dotyczyły tego, że część z tej pomocy została przeznaczona na premie kadry zarządzającej tym upadającym przedsiębiorstwem. W kontekście wydarzeń ostatnich miesięcy można nabrać przekonania, że strategia może pomóc, lecz nie decyduje o tym, że przedsiębiorstwo realizuje w pełni omawianą koncepcję.

Według mnie społeczną odpowiedzialność biznesu można zdefiniować w następujący sposób - „jest świadomym lub nieświadomym sposobem funkcjonowania przedsiębiorcy, biorącym pod uwagę w sposób dobrowolny społecznie akceptowalne potrzeby interesariuszy, wykraczające poza minima określone przez przepisy prawa.” Istotne jest to, że przedsiębiorca może w sposób nieświadomy być społecznie odpowiedzialnym, nie dysponując żadną strategią. W sposób intuicyjny prowadzi przedsiębiorstwo, nieświadomie realizując coś, co zostało ubrane w ramy teoretyczne i realizując wszystkie cele stawiane przedsiębiorstwu społecznie odpowiedzialnemu. Moje przekonanie wzmacnia ankieta przygotowana w czasie kilku seminariów, gdzie aż 54% przedsiębiorców uczestniczących, choć nie ma żadnej strategii dotyczącej tego zagadnienia, czuje się społecznie odpowiedzialnymi po zapoznaniu się z pojęciem i jego elementami konstytutywnymi.

Dla pełnego zrozumienia pojęcia musimy jeszcze zwrócić uwagę, że koncepcja ta jest rodzajem dialogu społecznego w sensie potocznym. Wreszcie ma pewien wymiar wewnętrzny jak również zewnętrzny. Jeśli chodzi o pierwszy wymiar, to odnosi się to do działań „wewnątrz” przedsiębiorstwa. Jako przykład możemy podać bezpieczeństwo w miejscu pracy pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużyтыми. Jeśli pracodawca przygotowuje specjalny kodeks etyczny dla pracowników, będzie to oznaczało, że jest społecznie odpowiedzialny, ponieważ żaden przepis nie zmusza go do takiego działania.

Podobnie rzecz się ma do programów zdrowotnych dla pracowników, które w ostatnim czasie zyskały na popularności. Pracodawca nie jest zobowiązany do przygotowania takiego programu, lecz czyniąc to, bez względu na motyw, którymi się kieruje, jest społecznie odpowiedzialny przy spełnieniu innych elementów. W sensie zewnętrznym pojęcie to odnosi się do wielu grup interesariuszy, o których już wcześniej wspomniano (konsumenci, dostawcy, kontrahenci, środowisko, inne).

4. Społeczna odpowiedzialność biznesu a Unia Europejska

Nasze zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu zawdzięczamy w ogromnej mierze Unii Europejskiej, która od kilku lat promuje ją jako jedno z najważniejszych narzędzi, które pozwala na wzrost dobrobytu i zaspokojenie wielu potrzeb społecznych. Najważniejszym dotąd dokumentem, który był punktem odniesienia dla kolejnych dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, jest Strategia Lizbońska z 2000 roku, która została stworzona z myślą o wzmocnieniu potencjału Unii i wszystkich jego mieszkańców. Od tamtego czasu koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu znalazła się w centrum uwagi wielu europejskich polityków jako narzędzie służące zwal-

czaniu problemów, z którymi obecnie mamy do czynienia. Jeśli Unia ma być organizmem skutecznym i zadbać o dobrobyt swoich obywateli, to wszystkie państwa tworzące ten organizm mają obowiązek wdrażać rekomendacje dotyczące także społecznej odpowiedzialności biznesu.

W ciągu ostatnich lat Unia Europejska przeznaczyła ogromne środki na popularyzację tej koncepcji. Powstała Zielona Księga oraz Biała Księga. Rozpoczęto Europejską Kampanię na Rzecz Odpowiedzialnego Biznesu. Pojawiły się specjalne działania kierowane do państw członkowskich Unii, gdzie akcentuje się to zagadnienie i promuje projekty, które mają na celu wsparcie tej koncepcji. To Unia zapoczątkowała publiczną dyskusję na temat tej koncepcji i niejako „zmusiła” państwa do podjęcia działań mających na celu promocję tych idei. W ten sposób w wielu państwach koncepcja ta pojawiła się w strategiach narodowych (przykład Irlandii, Francji, Szwecji). Rozpoczęto prace nad normą ISO 26000, która dotyczy społecznej odpowiedzialności biznesu.

W Wielkiej Brytanii powstało nawet ministerstwo do spraw społecznej odpowiedzialności, a w Belgii rozpoczęto audyty instytucji publicznych zgodnie z zasadą EMAS, sprawdzając na przykład poziom zużycia energii, co nie pozostaje bez znaczenia dla środowiska naturalnego. Wreszcie w niektórych krajach wprowadzono obwarowania zamówienia publicznego spełnieniem wymogu, że przedsiębiorstwo działa w sposób społecznie odpowiedzialny (przykład Holandii, Hiszpanii, Danii). Unia odgrywa nieocenioną rolę rozwijając tę koncepcję i zaprzeczając wszystkim tym, którzy twierdzą, że ostatecznie i tak społeczeństwo ponosi koszty jej wdrażania.

Niestety, w naszym kraju, poza ożywioną dyskusją prowadzoną za pośrednictwem Forum Odpowiedzialnego Biznesu²⁰, gdzie można znaleźć wiele cennych materiałów, a także kilkoma raportami przygotowanymi dzięki środkom unijnym, temat wydaje się być traktowany marginalnie, co pokazuje brak zrozumienia jego wagi. Jestem jednak przekonany, że najbliższe lata tę sytuację zmienią.

5. Tytułem podsumowania

Najbliższe lata pokażą, zwłaszcza w kontekście kryzysu gospodarczego, że prowadzenie przedsiębiorstwa w sposób społecznie odpowiedzialny jest pomysłem na przezwyciężanie różnych trudności, z którymi przedsiębiorcom przyjdzie się spotkać, jak również na wypracowanie przewagi konkurencyjnej wobec innych przedsiębiorstw. Konsument jest bardziej wymagający niż jeszcze przed kilkoma laty, zwraca uwagę na wprowadzone w przedsiębiorstwie systemy jakości, dbanie o określone standardy, a nawet to, czy przedsiębiorstwo kojarzy mu się z akcjami charytatywnymi. Prowadząc przedsiębiorstwo trzeba będzie zwracać większą uwagę choćby na sposoby oznakowania produktów, promowania

²⁰ <http://www.fob.org.pl/>. Na tej stronie można znaleźć szereg bardzo interesujących artykułów poświęconych społecznej odpowiedzialności biznesu, a także odnośniki do stron zagranicznych.

właściwego swoich usług w mediach, czy też produkowanie w zgodzie z normami środowiskowymi. Przedsiębiorcy będą budowali swoją przewagę konkurencyjną wspierając różnymi działaniami swoich pracowników - będą tworzyli specjalne fundusze na nagrody, kodeksy etyczne czy programy zdrowotne.

Sądzę, że przyszłość należy do tych, którzy prawidłowo rozumieją tę ideę i w praktyce wprowadzają jej zasady. Czasem jednak pojawić się mogą pewne wątpliwości. Przypomina mi się przy tej okazji zdarzenie z jednego ze sklepów, gdzie wprowadzono „ekologiczne” opakowania dla produktów zakupionych u nich. Co prawda, według wyjaśnień personelu sklepu, okres rozkładu tych toreb był kilkanaście razy krótszy niż tradycyjnych, lecz konsument musiał za nie zapłacić dodatkowe środki. Istota wątpliwości dotyczy tego, kiedy jeszcze mówimy o społecznej odpowiedzialności biznesu, a gdzie zaczyna się wykorzystywanie szczytnych haseł ukrytych pod tą ideą dla generowania dodatkowych zarobków.

Musimy mieć bowiem świadomość tego, że wiele przedsiębiorstw, mając co prawda strategie dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, wykorzystuje tę zasadę, by zasłaniając się dobrem środowiska i konsumenta, maksymalizować swoje zyski. Jestem przekonany, że istnieje potrzeba wprowadzania dobrych praktyk i dzielenia się nimi wśród przedsiębiorców. Zasadne jest zatem przygotowanie programów sieciowych, gdzie przedsiębiorcy będą mogli zdobywać doświadczenia, uczyć się tej zasady i wymieniać swoimi poglądami. W szczególności dotyczy to małych przedsiębiorstw, które najczęściej tylko w sposób intuicyjny realizują hasła ukryte pod pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu. Temu zadaniu powinien poświęcić więcej uwagi także rząd, a za tym agencje rządowe i samorządowe. Koncepcja ta powinna znaleźć swoje należne miejsce w strategiach krajowych, wraz z całymi pakietami zadań dla instytucji rządowych i samorządowych.

Podobnie rzecz się ma ze strategiami poszczególnych województw, które uchwalane są przez sejmiki wojewódzkie, a nawet w strategiach poszczególnych miast, powiatów i gmin. Na każdym z tych szczebli powinny pojawić się regulacje dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu. Trzeba zmierzać do standardów światowych, ale tego nie uczyni się bez zrozumienia wagi tego problemu na szczeblu państwowym, by zaszczerpić właściwą kulturę na poziomie gminy i konkretnego przedsiębiorstwa, co przełoży się na dobrobyt nas wszystkich.

Koncepcja i obszary realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest rozumiana na wiele sposobów i nie ma jednej legalnej definicji. Jednakże Komisja Europejska w Zielonej Księdze z 2001 r. definiuje społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej i relacjach z zainteresowanymi stronami.

Natomiast Bank Światowy w raporcie z 2005 r. określa społeczną odpowiedzialność biznesu jako zobowiązanie do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, zmierzającego do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu.

Społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility CSR*) można szeroko określić jako ideę, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się ulepszyć stosowane przez siebie praktyki zarządzania korporacyjnego oraz przyczynić się do osiągnięcia lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska.

Komisja Europejska uznała za wskazane zachęcić państwa członkowskie do ustalenia polityki rządowej w zakresie CSR oraz stworzenia środowiska bardziej przyjaznego społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym celu wskazane jest określenie jednej, krajowej definicji CSR. Komisja Europejska zaleca, aby szeroko ujmowana definicja CSR obejmowała następujące zasady:

- CSR jest dobrowolne,
- CSR wykracza poza zakres obowiązujących aktów prawnych (jednakże w Polsce trzeba odnieść się do kwestii zgodności z przepisami prawa, jako że w znaczącym zakresie występuje zjawisko łamania prawa w praktyce biznesowej),
- w CSR chodzi o kwestie społeczne i środowiskowe w kluczowych praktykach biznesowych (np. zarządzaniu środowiskiem, standardach pracy, uczciwych relacjach z klientami),
- CSR nie jest filantropią ani działalnością charytatywną. Najważniejszą motywację stanowi tu scenariusz obopólnego sukcesu dla biznesu i jego partnerów,
- CSR stanowi uzupełnienie aktów prawnych, a nie alternatywę dla nich.

Tworząc politykę w zakresie CSR rząd powinien oszacować możliwości zaangażowania firm w płaszczyźnie:

- gospodarczej - konkurencyjność, uczciwość i transparentność przy zawieraniu umów, zarządzaniu łańcuchem dostawców,
- środowiskowej - bezpieczeństwa środowiska przy produkcji (szkody, wypadki, ryzyko), kontroli emisji substancji, użycia zasobów odnawialnych i nieodnawialnych, projektowania produktu oraz usług
- społecznych - wewnętrznego postępu społecznego (w zakresie praw człowieka i praw pracowniczych, zabezpieczeń emerytalnych, bezpieczeństwa i ochrony pracowników, poszanowania standardów pracy oraz równości szans), zewnętrznego postępu społecznego (potrzeb korporacji i społeczności oraz ich percepcji, inicjatyw sąsiedzkich)
- zarządzania korporacyjnego - ochrony praw udziałowców i inwestorów, ustanowienia kodeksów postępowania dla biznesu, ograniczenia korupcji w korporacjach i w rządzie oraz utrzymania transparentności i odpowiedzialności w procesie podejmowania decyzji w zarządzaniu korporacyjnym.

Z przykrością należy stwierdzić, że w Polsce - pomimo zaleceń Komisji Europejskiej - nie zostały podjęte prace nad stworzeniem polityki państwa związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

1. Obszary realizacji CSR

1.1. Interesariusze przedsiębiorstwa

Społeczna odpowiedzialność biznesu to taki sposób zarządzania, w którym uwzględnia się potrzeby interesariuszy i dzięki temu buduje swoją przewagę konkurencyjną w dłuższej perspektywie czasowej. Interesariusze przedsiębiorstwa, to ktoś kto ma jakieś znaczenie dla osoby, sprawy, działania. Pojęcie interesariuszy w etyce biznesu określa wszystkie podmioty, które mają udziały, prawa lub inne interesy związane z jakąś korporacją i jej działalnością. Te prawa i interesy są skutkiem transakcji, porozumień lub innych działań, mających charakter prawny lub moralny, grupowy lub indywidualny. Wskazuje to na różnorodność grup i jednostek, które mogą być poszkodowane wskutek działań przedsiębiorstwa i które dzięki niemu mogą osiągnąć korzyści.

Wśród interesariuszy można wymienić pracowników i ich przedstawicielstwa, klientów i konsumentów ostatecznych, dostawców, konkurentów, właścicieli, akcjonariuszy, inwestorów, społeczność lokalną, władze samorządowe i publiczne oraz tzw. niemego interesariusza, czyli środowisko naturalne.

1.2. CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach

Pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw najczęściej kojarzymy z dużymi przedsiębiorstwami czy też korporacjami międzynarodowymi. Tymczasem CSR może być z powodzeniem wdrażany przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które w gospodarce są dominujące pod względem ilościowym.

CSR w wielu przedsiębiorstwach tego typu już jest wdrażany. Jednakże społeczna odpowiedzialność tych przedsiębiorstw różni się od tej w dużych przedsiębiorstwach czy korporacjach międzynarodowych. Społeczna odpowiedzialność u tych przedsiębiorców jest działaniem nieuświadomionym, skierowanym na pracowników bądź na społeczność lokalną. Traktowana jest jako działanie naturalne i nie jest nazywana jako CSR.

Działania w zakresie CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach skupiają się przede wszystkim na pracownikach i miejscu pracy oraz klientach. Bardzo często działania społeczne dotyczą lokalnej społeczności, gdyż małe przedsiębiorstwa najczęściej zatrudniają pracowników mieszkających w okolicy. Działania społeczne przybierają również postać działań filantropijnych, nie wypływających ze strategii firmy, ale z wewnętrznej potrzeby osób kierujących tym przedsiębiorstwem.

Małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzą działania CSR-owe na mniejszą skalę, bez rozgłosu, lecz trafiają bezpośrednio w potrzeby i oczekiwania interesariuszy, co wpływa na ich wysoką skuteczność. Wynika to być może z bezpośredniego kontaktu firmy z interesariuszami, co pozwala nie tylko na poznanie siebie nawzajem, ale też na bezpośrednie określenie potrzeb i oczekiwań.

1.3. Miejsce pracy

Wśród obszarów realizacji CSR należy przede wszystkim wymienić miejsce pracy. Pracownicy są jedną z najważniejszych grup interesariuszy każdej firmy będącej pracodawcą, gdyż są oni jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Obecnie prawo przyznaje im szereg praw i gwarancji. Jednakże w praktyce przepisy prawa często są nieprzestrzegane przez pracodawców. Z tego powodu, mimo iż CSR jest pojmowany jako działania wykraczające poza obowiązki prawne, przyjmuje się, że odpowiedzialny pracodawca to taki, który wywiązuje się z powinności nałożonych na niego przez przepisy prawa. Niewątpliwie wywiązywanie się z obowiązków prawnych wobec pracownika jest pozytywnym objawem, lecz uważam, że pracodawcy powinni podejmować również działania wykraczające ponad regulacje ustawowe. Oczywiście pracodawca chcąc być społecznie odpowiedzialny musi brać pod uwagę swoje możliwości, również ekonomiczne.

Działania podejmowane w tym obszarze najczęściej przyjmują postać ustalania regulacji wewnątrzzakładowych, które mają na celu uczynić środowisko pracy jak najbardziej przyjazne pracownikowi. Wśród tych regulacji można wymienić m.in. kodeksy etyczne, które formułują podstawowe dążenia przedsiębiorstwa, jego misję oraz relacje z otoczeniem. Ponadto kodeksy etyczne bardzo często zawierają szczegółowe instrukcje oraz standardy zachowań pracowników. W kodeksach określone są również zasady, według których funkcjonuje firma.

Podejmowane są również inicjatywy, mające ułatwić godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Realizacji tego celu służyć może wprowadzenie elastycznych form zatrudniania. Niestety, w praktyce elastyczne formy zatrudniania bardzo często są pojmowane

jako maksymalna elastyczność pracownika i dostosowywanie się do każdej potrzeby pracodawcy bez zważania na potrzeby pracownika, któremu również zatrudnienie w tej formie ma służyć. Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia powinno zmierzać do umożliwienia pracownikowi wykonywania pracy bez uszczerbku dla jego obowiązków rodzinnych. Mogą one również stwarzać szansę zatrudnienia dla osób, którym choroba lub niepełnosprawność uniemożliwiają wykonywanie pracy w zakładzie pracy.

Coraz częściej pracodawcy inwestują w rozwój zawodowy pracowników. Pracownicy mają możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez szkolenia zawodowe czy też doksztalcanie w formach szkolnych. Pracodawcy umożliwiają też pracownikom uczestnictwo w kursach służących rozwijaniu umiejętności pracowników, niekoniecznie związanych z wykonywaną przez nich pracą. To tylko niektóre działania jakie mogą być podjęte w tym obszarze społecznej odpowiedzialności przez pracodawców.

1.4. Społeczność lokalna

Przedsiębiorstwo, jako jeden z podmiotów społeczności lokalnej, powinno być dobrym obywatelem, sąsiadem czy po prostu bliźnim. Każde przedsiębiorstwo, czy tego chce, czy nie, odgrywa dużą rolę w życiu społecznym nie tylko od strony ekonomicznej, ale także podmiotu uczestniczącego w różnych przedsięwzięciach lokalnych.

Działania podejmowane w tym obszarze mogą dotyczyć m.in.:

- edukacji społeczności i wyrównywania szans - zaangażowanie w rozwój edukacji dzieci, młodzieży i osób dorosłych poprzez dofinansowanie szkoleń zawodowych, szkolenie i zatrudnianie członków lokalnej społeczności dyskryminowanych przez rynek pracy,
- zaangażowania pracowników na rzecz społeczeństwa - uczestnictwo w pracach społecznych i menedżerów przedsiębiorstwa w pracach lokalnych organizacji i instytucji,
- projektów związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem - np. współfinansowanie inwestycji w poprawę bezpieczeństwa dzieci na drogach w małych miejscowościach poprzez udział w budowie chodników.

1.5. Środowisko naturalne

Środowisko naturalne jest tzw. milczącym interesariuszem przedsiębiorstw. Dla sfery produkcji istotne znaczenie ma to, że zasoby potrzebne do wytwarzania dóbr i usług czerpie ze środowiska naturalnego. Część tych zasobów to zasoby nieodnawialne, które podlegają wyczerpaniu. Inne natomiast potrzebują wielu działań oraz długiego upływu czasu aby się odnowić. Tak więc powstaje konieczność wyboru sposobu racjonalnego zagospodarowania zasobów naturalnych, ponieważ człowiek, będący integralną częścią przyrody, nie może bez niej istnieć. Szybko postępujący rozwój cywilizacyjny oraz wysokie uprzemysłowienie negatywnie wpływa na stan środowiska naturalnego, co może w efekcie doprowadzić do degeneracji środowiska. Problem ochrony środowiska jest na tyle poważny, że odkładanie ważkich decyzji w tym zakresie może spowodować nieodwracalne skutki.

Niemal każda działalność proekologiczna przedsiębiorstwa wpływa na wzrost kosztów i może też prowadzić do obniżenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sytuacji gdy konkurenci nie ponoszą kosztów ulepszeń i modernizacji proekologicznych.

W przedsiębiorstwach, które zajmują aktywną postawę wobec środowiska jego ochrona staje się jednym z elementów polityki społecznej i strategii ogólnej. Ramy ochrony środowiska są wyznaczane nie tylko przez ustawodawstwo, ale i przez świadomość kierownictwa i pracowników. Narzędziem służącym do stosowania ekorozwoju w praktyce przemysłowej jest zarządzanie środowiskowe.

Zarządzanie środowiskowe obejmuje te aspekty ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą opracowania, wdrożenia i realizacji polityki oraz celów środowiskowych przedsiębiorstwa. System zarządzania środowiskowego obejmuje ponadto zespół środków podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu ochrony środowiska, uwzględniających procesy techniczne, wyposażenie, środki zaradcze, zasady nadzoru i kontroli. Inaczej ujmując - system zarządzania środowiskowego jest częścią ogólnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, czyli struktury organizacyjnej, zakresów odpowiedzialności, procedur postępowania i zasobów środków, służących do określania i realizacji polityki środowiskowej.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze środowiska naturalnego najczęściej są związane z:

- ochroną środowiska naturalnego zarówno w obszarze swojej działalności biznesowej (ograniczanie lub eliminacja emisji zanieczyszczeń), jak i działaniami zmierzającymi do neutralizacji negatywnego wpływu na środowisko (np. zalesianie) oraz podejmowaniem ekologicznych inicjatyw wspólnie z innymi instytucjami (np. współfinansowanie budowy oczyszczalni ścieków),
- edukacją ekologiczną obecnych i przyszłych konsumentów oraz akcjami proekologicznymi prowadzonymi przy wsparciu znanych osób (akcje promujące oszczędzanie energii, segregację śmieci),
- inwestycjami społecznymi w ochronę środowiska i ekologię.

1.6. Rynek

Każde przedsiębiorstwo działające na rynku oddziałuje na inwestorów, klientów, kooperantów i konkurentów. Klienci są grupą mającą bardzo duże znaczenie dla przetrwania i rozwoju firmy, jednocześnie podlegającą różnego rodzaju manipulacjom z jej strony. Okazja do manipulacji pojawia się w wielu obszarach działania przedsiębiorstwa, zwłaszcza w marketingu: w reklamie, promocji, ustalaniu cen, pakowaniu czy dystrybucji. Etyczne postępowanie przedsiębiorstwa wobec klientów jest ważne dla przedsiębiorstwa, ponieważ jest podstawą jednego z największych aktywów – lojalności konsumentów.

Dostawcy i kooperanci grają istotną rolę w dobie walki o klienta, kiedy szczególnego znaczenia nabierają jakość, niezawodność, bezpieczeństwo wyrobów. W tej sytuacji strategia „kupić jak najtaniej, sprzedać jak najdrożej” nie sprawdza się. Większe znaczenie zyskuje zapewnienie sobie długookresowej współpracy, do czego konieczne jest zaufanie pomiędzy partnerami. Obydwie strony powinny być pewne, że zamówienie będzie właściwie realizowane, a dostawa przyjęta i opłacona w wyznaczonym terminie. Równie istotna jest współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a ich dystrybutorami. Często w tej sferze współpracy w umowach dystrybucji jedna ze stron uzyskuje zbyt dużą przewagę nad drugą (np. sprzedaż wyłączna), co może doprowadzić do ograniczenia wolnej konkurencji.

2. Strategia CSR

Przedsiębiorstwa chcące wdrażać w swojej działalności ideę odpowiedzialnego biznesu mogą to robić w dwojaki sposób: w oparciu o strategię bądź w sposób intuicyjny. Ten drugi sposób najczęściej jest stosowany przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Jednakże odpowiednie przygotowanie się do wdrażania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw pozwoli na określenie czy przedsiębiorstwo jest w stanie wziąć na siebie ewentualne obciążenia, w tym finansowe, oraz ryzyko z tym związane. Rzetelna analiza, która jest częścią budowania strategii CSR, pozwoli również na określenie w jakim obszarze dana firma z dużym prawdopodobieństwem powodzenia jest w stanie wdrażać CSR. Poniżej przedstawiam sposób w jaki każda z firm, oczywiście z odpowiednimi modyfikacjami, jest w stanie opracować swoją własną strategię CSR.

2.1. Ocena CSR

Każda firma, niezależnie od tego czy jest to duże, czy też małe przedsiębiorstwo, najprawdopodobniej nie robi nic w zakresie CSR, jeżeli jej kierownictwo i interesariusze nie przyjmą do wiadomości istnienia jakiegoś problemu czy też szansy związanej z CSR. Dlatego dokonując oceny CSR należy rozpocząć od zebrania i zbadania istotnych informacji o firmie m.in. o procesach podejmowania decyzji i relacjach z pracownikami w celu trafnego określenia na jakim etapie znajduje się obecnie firma w odniesieniu do działań CSR oraz identyfikacji jej „punktów nacisku” odnośnie działań CSR.

Właściwa ocena CSR lub „przypadku biznesowego” powinna zapewnić zrozumienie następujących elementów:

- wizji firmy, jej etyki i wartości,
- czynników zewnętrznych i wewnętrznych motywujących firmę do podjęcia bardziej systematycznego podejścia do CSR,
- kluczowych zagadnień CSR, które wpływają lub mogą wpływać na kluczowych interesariuszy firmy,
- konsekwencji takiego podejścia dla budżetu i zasobów ludzkich,
- istniejących inicjatyw związanych z CSR.

Ocena ta winna zidentyfikować główne kategorie ryzyka i szans, i zakończyć się staranną analizą luk: gdzie dana organizacja jest mocna, a gdzie jest słaba w odniesieniu do jej celów wewnętrznych, konkurencyjnych firm i najlepszych praktyk.

Oceny można dokonać przy wykorzystaniu czteroetapowego procesu:

- zebranie zespołu wiodącego w zakresie CSR,
- zastosowanie definicji CSR stworzonej w Polsce,
- przegląd dokumentacji korporacji, jej procesów i działalności,
- identyfikacja i zaangażowanie kluczowych udziałowców.

2.2. Strategia CSR

Po dokonaniu oceny CSR dysponuje się bazą informacji, które firma może wykorzystać do stworzenia swojej własnej strategii CSR. Natomiast strategia stanowi swoistą „mapę” według, której przedsiębiorstwo zamierza postępować aby osiągnąć postęp w sprawach związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Strategia określa kierunek i długoterminowy zakres działania firmy w odniesieniu do zaangażowania społecznego, co pozwala firmie osiągnąć sukces poprzez zużytkowanie jej zasobów w celu zaspokojenia potrzeb rynkowych.

Dobra strategia CSR określa następujące elementy:

- kierunek, w którym firma chciałaby zmierzać w swojej działalności z zakresu CSR,
- podstawy podejścia do kontynuacji działań,
- szczególne obszary priorytetowe,
- następne kroki do natychmiastowego podjęcia.

Poszczególne przedsiębiorstwa mogą już praktycznie, w sposób dotychczas nieuświadomiony, stosować CSR, co wpływać będzie na treść konkretnych strategii. Niektóre zaś przedsiębiorstwa mogą zdecydować się na przyjęcie podejścia nie niosącego za sobą ryzyka. Inne natomiast mogą spróbować działalności w różnych obszarach.

Tworząc strategię można postępować według metody opartej na poniższych krokach:

- wykreowanie poparcia ze strony wyższego kierownictwa oraz pracowników,
- zebranie informacji na temat działań firmy,
- przygotowanie matrycy proponowanych działań CSR,
- stworzenie opcji odnośnie kontynuacji działań oraz biznesowego uzasadnienia dla nich,
- podjęcie decyzji odnośnie kierunku działań, podejścia i obszarów, na których skupi się uwagę.

Stworzenie strategii CSR nie musi być złożonym procesem. Inaczej tworzenie strategii będzie wyglądać w dużych przedsiębiorstwach, a inaczej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą zacząć od wybrania jednego obszaru, na którym skupi swoją uwagę, w oparciu o łatwe do uzyskania rezultaty.

Przykładem takiego zaangażowania może być rozpoczęcie zmian poprzez uruchomienie programu recyklingu lub ograniczenie zużycia energii czy też wody. Firma może również zobowiązać się do przestrzegania zewnętrznego kodeksu, standardu lub zestawu zasad biznesowych, które dostarczają podstaw do mierzenia postępów w zakresie kwestii środowiskowych czy społecznych i dotyczących danej społeczności.

Strategia CSR powinna zostać wbudowana do biznesplanu. Bardzo ważne jest, aby właściciele przedsiębiorstwa, wyższe kierownictwo oraz pracownicy przekonali się do CSR. Bez ich wsparcia podjęcie działań w ramach CSR może być trudne, jako że inne zadania i obowiązki zawodowe często będą zyskiwać priorytet. Dla małych firm korzystne może okazać się przyłączenie do organizacji CSR albo organizacji przemysłowej z programem CSR.

2.3. Zobowiązania z zakresu CSR

Zobowiązania z zakresu CSR są wyrazem charakteru i ukierunkowania działalności środowiskowej i społecznej firmy. Pomagają również innym przewidzieć jak firma zachowa się w konkretnej sytuacji.

Zobowiązania te stanowią żywotny komponent wysiłków każdej firmy w zakresie stania się bardziej przejrzystą i odpowiedzialną. Zobowiązania CSR tworzą punkt odniesienia dla późniejszych ocen zachowania firmy. Jeśli zostały właściwie wdrożone, zobowiązania CSR mogą zwiększyć prawdopodobieństwo, że firma odpowiednio zareaguje na pojawienie się sposobności, oraz zmniejszyć prawdopodobieństwo, że zaangażuje się ona w problematyczne zachowania.

Zobowiązania CSR to instrumenty, za pomocą których firma komunikuje otoczeniu co zamierza zrobić, aby odnieść się do swojego wpływu na środowisko i społeczeństwo. Zobowiązania CSR wypływają z oceny CSR oraz strategii i są rozwijane do punktu, w którym firma przechodzi od planowania do działania.

Zobowiązania są kluczem do zapewnienia, że kultura korporacyjna w firmie przystaje do wartości CSR. Dopasowują one do siebie strategię biznesową, cele i cele generalne firmy oraz są z nimi zintegrowane. Ponadto zobowiązania dostarczają jasnych wskazań pracownikom i innym podmiotom, w jaki sposób powinni się oni zachowywać, a także rzetelnie komunikują partnerom biznesowym, dostawcom, społecznościom, opinii publicznej oraz innym podmiotom podejście firmy do CSR.

Przed sformułowaniem zobowiązań z zakresu CSR, firmy muszą uświadomić sobie zakres dostępnych zobowiązań i rozróżnić je. Bardzo ważnym jest rozróżnianie zobowiązań co do aspiracji i co do zaleceń. Zobowiązania co do aspiracji przejawiają tendencję do wyrażania długoterminowych celów firmy i są zazwyczaj formułowane w sposób ogólny, podczas gdy zobowiązania co do zaleceń - takie jak kodeksy postępowania - formułują ściślej określone zachowania, na których przestrzeganie firma zgadza się wprost.

Zobowiązania co do aspiracji często przybierają formę wizji, misji, wartości, kart etycznych. W wielu okolicznościach w firmach funkcjonują już zobowiązania co do aspiracji oraz co do zaleceń, które mogą być dostosowane w celu pełnego zintegrowania z CSR. Zobowiązania co do aspiracji tworzą tło dla szczegółowych i odnoszących się do zaleceń kodeksów postępowania i standardów, które zazwyczaj projektowane są w celu wyznaczenia punktów odniesienia lub dla bezpośredniej kontroli zachowań.

Proces formułowania zobowiązań CSR powinien być oparty na sześciu istotnych krokach:

- dokonanie analizy dostępnych zobowiązań CSR,
- przeprowadzenie dyskusji z głównymi partnerami społeczno-gospodarczymi,
- stworzenie grupy roboczej dla sformułowania zobowiązań,
- przygotowanie wstępnego projektu,
- konsultacje z partnerami społeczno-gospodarczymi, których zobowiązania będą dotyczyć,
- weryfikacja zobowiązań i ich publikacja.

2.4. Realizacja zobowiązań z zakresu CSR

Realizacja odnosi się do codziennych decyzji, procesów, praktyk i działań, które zapewniają, że dana firma postępuje zgodnie z duchem podjętych zobowiązań CSR, a zatem realizuje swoją strategię CSR.

Niespełnienie zobowiązań CSR, w przypadku gdy nie jest to spowodowane przyczynami choćby częściowo niezależnymi od przedsiębiorstwa a wyjaśnienia nie są satysfakcjonujące odbiorców, może przysporzyć firmie problemów. Problemy mogą wystąpić ze strony niezadowolonych pracowników, udziałowców, partnerów biznesowych, klientów, społeczności i innych partnerów. Firma, która skutecznie wdraża swoje zobowiązania, ponosi mniejsze ryzyko napotkania problemów, a także - w razie ich pojawienia się - może być postrzegana bardziej korzystnie niż firma niewypełniająca swoich zobowiązań.

Każda firma jest inna i inaczej będzie wdrażać CSR. Może to zrobić według następującego sposobu:

- stworzenie zintegrowanej struktury podejmowania decyzji w zakresie CSR,
- przygotowanie i wdrożenie biznesplanu w zakresie CSR,
- ustanowienie wymiernych celów i zidentyfikowanie mierników rezultatów,
- zaangażowanie w CSR pracowników i innych uczestników, do których stosują się zobowiązania CSR,
- zaprojektowanie i przeprowadzenie szkoleń z zakresu CSR,
- ustanowienie mechanizmów dla odnoszenia się do problematycznych zachowań,
- stworzenie planów komunikowania wewnętrznego i zewnętrznego.

2.5. Ewaluacja i udoskonalenia

Ewaluacja dotyczy całościowych postępów podejścia firmy do CSR i tworzy podstawę do ulepszeń i modyfikacji. Informacje pochodzące z ewaluacji i sprawozdań pozwalają firmie ponownie rozważyć swoje aktualne podejścia i dokonać zmian.

Ewaluacja ma służyć uczeniu się. Przedsiębiorstwa, które się uczą, to te, które w ciągu całej swojej działalności ustawicznie przyjmują i przyswajają nowe informacje oraz adaptują się w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa te nie tylko usiłują osiągnąć określone cele ale są stale przygotowane do adaptacji do zmieniających się okoliczności działalności albo do poszukiwania sposobów poprawy swojego podejścia.

Ewaluacja powinna opierać się na zaangażowaniu szerokiej grupy podmiotów. Powinna uwzględniać uwagi i sugestie kierownictwa, osób odpowiedzialnych za wdrożenie CSR w firmie, menedżerów, pracowników i uczestników z zewnątrz.

Ewaluacja pozwala firmie na:

- ustalenie co i dlaczego funkcjonuje dobrze oraz w jaki sposób zapewnić kontynuację tych działań,
- ustalenie co i dlaczego nie działa dobrze, aby zbadać bariery rozwoju oraz wypracować sposoby przezwycięzania,
- ponowne odniesienie się do pierwotnych celów i ustalenie nowych celów, jeśli to jest konieczne.

Powyższe informacje powinny pozwolić firmie na ustalenia, czy obecne podejście do CSR osiąga swoje cele i czy podejście do wdrożenia CSR oraz ogólna strategia są prawidłowe.

3. Podsumowanie

Doświadczenia zebrane w trakcie realizacji projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło sukcesu w województwie śląskim”, wspólnego przedsięwzięcia Regionu Śląsko - Dąbrowskiego NSZZ „Solidarność” i Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach wskazują, że oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstw odnośnie społecznej odpowiedzialności biznesu są duże. Wydaje się, że każde przedsiębiorstwo niezależnie od jego wielkości oraz potencjału ekonomicznego i ludzkiego powinno na stałe w zakres swojej działalności wpisać ideę społecznej odpowiedzialności biznesu.

Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwa powinny wypełniać nałożone na nie przepisami prawa obowiązki. Jednakże, moim zdaniem, w miarę swoich możliwości powinny wychodzić poza spełnianie tylko tych obowiązków. Wypełnianie obowiązków nałożonych przepisami prawa jest godne pochwały, jednakże zachowanie wobec pracowników,

czy też społeczności lokalnej ponad to, co zostało określone prawem jest zgodne z rozumieniem CSR. Oczywiście działania w ramach CSR powinny mieścić się w możliwościach firmy. Ślepe dążenie do bycia społecznie odpowiedzialnym, bez przeprowadzenia rzetelnej analizy możliwości przedsiębiorstwa w tym zakresie i nie oglądania się na koszty z tym związane, może skończyć się negatywnie dla przedsiębiorstwa (można tu przytoczyć przykład Waldemara Gronowskiego piekarza z Legnicy, który nie odprowadzał podatku od podarowanego bezdomnym pieczywa, a w konsekwencji musiał zlikwidować przedsiębiorstwo).

W trakcie konferencji promujących społeczną odpowiedzialność biznesu, pojawiły się rozważania czy za społecznie odpowiedzialne można uznać przedsiębiorstwo, które wdraża ideę CSR tylko w jednym obszarze. Myślę, że tak, jednakże pod warunkiem, że w pozostałych obszarach przedsiębiorstwo wywiązuje się z nałożonych na nie obowiązków i nie łamie prawa. Ważne jest również aby zwrócić uwagę na to, z kim przedsiębiorstwo kooperuje. Czy nasz dostawca, kontrahent w swojej działalności nie postępuje sprzecznie z CSR, a nawet niezgodnie z przepisami. Jeżeli tak, to wszystkie działania CSR-owe podejmowane przez nasze przedsiębiorstwo mogą w konsekwencji zostać przyćmione przez postępowanie naszego kooperanta i rzutować na ocenę naszego przedsiębiorstwa.

Wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu choć czasami pociąga za sobą koszty, w konsekwencji przynosi przedsiębiorstwu szereg korzyści takich jak stabilność przedsiębiorstwa, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, zwiększenie produktywności, zwiększenie sprzedaży, zmniejszenie kosztów, poprawa wizerunku i reputacji, zwiększenie lojalności klientów oraz ochrona środowiska.

CSR w kształtowaniu wizerunku firm

Przeprowadzone w 2004 roku badanie wizerunku polskich przedsiębiorców w społeczeństwie dało dość zaskakujący a dla biznesmenów na pewno przykry wynik. Pytani przez CBOS respondenci uznali oto, że przeciętny polski przedsiębiorca obnosi się ze swoim bogactwem, wywyższa się, a jego postawa etyczna budzi zastrzeżenia. Respondenci nie wahali się często uznać przedsiębiorców jako ludzi nieprzestrzegających prawa i nieuczciwych.¹ Lata, które upłynęły od tamtego badania, z pewnością poprawiły te marne notowania, a stereotyp cwaniaka w białych skarpetkach i telefonem komórkowym w walizce odszedł już raczej w zapomnienie. Duża w tym zasługa samych zainteresowanych, którzy zrozumieli, że dobry wizerunek w otoczeniu to jeden z gwarantów powodzenia w interesach. Wciąż jednak na opinii rodzimego biznesu kładą się cieniem incydenty z niewypłacaniem wynagrodzeń czy brakiem współdziałania z lokalnymi społecznościami. Do tego dochodzą ostatnie miesiące kryzysu gospodarczego i związane z nim ponowne obawy pracowników o uczciwość i dobrą wolę pracodawców.

Rodzimy biznes, bez względu na skalę i charakter prowadzonych działań, nie może zatem zaniedbywać szans na umacnianie dobrego wizerunku. Świadomie bądź nie sięga więc po metody i narzędzie temu służące. Wiele z nich ma już znakomicie opanowanych. Poziom znajomości technik marketingowych czy (ostatnio) public relations nie różni się niczym istotnym w Polsce od zaawansowania w tych dziedzinach w krajach o długiej tradycji wolnorynkowej. Coraz częściej jednak importowane są na nasz grunt inne sposoby promocji i kształtowania reputacji. Jednym z nich są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility).

CSR to wszystkie te zachowania przedsiębiorcy, które służą uwzględnianiu interesów otoczenia lokalnego, ochronie środowiska i pozytywnym relacjom z różnymi grupami interesariuszy, w tym również z pracownikami. Według tego podejścia bycie odpowiedzialnym społecznie nie oznacza tylko spełniania wymogów formalnych i przestrzegania prawa. Kluczowe w tym ujęciu są inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami. CSR uznaje się więc za aktywność wpływającą na efektywność działalności gospodarczej. Aktywność ta nie może leżeć w sprzeczności ze strategią biznesową firmy, a wręcz powinna być wobec niej komplementarna.

Z przeprowadzonego w roku 2005 badania wynika, że polscy przedsiębiorcy uznają CSR właśnie jako drogę do poprawy konkurencyjności firmy. Aż 48 % ankietowanych uznało, że społeczna odpowiedzialność w biznesie pozwoli na lepsze relacje ze społeczno-

¹ Badanie o politycznej reprezentacji przedsiębiorców i społecznej odpowiedzialności biznesu, CBOS 2004

ścią lokalną, a 30 % - że to się opłaca długofalowo. Pomiędzy tymi wskazaniami lokuje się odpowiedź, że do aktywności w sferze CSR prowadzi poczucie obywatelskiego obowiązku. Kolejne wskazania uzyskały następujące motywacje: z potrzeby serca (26 %), lepsze relacje z władzami (22 %), nacisk ze strony opinii publicznej (22 %), bo inne firmy też to robią (9 %), zdobycie nowego rynku (8 %) i nacisk ze strony pracowników (6 %).² To ostatnie wskazania dowodzi, że to ze strony ścisłego kierownictwa powinien wypłynąć pomysł i konkretne narzędzia motywacyjne.

Zwłaszcza, że dobrze przeprowadzone działania z zakresu społecznego biznesu są czynnikiem poprawiającym efektywność przedsiębiorstwa. Aktywność w sferze CSR prowadzi do wzrostu zainteresowania inwestorów, zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy oraz poprawy relacji ze społecznością i władzami lokalnymi. Kluczowe są też korzyści dla wnętrza organizacji – podnosi się poziom kultury organizacyjnej firmy, wśród pracowników kształtuje się jej pozytywny wizerunek, łatwiej do pracy w takim przedsiębiorstwie ściągnąć najlepsze kadry.

1. Formy realizacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Program społeczny

Najwyższym poziomem zaawansowania działań w sferze społecznie odpowiedzialnego biznesu są programy społeczne. Od innych rodzajów aktywności CSR odróżnia je jasne postawienie celów, szeroki zestaw narzędzi działania, wielu realizatorów, precyzyjnie określony (zwykle wysoki) budżet i ścisły harmonogram. Z tej precyzji przy przygotowywaniu program społecznego wynikają też potem konkretne i wymierne rezultaty.

Przykładem wzorcowo prowadzonego programu społecznego może być akcja koncernu Danone „Podziel się posiłkiem”. Program został zainicjowany w 2003 roku, by wyeliminować niedożywienie dzieci w Polsce. W pięciu edycjach programu do najbardziej potrzebujących dzieci w Polsce trafiło ponad 7 milionów posiłków.

Do współtworzenia programu zapraszani są przedstawiciele różnych sektorów: organizacji pozarządowych, biznesu, mediów, władz państwowych i samorządowych. Wielosektorowe partnerstwo pozwala na wymianę doświadczeń, uzupełnianie się i wykorzystywanie efektu synergii. Organizatorami programu są Danone i Fundacja Polsat, Banki Żywności są natomiast jego partnerem strategicznym. Do tego dochodzi wiele mniejszych organizacji, samorządów i osób prywatnych. „Podziel się Posiłkiem” jest więc osobnym systemem, z własnym podziałem ról i hierarchią.

Program składa się z kilku kluczowych komponentów. Pierwszym jest mechanizm marketingu zaangażowanego społecznie. Konsumenci kupując każdej jesieni produkty

² Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2005

Danone oznaczone talerzykiem „Podziel się Posiłkiem” pomagają dożywiać dzieci - część wpływów ze sprzedaży przeznaczana jest przez koncern właśnie na ten zbożny cel.

Konsumenci wspomagają dożywanie potrzebujących także w inny sposób. W uczestniczących w programie marketach i mniejszych sklepach organizowane są ogólnopolskie zbiórki żywności. Po Polsce jeździ też specjalny TIR „Podziel się Posiłkiem”, do którego zbierana jest żywność. Jedzenie zgromadzone podczas dotychczasowych zbiórek pozwoliło na wydanie ponad 1,5 miliona posiłków dla dzieci.³

Zebrane podczas akcji pieniądze przekazywane są również na dobre pomysły. Powołany został Program Grantowy Danone „Masz pomysł? Podziel się posiłkiem!”. W jego ramach co roku przekazywane są dotacje pieniężne w wysokości 5000 zł na wsparcie realizacji najciekawszych projektów, które zakładają łączenie dożywiania dzieci z wspieraniem ich rozwoju zarówno psychicznego, jak i fizycznego. Do tej pory zostało zrealizowanych 106 projektów w całej Polsce, dzięki którym do dzieci trafiło ponad 400 000 posiłków.⁴

Czwarty istotny komponent akcji to Akademia „Podziel się Posiłkiem” - inicjatywa pomagająca zawiązywać lokalne partnerstwa biznesu, samorządu, mediów, szkół i organizacji społecznych na rzecz walki z problemem niedożywienia. Wiele z tych inicjatyw, posiadające odpowiednie zasoby i zaplecze, funkcjonuje później niezależnie w oparciu o potencjał koalicjantów i lokalnych banków żywności.

Odpowiednie działania z zakresu public i media relations pozwalają organizatorom promować nie tylko program i jego elementy składowe, ale i poszerzać społeczną wiedzę na temat niedożywienia. Pomagają w tym różne wydarzenia specjalne, do których zapraszane są gwiazdy muzyki czy telewizji. W 2008 roku kolejną szóstą edycję programu rozpoczął wielki koncert w Bydgoszczy. Uczestniczyły w nim gwiazdy polskiej muzyki rozrywkowej (m. in. Natalia Kukulska, Stachursky, Ewelina Flinta oraz zespoły Golec uOrkiestra, Łzy i Blue Café). Imprezę prowadzili Krystyna Czubówna, Krzysztof Ibisz i Maciej Dowbor. Koncert był bezpłatny, ale swoistym „biletem” była żywność, która tego dnia była zbierana wśród publiczności przez wolontariuszy. Dary trafiły potem za pośrednictwem Banków Żywności do organizacji zajmujących się dożywianiem dzieci.

Kończąc omawianie zaangażowania Danone w działania CSR warto jednak przypomnieć, iż to właśnie ten koncern wykupił, a potem zlikwidował fabrykę ciastek San w Jarosławiu. Lokalna społeczność odczuła to wówczas bardzo mocno. Trzeba więc pamiętać, że nawet niezwykle zaawansowane działania czy programy CSR nie dają gwarancji postrzegania przez otoczenie jako „odpowiedzialnego społecznie”, jeśli niekonsekwentnie łamie standardy CSR w bieżącej działalności.

3 www.podzielsieposilkiem.pl

4 tamże

Kampania społeczna

Od programu społecznego wyróżnia ją nakierowanie nie tylko na rozwiązanie problemu, ale i na zmianę postaw czy świadomości. Większe jest też zaangażowanie w promocję oraz wykorzystanie mediów i VIP-ów. Jest okazjonalna lub cykliczna.

Za przykład profesjonalnie prowadzonej kampanii społecznej niech służy akcja „Płytką Wyobraźnia”, prowadzona przez Stowarzyszenie Przyjaciół Integracja. Kampania ma na celu ostrzeżenie młodych ludzi przed młodzieńczą brawurą oraz tragicznymi i często nieodwracalnymi skutkami nieprzemyślanych skoków do wody.

Organizatorzy postawili sobie dwa główne cele: zapobieganie i pomoc. Ten pierwszy realizowany jest przede wszystkim przy udziale mediów. Każdego roku przed sezonem kąpielowym w telewizji, kinach i innych mediach pojawiają się dość drastyczne spoty pokazujące konsekwencje skoków w nieznana wodę. Odpowiednie ulotki trafiają też na baseny i nad kąpieliska, do szkół i uczelni. Powstała też mapa czarnych punktów (póki co wokół Warszawy), pokazująca najbardziej niebezpieczne miejsca do skakania, a także program zajęć lekcyjnych na temat bezpiecznej kąpeli.

Celem kampanii jest również pomoc dla tych, którzy po tragicznym skoku trafili na wózek inwalidzki. W ramach kampanii świadczona jest profesjonalna pomoc psychologiczna dla ofiar kąpeli. Uruchomiony został specjalny fundusz, z którego finansowane są wózki dla poszkodowanych. Stowarzyszenie Integracja przygotowało też film oraz broszurę o tym, jak udzielać pierwszej pomocy w przypadku nieszczęśliwego skoku. Kampania ma kilkudziesięciu partnerów z różnych dziedzin życia, aktywności i gospodarki. Aktywnie wspomagają ją też VIP-y. Z racji wagi tematu kampania może zawsze liczyć na obecność w mediach.

Inne typy działań CSR

Akcja społeczna jest krótkotrwała, często jednorazowa, najslabiej zorganizowana. A mimo to, a może właśnie dzięki swojej naturalności najdłużej zapada w pamięć i budzi największe emocje. Przykładów takich działań można znaleźć wiele - zawsze tam, gdzie ludzi dotyka nieszczęście znajdują się i tacy, którzy chcą pomagać. Wspomnijmy tylko powódź tysiąclecia z 1997 roku i wielkie zaangażowanie Polaków wspierających wtedy poszkodowanych. Wszystkie nasze ówczesne działania - począwszy od darów rzeczowych i finansowych do pracy na rzecz powodzian kończąc - złożyły się na wspaniałą, niezinstytucjonalizowaną a przez to bardziej autentyczną, akcję społeczną.

Wiele organizacji i firm, szczególnie te o dłuższej tradycji, stosują programy etyczne dla pracowników. Programy te wyznaczają minima etyczne i stanowią przedmiot szlachetnej rywalizacji między firmami skłaniającej je do podnoszenia standardów etycznych i zawodowych na coraz wyższy poziom. Programy etyczne w swych założeniach skierowane są na uczynienie z etyki biznesu najwyższego standardu o randze strategicznej.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach jest również realizowana w innowacyjnych programach i rozwiązaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejnym typem działalności z obszaru CSR jest eko–znakowanie i znakowanie społeczne, czyli umieszczanie oznakowań informujących konsumenta o aspektach ekologicznych produktu (jego wpływie na środowisko, zdrowie, ekonomię wykorzystania zasobów naturalnych), bądź uwzględnieniu w produkcji zasad odpowiedzialności społecznej.

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne polega natomiast na zainteresowaniu się przedsiębiorcy takimi walorami finansowymi czy przedsięwzięciami biznesowymi, które nie stoją w sprzeczności ze wspomnianą na wstępie sferą odpowiedzialności społecznej. Inwestor odpowiedzialny społecznie nie wejdzie zatem w kooperację z podmiotem gospodarczym, który w Azji wykorzystuje do ciężkiej pracy dzieci, ani ze światowym koncernem, który niedawno zatopił na Morzu Północnym platformę wydobywczą.

Sponsoring to szczególny sposób wspierania potrzebujących. W zamian za pomoc finansową dla osoby, instytucji czy wydarzenia otrzymuje się prawo do wykorzystania komercyjnych potencjałów związanych z tą działalnością. Forma w naszym kraju w ostatnich latach niezwykle popularna. Przekazywane w ramach sponsoringu kwoty owiane są na ogół tajemnicą, wiadomo jednak, że za pakiet z najatrakcyjniejszym wolnym miejscem na kombinezonie Adama Małysza trzeba zapłacić co najmniej pół miliona złotych.

Najłatwiejszym sposobem praktykowania odpowiedzialnego społecznie biznesu jest pomoc finansowa. Najłatwiejszym nie oznacza jednak idealnym. Oczywiście wyłożenie gotówki wiąże się z dużą elastycznością działań, możliwością szybkiej wymiany na potrzebne dobra czy usługi, czy wreszcie z możliwością odliczeń od podatku. Zarazem jednak może być dość łatwo zmarnotrawiona bądź wręcz zdefraudowana. Wymaga dużo wcześniejszego uwzględnienia w budżecie. Nie angażuje też pracowników firmy, a często może wręcz być niezauważona.

Z kolei decyzja o wsparciu rzeczowym niesie ze sobą podobne dylematy. Z jednej strony istnieje komfort nieangażowania bezpośrednio finansów firmy i większa kontrola nad wykorzystaniem tego wsparcia. Jeśli przedsiębiorstwo przekazuje przedmiot swojej produkcji to dodatkowo pozbywa się zapasów z magazynu, a przy okazji promujemy markę. Ale nic za darmo: tym samym ogranicza się zaangażowanie społeczne, a dodatkowo potrzebna jest precyzja i sprawna logistyka, by pomoc ta nie została zmarnowana.

Przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu jest też wolontariat pracowniczy, który również niesie ze sobą korzyści, ale i zagrożenia. Niewątpliwie dzięki zaangażowaniu pracowników w działania prospołeczne tworzy się korzystny wizerunek firmy na zewnątrz, buduje pozytywne skojarzenia wokół marki i kreuje poczucie więzi z firmą i zespołem. Trzeba jednak pamiętać, że pracownicy powinni być do wolontariatu naprawdę przekonani. W innym przypadku można stracić podwójnie - nie tylko ich czas, który mogliby poświęcić na pracę, ale i wizerunkowo.

Formami zaangażowania w działania z zakresu odpowiedzialnego biznesu są też bezpłatne usługi lub udostępnianie sprzętu czy lokalu. Warto również wspomnieć o dobrowolnych odpisach od pensji (pay-roll), czyli przekazywaniu przez załogę na rzecz potrzebujących kilkuzłotowych końcówek pensji. W naszym kraju metoda póki co bardzo rzadka, a jak twierdzą fundraiserzy w przypadku większych firm niezwykle skuteczna.⁵ Modyfikacją tego mechanizmu może być natomiast matching funds, czyli podwajanie ze środków pracodawcy wartości zebranych przez załogę pieniędzy na cele dobroczynne. Z kolei matching time polega na wycenianiu przez pracodawcę czasu przepracowanego przez pracownika na rzecz organizacji społecznej.

Działania CSR mogą być realizowane samodzielnie przez firmę lub też w partnerstwie z organizacją pozarządową. Oczywiście również tu można mówić o dwóch stronach medalu. Przedsiębiorca decydujący się na partnerstwo z organizacją społeczną zyskuje jej doświadczenie, know-how. Nie musi też tak intensywnie angażować swoich pracowników. Ale równocześnie może narazić się na nierzetelność, ma też mniejszy wpływ na prowadzone działania. Kłopotów mogą też przysparzać wzajemne rozliczenia.

2. Kilka dobrych praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Producent okien do poddaszy firma Velux w roku 2005 przeprowadziła akcję „Jutro w pełnym świetle”, polegającą na wsparciu procesu nadbudowy Domu Dziecka nr 2 w Białymstoku w celu utworzenia tzw. mieszkań usamodzielniających. Precyzyjnie przygotowany projekt pozwolił na połączenie celów strategicznych i taktycznych (wzrost świadomości na temat znaczenia warunków, w jakich wychowują się i uczą dzieci oraz poprawa warunków życia i nauki wychowanków Domu Dziecka) z promocyjnymi - kreowaniem marek partnerów akcji jako firm oferujących profesjonalne materiały i usługi. Patronem akcji zostało Polskie Stowarzyszenie Dekarzy. Sponsorami – producenci materiałów budowlanych oraz firma architektoniczna. Opiekę medialną na działaniach sprawowała Gazeta Wyborcza, portal gazeta.pl oraz regionalna TVP.

Finansowanie całego projektu wzięli na siebie inwestor, czyli tamtejszy urząd wojewódzki oraz sponsorzy. Ci ostatni w zamian dostali możliwość posługiwania się tytułem sponsora oraz materiałami dot. akcji we własnych materiałach promocyjnych, na stronie www, w informacjach prasowych i we własnych ogłoszeniach. Uczestniczyli też w wydarzeniach związanych z akcją (rozpoczęciu inwestycji, oddanie obiektu). Mogli też informować o udziale w akcji w ramach własnych wydarzeń lub w ramach udziału w wydarzeniach obcych na zasadach uczestnictwa (seminariach, konferencjach). Informacja o zaangażowaniu w akcję organizatora, patrona i sponsorów pojawiała się we wszystkich działaniach podejmowanych przez media w ramach patronatów. Były to zarówno publikacje

⁵ Tygodnik Śląsko-Dąbrowski nr 13/2009

i programy związane z rozpoczęciem inwestycji, jak i zakończeniem poszczególnych jej części i całości.⁶

„Razem możemy więcej” to nazwa programu wolontariatu pracowniczego prowadzony przez fabrykę GM (Opel) w Gliwicach. Pracownicy sami decydują, gdzie firma powinna skierować pomoc. Wybierają organizację charytatywną, dla której przepracują rocznie 50 godzin. Mogą też skorzystać z listy organizacji przygotowanej przez koordynatora programu. Dwukrotnie w ciągu roku mogą dla tej organizacji przepracować 50 godzin. Po potwierdzeniu tego GM przekazuje na konto tej organizacji równowartość 250 dolarów. W tak zaplanowanym programie wolontariusze pracowali np. jako wychowawcy w Stowarzyszeniu na Rzecz Rozwoju Dzieci, Młodzieży i Rodziny w Raciborzu. Z kolei w Stowarzyszeniu na Rzecz Osób Upośledzonych Umysłowo w Bytomiu wolontariusze prowadzili zajęcia dla podopiecznych ośrodka wykorzystując do tego specjalnie wyszkolone psy. Wolontariusze pracowali także dla Środowiskowej Świetlicy Profilaktyczno - Wychowawczej w Bytomiu - Stroszku.⁷

„Przewodnik po ING” to adaptacyjne szkolenie przeznaczone dla nowych pracowników tej korporacji. Chodzi o zapoznanie pracowników z kulturą organizacyjną i zasadami funkcjonującymi w firmie oraz ułatwienie poruszania się w strukturze. Szkolenie, przygotowane przez trenerów wewnętrznych działu HR, składa się z dwóch części: e-learningowej dostępnej w miejscu pracy oraz jednodniowego warsztatu bezpośredniego. W ramach interaktywnego warsztatu pracownik zapoznaje się z kulturą organizacyjną, zasadami biznesowymi, strategią, historią ING w Polsce oraz na świecie. Dodatkowo przekazywane są informacje na temat struktury organizacyjnej.

Dzięki szkoleniom pracownicy są świadomi oczekiwań firmy, poznają też zasady którymi należy się kierować w pracy. Atrakcją jest też spotkanie z top menedżerem, który opowiada o swojej ścieżce kariery w ING. Daje ono szansę na poznanie w pierwszych dniach pracy menedżera wyższego szczebla, jest też przykładem ścieżki rozwoju w banku.⁸

6 Materiały promocyjne organizatora akcji

7 www.nu.fob.org.pl

8 www.nu.fob.org.pl

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło sukcesu w województwie śląskim

Konferencja i cykl seminariów
w fotografii



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
SPOŁECZNY



Kalendarium projektu

20 października 2008

konferencja regionalna w Katowicach

21 listopada 2008

seminarium lokalne w Tarnowskich Górach

12 grudnia 2008

seminarium lokalne w Jastrzębiu Zdroju

20 marca 2009

seminarium lokalne w Zawierciu

26 marca 2009

seminarium lokalne w Sosnowcu

27 marca 2009

seminarium lokalne w Gliwicach

30 marca 2009

seminarium lokalne w Raciborzu

18 maja 2009

seminarium lokalne w Jaworznie

26 maja 2009

seminarium lokalne w Bielsku - Białej

29 maja 2009

seminarium lokalne w Rybniku

9 czerwca 2009

seminarium lokalne w Częstochowie

maj - czerwiec 2009

akcja promocyjna społecznej odpowiedzialności biznesu



20 X 2008: Jan Klimek, Jerzy Buzek i Piotr Duda wśród audytorium konferencji w Katowicach, która rozpoczynała projekt



21 XI 2008: Krzysztof Hus podczas wykładu w Tarnowskich Górach



12 XII 2008: Wojciech Gumułka podczas wykładu „CSR w kształtowaniu wizerunku firm” w Jastrzębiu Zdroju



21 XI 2008: Agnieszka Lenartowicz-Łysik, koordynator projektu, rozpoczyna seminarium w Tarnowskich Górach



26 V 2009: Jerzy Buzek podczas wykładu w Bielsku - Białej



21 XI 2008: Michał Wójcik w trakcie wykładu w Tarnowskich Górach



26 III 2009: Marian Krzaklewski jako gość specjalny seminarium w Sosnowcu



20 III 2009: Jan Klimek jako gość specjalny seminarium w Zawierciu



26 V 2009: Poseł na Sejm RP Stanisław Szwed jako uczestnik dyskusji na seminarium w Bielsku - Białej



26 V 2009: Audytorium seminarium w Bielsku - Białej



20 X 2008: Przewodniczący Piotr Duda podczas wykładu na konferencji w Katowicach



27 III 2009: Piotr Pogon podczas wykładu na seminarium w Gliwicach



30 III 2009: Mirosław Lenk, Prezydent Raciborza, zabiera głos w dyskusji



20 X 2008: Uczestnicy konferencji w Katowicach



20 X 2008: Jerzy Buzek podczas wykładu na konferencji w Katowicach



26 V 2009: Marcin Tyra, Przewodniczący „Solidarności” Podbeskidzia, otwiera seminarium w Bielsku - Białej



26 V 2009: Jadwiga Piechocka podczas wykładu na seminarium w Bielsku - Białej



26 III 2009: Bogdan Biś, Zastępca Przewodniczącego Śląsko – Dąbrowskiej „Solidarności”, wita zebranych na seminarium w Sosnowcu



30 III 2009: Jan Klimek jako gość specjalny seminarium w Raciborzu



20 X 2008: Audytorium konferencji w Katowicach



18 V 2009: Michał Seweryński jako gość specjalny seminarium w Jaworznie



27 III 2009: Marian Krzaklewski podczas wykładu na seminarium w Gliwicach



21 XI 2008: Ewa Brachaczek, Dyrektor PUP w Tarnowskich Górach, wygłasza słowo wstępne



26 III 2009: Piotr Pogon jako gość specjalny seminarium w Sosnowcu



26 V 2009: Jerzy Buzek jako gość specjalny seminarium w Bielsku - Białej



26 V 2009: Michał Seweryński jako gość specjalny seminarium w Bielsku - Białej



26 III 2009: Uczestnicy seminarium w Sosnowcu



26 V 2009: Jerzy Buzek jako gość specjalny seminarium w Bielsku – Białej



20 III 2009: Wojciech Gumułka podczas wykładu w Zawierciu



29 V 2009: Michał Wójcik podczas wykładu na seminarium w Rybniku

Odpowiedzialny biznes. ZAWSZE.



ASSTYBIZET PROJEKT



Człowiek - najlepsza inwestycja!

Projekt "Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu w województwie śląskim" współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

czerwiec 2009: Billboard kampanii promocyjno-upowszechniającej dla koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w województwie śląskim



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
SPOŁECZNY

Człowiek - najlepsza inwestycja!

Publikacja bezpłatna, współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



IZBA RZEMIEŚNICZA
ORAZ MAŁEJ I ŚREDNIEJ
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
W KATOWICACH

Publikacja jest częścią projektu

„Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu w województwie śląskim”

realizowanego przez Region Śląsko-Dąbrowski NSZZ „Solidarność”

w partnerstwie z Izłą Rzemieślniczą oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości

w Katowicach w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Poddziałanie 8.1.3: Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt realizowany pod nadzorem Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach
www.wup-katowice.pl