

CSR W MŚP

POD
LUPĄ



RAPORT
2019

SPIS TREŚCI CSR W MŚP. POD LUPĄ

8	1. Wstęp. Dlaczego mówimy o CSR w MŚP?
16	2. Poznajmy bliżej CSR <ul style="list-style-type: none">› Definicje, standardy, obszary i narzędzia CSR› Sposoby mierzenia działań› First steps – jak powstawał i zmieniał się polski CSR
26	3. Czym jest CSR dla MŚP <ul style="list-style-type: none">› Praktyki CSR w MŚP i ich uzasadnienie› Narzędzia CSR w praktyce MŚP› Branże, rozkład geograficzny, wielkość przedsiębiorstw› Inne istotne wskaźniki rozwoju CSR w MŚP (czas działania, motywacje etc.)
36	4. Bariery <ul style="list-style-type: none">› Kultura CSR vs strategia CSR w sektorze MŚP› CSR w MŚP – dynamika zmian
44	5. Zachęty <ul style="list-style-type: none">› Wiedza i postawy menedżerskie› Dobre praktyki i partnerstwa› Źródła finansowania działań
54	6. Dziś i jutro, czyli w stronę CSR 3.0 <ul style="list-style-type: none">› Możliwość rozwoju biznesu dzięki narzędziom CSR› Zmieniające się otoczenie biznesu i nowe sposoby budowania marek, w tym poprzez CSR
60	7. Podsumowanie. Główne wnioski
64	8. Okiem praktyka. Wypowiedzi ekspertów
74	9. Metryka badania
74	<i>Bibliografia</i>
76	<i>Przypisy</i>

#S∞&<}
#;c
Q×F→≈
≤Q≠∞
/*/(!s
R

WSTĘP >
DLACZEGO
MÓWIMY
O CSR
W MŚP?



Wstęp. Dlaczego mówimy o CSR w MŚP?



Radosław Woźniak
prezes Zarządu / EFL

Z dużą przyjemnością przekazuję na Państwa ręce nasz najnowszy raport. W tegorocznej edycji, już dziewiątej, naszą badawczą lupę kierujemy ku CSR, czyli *corporate social responsibility*.

Skąd taki wybór? Starając się być blisko naszych klientów, których większość reprezentuje obszar MŚP, od lat podejmujemy zagadnienia o szczególnej wadze dla tego segmentu. Tak było z rynkiem rolnym, transportem, ale i innowacjami czy inwestycjami. W ostatnich latach poszerzyliśmy nieco formułę, przedmiotem badania i Raportu czyniąc nie tylko branże, ale całe obszary tematyczne o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania małych i dużych firm. Mam na myśli szczególne cechy pokolenia milenialsów, wizje przyszłości w zakresie budownictwa czy – w tej edycji – CSR.

CSR jest zespołem działań, sposobem rozumienia powinności przedsiębiorcy, który zyskuje coraz większe znaczenie na konkurencyjnym rynku także jako argument motywujący wybory konsumenckie. Nie chodzi bowiem o aktywność, rozdawnictwo czy dobroczynność, ale o przemyślaną strategię działań, które wpisują firmę w wieloraki kontekst środowiskowy: społeczny i lokalny, gospodarczy i pracowniczy, wreszcie – środowiskowy *sensu stricto*, czyniąc obszar CSR trwałym elementem procesu biznesowego. Wydaje się oczywiście, że rozwój gospodarczy nie tylko nie powinien szkodzić człowiekowi czy środowisku naturalnemu, ale co więcej – zwiększać pozytywny wpływ i zmieniać świat na lepsze. Ten zrównoważony rozwój wynika z odpowiedzialności wobec dzisiejszego świata i przyszłych pokoleń, ale i odpowiada na mierzalne wyzwania

rynku, konkretne oczekiwania klientów, wymierne w pieniądzu standardy kooperacji. Kto nie rozumie CSR, nie ma czego szukać w nowej gospodarce. Dlatego chcemy ten przekaz odpowiednio wzmocnić i przekuć na propozycje konkretnych działań, tak aby był użyteczny dla przedsiębiorców obszaru MŚP, którzy chcą i potrafią się rozwijać.

W dalszej części Raportu znajdą Państwo zwięzłą rekapitulację ewolucji światowego i polskiego CSR, rozwoju odpowiedzialnościowego myślenia i wynikających zeń działań w naszym kraju. Wiemy (i piszemy o tym w dalszej części), że podążając śladami rynków najbardziej zaawansowanych we wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju, jak obszar Skandynawii, Francji czy Niemiec, dokonujemy swoistego transferu wiedzy głównie poprzez duże firmy, międzynarodowe korporacje. Nie inaczej jest z EFL, którym mam zaszczyt kierować – jako uczestnik światowych struktur Credit Agricole czerpie z globalnego *know how* grupy również w obszarze CSR. Kierunek przepływu wiedzy i dobrych praktyk bywa też i odwrotny: nagłaśnianie dobrych praktyk wypracowanych i okrzepłych w krajowych strukturach Credit Agricole, a więc i EFL – czyni nas uczestnikami światowej sieci działań odpowiedzialnościowych, globalizuje nasze podejście i doświadczenia, dostosowując je, oczywiście, do warunków lokalnych.

Na ogół jednak jest tak, że to my, polski rynek, korzystamy z dorobku CSR naszych europejskich partnerów, kooperatorów, otoczenia biznesu. My, duże firmy, dysponujące wsparciem wykraczającym poza nasze polskie doświadczenia. Sądzę więc, że jako „specjalista od MŚP”, EFL jest winien małym i średnim przedsiębiorcom tę wiedzę, do której podmiotom mniejszym, działającym lokalnie, bez powiązań transgranicznych – dotrzeć jest na pewno trudniej. To stały element naszej strategii: chcemy dzielić się wiedzą i doświadczeniem, przekładając dorobek i doświadczenia dużych firm na potrzeby MŚP, uwzględniając

specyfikę segmentu, na którym się znamy. W tym roku czynimy to w obszarze, który od lat również w naszym kraju zyskuje na znaczeniu.

By dzielić się wiedzą i pomagać w wypracowaniu adekwatnych standardów, trzeba jednak zacząć od „przeglądu wojsk”, ustalić stan wiedzy i posiadania. I temu głównie służy ten raport.

Z badań wynika, że nasi przedsiębiorcy często nie są świadomi, że prowadzone przez nich działania na rzecz środowiska, pracowników czy społeczności lokalnych są działaniami CSR-owymi. Prowadzą działania mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu lub zwiększają ten pozytywny, ale nie nazywają ich CSR-owymi. Intuicyjnie czują wagę – również dla wyborów konsumenckich – działań CSR, których teorię, nazewnictwo, dorobek odkrywają dopiero w praktyce. To bardzo optymistyczny przekaz – oznacza bowiem, że praca popularyzatorska, którą wykonujemy, ma szansę trafić na podatny grunt: podłoże już z grubsza przygotowane. CSR dla polskich MŚP nie jest *terra incognita*.

Badania dostarczają nam wiedzy o barierach, które powstrzymują przedsiębiorców przed przestawieniem myślenia na CSR-owe tory. Główne to brak wiedzy, wzorców, możliwości współpracy – i środków finansowych.

Jak pokazuje przykład EFL, społeczna odpowiedzialność biznesu nie zawsze musi wiązać się ze znacznymi wydatkami. Najważniejsze jest zaangażowanie. Działamy odpowiedzialnie i zachęcamy do tego naszych klientów, partnerów i pracowników. Takie działania można prowadzić każdego dnia i za pomocą dostępnych narzędzi oraz zaangażowania kadry i pracowników. Co więcej, dobrze rozumiana odpowiedzialność społeczna to długofalowy proces, którego nie można stworzyć jednym, wysokonakładowym działaniem firmy. To projekt społeczny, który wymaga zaangażowania wielu stron. Żeby był prawdziwy, musi u swoich podstaw kierować się etyką i przyzwoitością, czego – jak wiadomo – kupić się nie da. Takie działania firmy na rzecz i z poszanowaniem wszystkich interesariuszy przynoszą korzyści nie tylko beneficjentom, ale również firmie. Budują lojalność i zaufanie klientów poprzez odpowiedzialną sprzedaż.

Zwiększają motywację i produktywność pracowników. Przekładają się również na korzyści finansowe, takie jak: wzrost wartości marki, korzyści wizerunkowe, ugruntowanie pozycji rynkowej, zmniejszenie kosztów utraty pracownika czy zwiększenie udziału w rynku.

Bo CSR-u nie powinniśmy rozumieć tylko jako kosztu, jest on bowiem przede wszystkim inwestycją.

Jako duża firma, opierająca swe działania na rozległych strukturach terenowych, możemy wesprzeć również w zniwelowaniu bariery polegającej na braku wiedzy i przestrzeni do współpracy. Wiedzą w zakresie CSR dzielimy się chętnie, a raport ten jest nieledwie początkiem tego procesu. Angażujemy się bowiem od kilku miesięcy w prace nad stworzeniem platformy kooperacji i wymiany doświadczeń w obszarze CSR. Już wkrótce, w formie, która jeszcze się krystalizuje – zaoferujemy takie narzędzie przedsiębiorcom MŚP.

Zapraszam zatem do lektury – i współpracy. Jeśli nawet jest prawdą, że niewiele rzeczy na świecie robić warto – CSR prowadzić warto na pewno. Warto w imię solidarności, odpowiedzialności – ale i rachunku ekonomicznego.



Justyna Gudowska-Pohling
menedżer ds. badań marketingowych i rynkowych / EFL

CSR, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu, jest obszarem zarządzania przedsiębiorstwem w Polsce stosunkowo młodym. Jej idee były wdrażane na przełomie lat dziewięćdziesiątych i dwudziestych przez korporacje, których centrale są zlokalizowane w krajach o bardziej zaawansowanej gospodarce. To dzięki nim był możliwy transfer idei zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw na rodzimy grunt, który – ze względu na uwarunkowania poprzedniego ustroju – nie był wówczas podatny na działania biznesowe z uwzględnieniem kontekstu społecznego.

Od tego czasu minęło blisko 20 lat, świat się zmienił, na scenę życia gospodarczo-społecznego weszło nowe pokolenie, dla którego poczucie wpływu, poczucie sprawstwa i zorientowanie na biznes uwzględniający potrzeby otoczenia stały się naprawdę istotne. Maksymalizacja zysku ekonomicznego i stojąca za nim nieograniczona eksploatacja środowiska naturalnego w krótkim czasie przyczyniły się do kryzysu klimatycznego i ekologicznego na świecie. Jako ludzie i cywilizacja jesteśmy w takim momencie rozwoju, że jeśli nie wprowadzimy do DNA zarządzania biznesem praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju, to może być z nami krucho.

I małymi krokami to się dzieje. Na początku lutego 2019 roku zapadła decyzja Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, podjęta po konsultacji z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii, potwierdzająca wpisanie na ministerialną listę zawodu *specjalista do spraw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Zostanie on ujęty przy najbliższej noweli klasyfikacji, planowanej na 2020 rok. Mamy zatem realne działania, które świadczą o tym, że uwzględnianie społeczno-środowiskowego kontekstu funkcjonowania jest dostrzegane również formalnie.

Dotychczas CSR był zarezerwowany dla dużych korporacji. Tymczasem prowadzenie jakiegokolwiek działalności biznesowej wiąże się z wpływem zarówno na społeczeństwo, jak i ekosystem – i ten wpływ powinien być realnie zauważany przez całe środowisko biznesowe w Polsce. Jest ważny dla wszystkich, a więc również reprezentantów sektora MŚP, tym bardziej że – jak wynika z kierunków rozwoju – wcześniej czy później każda firma, duża czy mała, będzie musiała uwzględnić w swej strategii działania CSR. Wynikać to może zarówno z uwarunkowań zewnętrznych – np. wymogów prawnych związanych z koniecznością uzyskania odpowiednich certyfikatów (w zależności od branży; np. związanych z emisją CO₂ do atmosfery), jak i wewnętrznych – oczekiwań pracowników związanych z dbałością o środowisko, ludzi i o poczucie sensu, jakiego może dostarczyć praca w firmie świadomej swojego wpływu na otoczenie. Gospodarka, środowisko, społeczeństwo – to system naczyń połączonych. Im szybciej to zauważymy, tym lepiej będziemy się rozwijać – lepiej, bo w sposób zrównoważony.

EFL już tradycyjnie – jako partner małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – pochyła się w raporcie i swoich działaniach nad sektorem MŚP w kontekście aktywności CSR. Poprzez otwarcie się na MŚP, EFL chce kaskadować wiedzę, inspirować, otworzyć dialog między różnymi podmiotami gospodarczymi w zakresie CSR – z uwzględnieniem mniejszych podmiotów, zlokalizowanych nie tylko w dużych ośrodkach miejskich. Pierwszym krokiem jest oddanie w Państwa ręce tego raportu, w którym przybliżamy pojęcie CSR i dzielimy się dobrymi praktykami, wskazując jednocześnie na istotne bariery we wdrażaniu polityki CSR w firmach – i sposoby radzenia sobie z nimi. Wskazujemy również, że CSR to nie tylko działania filantropijne i dbanie o *work-life balance* pracowników, ale również te związane z oszczędnością energii elektrycznej, wody czy sortowaniem odpadów. Takie, które przyczyniają się do realnych oszczędności firmy, bo rachunek ekonomiczny wciąż jest ważny. W kolejnym kroku chcemy zaprosić firmy z sektora MŚP do współpracy: we wspólnych działaniach, ale też w dostarczaniu wiedzy o sposobach implementacji CSR jako ważnego elementu strategii zarządczej firmy. Kluczem do sukcesu w tym aspekcie jest bowiem poszukanie odpowiedzi na pytanie, jaki moja firma ma wpływ na otoczenie i co ja konkretnie mogę zrobić, żeby go zrównoważyć. Odpowiedź na nie z pewnością przybliży niejednego przedsiębiorcę do istoty CSR i uczynienia z niego ważnego elementu zarządczego.

Z badania przeprowadzonego przez EFL, którego wyniki prezentujemy w raporcie, wynika, że jedynie 24 proc. badanych przedsiębiorstw zadeklarowało znajomość terminu CSR. Symptomatyczne jest to, że przeciętna znajomość jest tym wyższa, z im większą firmą mamy do czynienia, oraz w im większej miejscowości znajduje się jej siedziba. Jak wynika z pogłębionej analizy, brak znajomości pojęcia nie jest równoznaczny z brakiem jakichkolwiek działań w tym obszarze. Deklaratywny poziom wiedzy zmienia się po przeczytaniu przez badacza definicji CSR – po zapoznaniu się z nią aż 67 proc. ankietowanych przedsiębiorców deklaruje, że działa w myśl filozofii CSR.

Niemal połowa badanych nie ma żadnych skojarzeń z omawianym terminem. Najczęściej deklarowane asocjacje dotyczą etyki, moralności i odpowie-

dzialności (11,4 proc.), a także sposobu zarządzania (9,8 proc.), troski o pracowników (6,6 proc.) oraz o lokalną społeczność (3,8 proc.) i środowisko naturalne (3,6 proc.).

Symptomatyczny w tym wypadku może okazać się brak umiejętności powiązania korzyści, jakie niesie ze sobą CSR, z konkretnymi aktywnościami. Dlatego nawet, jeśli działania w ramach „społecznej odpowiedzialności biznesu” są lub będą podejmowane, to prawdopodobnie z pominięciem świadomego uwzględnienia możliwych korzyści dla przedsiębiorstwa i społeczności lokalnych. Dlatego bardzo ważne jest, aby każda firma znalazła swoją, zgodną z własną linią biznesową, filozofię działań CSR.

Dowodzi to również tego, że CSR jest tylko pojęciem, pewnym kodem językowym zapożyczonym z języka angielskiego, którego znaczenie wciąż zna mało przedsiębiorców. I można byłoby rzec, że nie musi, że ważniejsze są działania, które i tak mogą być podejmowane. Z drugiej strony jednak brak znajomości znaczenia tego terminu może wpływać na ograniczony rozwój przedsiębiorstw i dostęp do informacji. Jako EFL chcemy popularyzować idee zrównoważonego rozwoju wśród firm z sektora MŚP.

Kluczowe bariery do wdrażania działań CSR-owych w firmach to przede wszystkim brak wiedzy i środków finansowych. Dla nas w EFL – to informacja, że konieczne jest podejmowanie działań informacyjnych, a także wymiana doświadczeń w środowisku small biznesu.

Oddajemy w Państwa ręce publikację, która przybliży CSR. Wzbogaciliśmy ją o wypowiedzi ekspertów, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami i wiedzą. Udzielają również wskazówek, w jaki sposób można zacząć wdrażać CSR w firmie.

I – jak to powiedziała jedna z naszych rozmówczyń: *do odważnych świat należy i warto go zmieniać, chociażby małymi kroczkami*. Ja dodam jeszcze, że jak dołożymy do tego serce i pasję, to nawet w najmniejszych firmach da się coś zrobić.

Zapraszam zatem do lektury – i do dzieła!



Joanna Picher-Różyło
kierownik Biura Zarządu
i CSR / EFL

W EFL odpowiedzialność biznesu stanowi istotę strategicznego zarządzania i przekłada się na długofalowe działania w trzech obszarach: gospodarczym, społecznym i środowiskowym. To swego rodzaju inwestycja, która stanowi podstawę funkcjonowania firmy. Stosujemy kodeks etyki w stosunku do naszych klientów (odpowiedzialna sprzedaż), ale także wobec naszych pracowników i kontrahentów. Zaufanie klienta do firmy takiej jak nasza zdobywane jest nie tylko atrakcyjną ofertą, ale też odpowiedzialnością pracowników względem klienta czy społeczności lokalnej, której chcemy być częścią. Misją odpowiedzialnego przedsiębiorstwa jest dbanie nie tylko o klientów czy kontrahentów, ale i pracowników. Dlatego nasi pracownicy mogą korzystać z programu *Wellbeing*, nagrodzonego w 2018 jako najlepszy program realizujący projekty w tym zakresie. Dla Zarządu naszej firmy bardzo ważnym impulsem w tworzeniu działań CSR jest głos pracowników, stąd pomysł na powołanie Grupy Roboczej ds. CSR, do której przystąpili pracownicy z różnych departamentów.

Nasi pracownicy angażują się również w działania na rzecz społeczności lokalnej. Od lat wspieramy Fundację „Przyłądek Nadziei – Na ratunek dzieciom z chorobą nowotworową”, nie tylko darowizną, ale też czynnym udziałem np. w „Dniu bez windy” (każdy pokonany stopień w 11-piętrowym budynku był cegielką na rzecz Fundacji) czy występem naszego zespołu muzycznego EFL Band podczas Koncertu Nadziei organizowanego przez Fundację. Innym pięknym działaniem było zorganizowanie akcji „Zostań Dawcą”. Wraz z Fundacją DKMS rejestrowaliśmy naszych pracowników w banku potencjalnych dawców szpiku – i już wiemy, że ktoś spośród nas znalazł swojego „genetycznego bliźniaka”.

W czerwcu tego roku świętowaliśmy dołączenie EFL do sygnatariuszy Karty Różnorodności, potwierdzając tym samym zaangażowanie firmy w działania na rzecz różnorodności, m.in. prze-

ciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy. Podczas wydarzenia można było poznać współpracowników w odmienny sposób – poprzez swoje pochodzenie, które każdy mógł zaznaczyć na EFL-owej Mapie Różnorodności. Wszyscy zainteresowani tematyką stereotypów mogli wziąć udział w spotkaniu prowadzonym przez studentów psychologii pt. „O stereotypach przy kawie”.

Podczas innej akcji „Nie jestem chomikiem – nie chomikuję” zebraliśmy pełne kartony materiałów biurowych, którym postanowiliśmy dać drugie życie. Zorganizowaliśmy Piętrową Wymianę, gdzie każdy mógł zabrać materiały, których brakuje mu na biurku. Obdarowaliśmy nimi ok. 10 przedszkoli i szkół z Wrocławia i okolic. Jednak to nie wszystko! Postanowiliśmy również oddać meble, które po porządkach trochę się u nas marnowały – w sumie oddaliśmy ponad 50 szaf, stołów, kontenerów pod biurko oraz foteli.

Odpowiedzialny biznes dba również o swoje najbliższe otoczenie. Dlatego zorganizowaliśmy spływ kajakowy połączony ze zbiórką śmieci. Rzeki są istotnym elementem całego ekosystemu, a śmieci, które tam lądują, bardzo trudno wydobyc, przez co stanowią ogromny problem. Nasze działania pozwoliły na oczyszczenie rzeki z ponad 10 worków śmieci! Dołączyliśmy się również do akcji „Daj oddech miastu” i sadziliśmy drzewa z organizacją Dotlenieni.org.

Jak wiemy, CSR skupia w sobie odpowiedzialność wobec społeczeństwa, środowiska, a także gospodarki. Świetnym połączeniem wszystkich tych obszarów jest zorganizowany w EFL Tydzień Zrównoważonego Transportu, podczas którego staraliśmy się zachęcać naszych pracowników do wyboru środka transportu alternatywnego wobec samochodu. Pracownicy mogli skorzystać z rowerowego śniadania dla wszystkich wybierających transport na dwóch kółkach, a dla chętnych przeprowadziliśmy kurs jazdy na rolkach. Wraz z fundacją Odblaskowi.pl i naszą spółką córką Carefleet zorganizowaliśmy akcję promującą bezpieczne poruszanie się po drodze. Pracownicy mieli okazję skorzystać z symulatorów zderzeń oraz alkogogli.

Wszystkie te działania pokazują, że CSR nie musi pociągać za sobą wielkich sum na jego realizację. To wielka suma małych działań, zaangażowanie i kreatywność pracowników oraz stuprocentowe poparcie Zarządu stanowią o powodzeniu misji, jaką jest odpowiedzialność.



±

%



A

M



**POZNAJMY
BLIŻEJ
CSR**



2

Poznajmy bliżej CSR

» Definicje, standardy, obszary i narzędzia CSR

» Sposoby mierzenia działań

» First steps – jak powstawał i zmieniał się polski CSR

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (ang. corporate social responsibility, CSR) pozwala na zarządzanie firmą w sposób efektywny biznesowo, przy równoczesnym rozwoju marki w otoczeniu biznesu i rozwoju samego jej otoczenia, czyli interesariuszy. W efekcie firma oferuje coraz lepsze produkty czy usługi oraz buduje silne relacje ze swym otoczeniem. Niebagatelne jest to, że przedsiębiorstwo przy tym może też ograniczać negatywny wpływ na środowisko naturalne. Całość pozwala na umacnianie się na rynku pod względem produktowym i marketingowym, z pozycją marki opartej na wartościach.

Obecnie kierunek, w jakim podąża rynek, jest odpowiedzią na oczekiwania młodych klientów. Jak twierdzi prof. Bolesław Rok, zajmujący się CSR w Akademii Leona Koźmińskiego (ALK): *Młode*

pokolenie hołduje licznym wartościom stojącym u podstaw społecznej odpowiedzialności biznesu, dlatego może ono wpłynąć na jego upowszechnienie¹.

CSR staje się wymaganiem społeczeństw na całym świecie, wychodząc poza dobrowolność wyboru firm: chcemy bądź nie chcemy być społecznie odpowiedzialni? Więc co to oznacza: być społecznie odpowiedzialnym? *To inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego².*

CSR jest pojęciem definiowanym przez normę ISO 26000³, która powstała w wyniku prac zespołu ekspertów z 99 krajów i została opublikowana

w 2010 roku. Polska wersja językowa dostępna jest od 2012 roku. Co istotne, ISO 26000 nie jest normą systemu zarządzania, ale zachęca do tego, aby włączać niektóre obszary CSR do już istniejących systemów. Nie zawiera wymagań, a więc nie można certyfikować nią przedsiębiorstw. Jest przewodnikiem po CSR i zachęca do wprowadzaniu standardów CSR w przedsiębiorstwach. Normę można uznać za uniwersalną, bo dzięki jej wskazówkom narzędzia CSR sprawdzają się w każdej firmie czy organizacji, bez względu na wielkość czy lokalizację. **CSR wg ISO 26000 to po prostu odpowiedzialność firmy za społeczeństwo i środowisko naturalne poprzez etyczne i przejrzyste zachowanie w każdym aspekcie działania.**

W jeszcze bardziej ogólny sposób CSR definiuje Komisja Europejska, opisując go jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”, co oznacza odwołanie do całej kultury materialnej, z której korzysta firma i którą tworzy. Tak więc przedsiębiorstwo powinno integrować podstawową strategię działania z wymienionymi wcześniej oczekiwaniami (kontrahentów, pracowników, społeczeństwa, w tym wymogami środowiska naturalnego) w celu:

- » maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli czy udziałowców i społeczeństwa jako całości;
- » rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia możliwych negatywnych skutków działalności firmy⁴.

Tworzenie wspólnej wartości przenosi nas do silnego w I dekadzie XXI wieku prądu zarządzania – CSV (ang. *creating shared value*). Jest to koncepcja wypracowana przez Michaela Portera, amerykańskiego ekonomistę i profesora Harvard Business School, oraz konsultanta biznesowego Michaela Kramera.

Wartość wspólna to strategia i praktyki operacyjne, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiając jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w których otoczeniu prowadzi ono swoją działalność⁵, co pokrywa się z definicją CSR w części oddziaływania biznesu na otoczenie i swego czasu było częstym motorem zmiany w firmach. Warto jednak podkreślić, że CSV nie straciło na swej aktualności, tak

samo jak koncepcja zrównoważonego rozwoju. Ta zaś została wypracowana w 1987 roku przez Komisję Środowiska i Rozwoju ONZ, kierowaną przez Gro Harlem Brundtland, premier Norwegii. Zarówno definicja, jak i sam termin „zrównoważony rozwój” są w dużej części komplementarne z CSR, co powoduje, że oba często bywają łączone:

Zrównoważony rozwój [...] zaspokaja potrzeby obecne, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń. Opiera się na dwóch podstawowych pojęciach:

- » „potrzeb” – w szczególności podstawowych potrzeb najbardziej potrzebnych na świecie, którym należy nadać najwyższy priorytet;
- » „ograniczeń” – narzuconych zdolności środowiska do zaspokojenia potrzeb obecnych i przyszłych przez stan techniki i organizacji społecznej⁶.

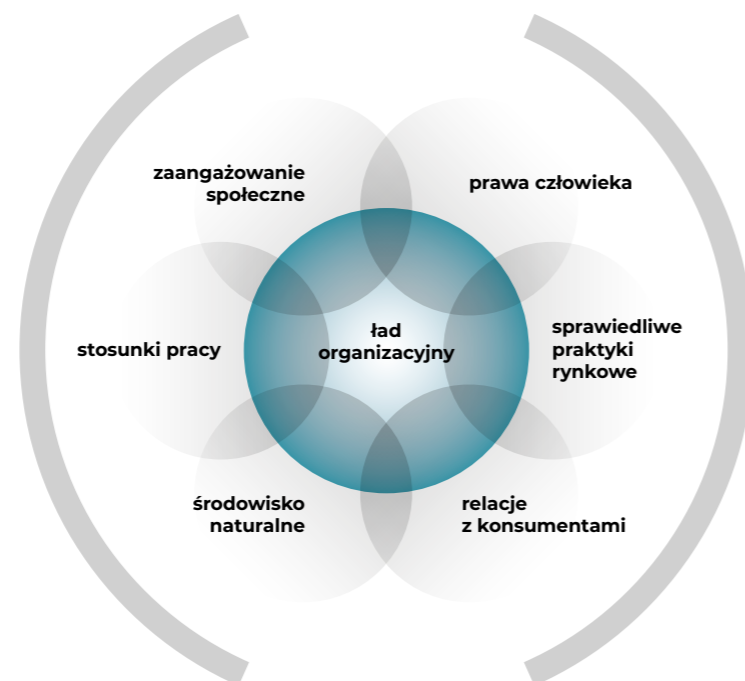
Obecnie często można spotkać się z dobrowolnym działaniem administracji, biznesu oraz wszelkich innych organizacji zajmujących się zarządzaniem społeczeństwem i gospodarką, które realizują Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ, (ang. *The Sustainable Development Goals, SDG's*). Jest to rozwój samej koncepcji G. H. Brundtland. Cele zostały przyjęte Rezolucją Zgromadzenia Ogólnego w 2017 roku. Realizacja SDG's jest monitorowana na całym świecie odpowiednimi wskaźnikami; w Polsce za ten proces odpowiada GUS.

W praktyce biznesowej firmy dostosowują sposób urzeczywistniania poszczególnych celów (tematy) do ich profilu działalności, wybierając dla siebie jeden lub więcej celów, które realizują w ramach ich zaangażowania CSR. Pięć większych grup SDG's pozwala na lepsze poruszanie się po ich tematyce: 1. ludzie, 2. planeta, 3. dobrobyt, 4. pokój, 5. partnerstwo.

Definicje tworzą pojęcia, zakreślając obszary, w których przedsiębiorca MŚP może realizować swe zamierzenia. Z pewnością bliższe praktykom biznesu będzie poznanie narzędzi CSR:

Dialog społeczny – forum prezentacji stanowisk i wymiany informacji pomiędzy administracją rządową i samorządową, organizacjami pracodawców oraz pracownikami⁷. Moderowany przez niezależną instytucję, najczę-

Obszary CSR wg normy ISO 26000³



Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ⁹



ściej wg standardu AA1000⁸. Struktura procesu dialogu pozwala maksymalizować korzyść dla firmy i interesariuszy w zakresie wzajemnych oczekiwań i powinności, np.: warunków pracy, rozwoju lokalnego, ochrony środowiska etc.

Dialog jest zapisany w preambule Konstytucji RP jako prawo podstawowe. W art. 20 Konstytucji czytamy też, że Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej¹⁰.

Kampanie społeczne – dążą do zmiany postaw lub zachowań na lepsze, np. „Trzeźwo myślę”, czyli kampania firmy browarniczej dot. odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu. Kampanie podejmują temat, który związany jest z działalnością przedsiębiorstwa, np. ochrona środowiska, edukacja konsumencka.

Odpowiedzialna reklama – zachowanie zgodne z zasadami odpowiedzialności w marketingu, np. poprzez stosowanie Kodeksu Etyki Reklamy¹¹.

Marketing zaangażowany społecznie, ang. cause related marketing, CRM – firmy wspierają cel społeczny, jednocześnie wzmacniając własną markę czy produkt. Często działają w partnerstwie z NGO czy naukowcami. Np. program „Podziel się posiłkiem”.

Rozwój lokalny – wspieranie instytucji, osób, współpraca z administracją samorządową, szkołami etc. Rozwój lokalnej społeczności to bardzo często wykorzystywane narzędzie CSR w praktyce polskich firm od koncernów po małe przedsiębiorstwa. Zawierają się w tym działania sponsorskie, filantropijne, np. poprzez *pay-roll* – dobrowolne i regularne przekazywanie określonej kwoty z wynagrodzenia na rzecz wybranej organizacji pozarządowej. W Banku Spółdzielczym w Nidzicy wsparto w ten sposób Fundusz Stypendialny (500 tys. zł) i Nidzicki Fundusz Lokalny (100 tys. zł) w latach 1999-2019¹².

Wolontariat pracowniczy – organizowany przez firmę czy instytucję według określonych reguł i prawa, na rzecz lokalnych społeczności. Firma wspiera pracowników organizacyjnie lub finansowo. Wolontariat firmowy

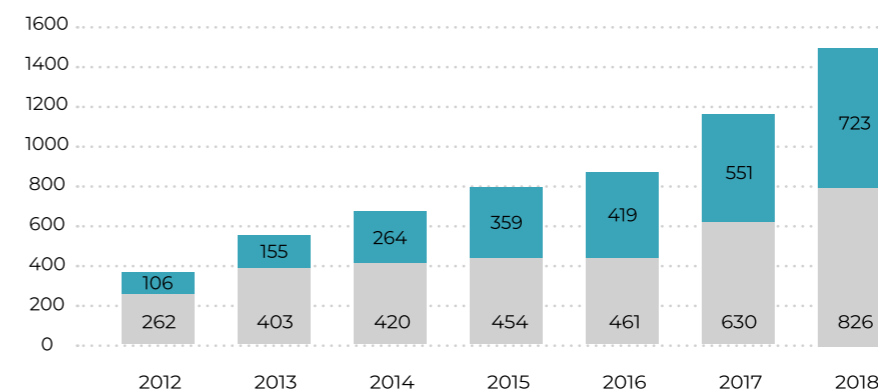
wspiera Ogólnopolska Sieć Centrów Wolontariatu¹³.

Programy etyczne dla pracowników – tworzenie i promocja kodeksów etyki w firmach, powołanie stanowiska ds. etyki, ustalenie procedur postępowania w przypadku zgłoszenia nieprawidłowości – naruszenia kodeksu etyki, ochrona tzw. sygnalistów. Np. W 2000 roku firma L'Oréal jako jedna z pierwszych firm we Francji stworzyła taki kodeks, a w 2007 roku utworzyła stanowisko dyrektora ds. etyki. W polskim oddziale tej firmy kodeks i system dialogu wewnętrznego pozwalają np. rozstrzygać wątpliwości przy wyborze dostawców. W Polsce pionierem stworzenia koncepcji i jej wdrażania był Andrzej Brzozowski, dyrektor ds. zrównoważonego rozwoju w ABB Polska. W latach 2003-2004 powołał w ABB Radę Etyki ABB. Prowadził systematyczne badania w ABB, między innymi: „Badania obszarów etyki, spraw personalnych, prawnych i komunikacyjnych w spółkach ABB w Polsce”, a także „Badania skuteczności procesu wdrażania w zakresie polityki społecznej i etyki biznesu w ABB”.

siłę zespołu jest deklaratywna Karta Różnorodności¹⁵.

Systemy zarządzania – wprowadzenie norm ISO 9000 (system zarządzania jakością), ISO 14000 (system zarządzania środowiskowego) czy certyfikatu *Social Accountability SA 8000*¹⁶ (zarządzanie odpowiedzialnością społeczną) lub standardu AA1000 pozwala na ustalenie trwałych procesów w firmie wpływających na jej CSR.

Raport społeczny – także raport o danych niefinansowych – dokument publikowany w cyklu rocznym, który w uczciwy sposób prezentuje sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Jego forma pozostaje dowolna. Często firmy sięgają do międzynarodowego standardu raportowania GRI¹⁷. Raport przedstawia strategię firmy z uwzględnieniem jej oddziaływania na otoczenie, zarządzanie zgodne z założeniami strategii oraz wyniki firmy według wcześniej ustalonych wskaźników oddziaływania społecznego. Raport winien uwzględniać interesy i potrzeby szerokiej grupy interesariuszy. Jego przygotowanie jest dobrowolne. Cho-



Ile firm stosuje praktyki CSR w Polsce? (zaangażowanie wszystkich sektorów)¹⁹

Rozwój pracowników – inwestycje w HR: kursy i szkolenia podnoszące kwalifikacje załogi, programy integracyjne, monitorowanie wyrównywania szans rozwoju zawodowego.

Zarządzanie różnorodnością – strategiczne podejście do zarządzania załogą. Zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowych zasobów, przyczyniającym się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych¹⁴. Najważniejszym dokumentem pozwalającym wykorzystać różnorodność jako

ciaż nowelizacja Ustawy o rachunkowości od 2017 roku nakłada na firmy obowiązek raportowania danych niefinansowych i o polityce zarządzania różnorodnością. Jak dotychczas dotyczy to dużych przedsiębiorstw (ok. 500 spółek w kraju). Raporty oceniane są co roku w konkursie Raporty Społeczne Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB)¹⁸.

Działania ekologiczne – wszelkie projekty wewnętrzne i zewnętrzne, których celem jest ochrona środowiska lub minimalizowanie negatywnego

Znajomość pojęcia CSR w MŚP²⁰

n = 500



- Tak / 24%
- Nie / 71%
- Nie wiem, trudno powiedzieć / 5%

Realizacja działań CSR w MŚP²¹

n = 500



- Tak / 67%
- Nie / 23%
- Nie wiem, trudno powiedzieć / 10%

wpływu przedsiębiorstwa na środowisko. Od polityki środowiskowej, certyfikacji, przez zarządzanie surowcami i segregację odpadów, po edukację zespołu pracowników, kontrahentów i klientów firmy.

Zarządzanie łańcuchem dostaw – zarządzanie łańcuchem wartości – CSR na każdym etapie dostaw oznacza zarówno etyczne podejście do kontrahentów, jak i nieobciążanie środowiska naturalnego.

Znakowanie produktów – np.: *ecolabeling* (ekoznakowanie) i znakowanie społeczne. To certyfikaty wydawane przez niezależne organizacje dbające o wiarygodność certyfikatu, jak np.: *Fair Trade*, *FSC – Forest Stewardship Council* (przemysł drzewny, meblarstwo), *BREEAM* (budownictwo), certyfikacja jaj, certyfikat Zielone Biuro etc. Takie znakowanie, oparte na rzetelnej informacji, pozwala konsumentom na dokonywanie świadomych wyborów, producentów zaś obliuguje do podania rzetelnej informacji o składzie produktów i zawartości poszczególnych składników w długim czasie.

Firmy decydują się na wprowadzanie takich narzędzi CSR do ich strategii rozwoju biznesu, licząc na korzyści. W ekosystemie korporacji, które z racji zasięgu, możliwości, ale też presji społecznej najczęściej identyfikują się z CSR, można zetknąć się z dowodami na jego opłacalność. Klaudia Dobosiewicz, menedżer ds. komunikacji i CSR w Sanofi Polska, jednej z największych firm farmaceutycznych na świecie, podaje przykład z giełdy:

– *Globalni inwestorzy wybierają akcje Sanofi ze względu na zrównoważony rozwój biznesu naszej firmy. Postępuje już tak około 12 proc. naszych inwestorów. Zrównoważony rozwój wiąże się też z oszczędnościami, bo jeżeli wdrażamy rozwiązania, które oszczędzają energię, zużycie wody, zmniejszają ilość odpadów – to przekłada się na oszczędności finansowe. Tak więc, oprócz zmiany światopoglądowej czy podkreślania wartości wspólnych dla biznesu i otoczenia, finanse pokazują opłacalność CSR²².*

Generalnie przedsiębiorstwa mogą mierzyć efekt CSR, analizując stosunek nakładów do wyników. Można to robić dwutorowo, monitorując korzyści bezpośrednio i rezultaty w dłuższym czasie

zarówno dla firmy, jak i społeczeństwa. Jednak takie mierzenie może prowadzić do pytania o wiarygodność i obiektywność procesu. Dla zachowania dokładności pomiaru chociażby w standardzie raportowania GRI G4 można spotkać się z 82 wskaźnikami w obszarach:

- środowiska naturalnego – 34 mierniki,
- pracowniczym – 28 mierników,
- odpowiedzialności społecznej – 11 mierników,
- ekonomicznym i odpowiedzialności za produkty – po 9 mierników.

Przypisanie mierników do określonych działań i porównanie do kosztów pozwala ustalić efektywność strategii i działań CSR.

Wzrastająca z roku na rok liczba firm dokumentujących praktyki CSR w raportach „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” Forum Odpowiedzialnego Biznesu (w 2019 roku ukazała się 17. edycja) pokazuje też organiczny wzrost zainteresowania tym sposobem zarządzania w MŚP. W ciągu roku udział firm z tego sektora w raportowanym CSR zwiększył się o 10 podmiotów – do 60 przedsiębiorstw²³.

Nie jest to jedyne miejsce, gdzie widać aktywność firm z MŚP w obszarze CSR. W cyklicznie organizowanym konkursie „Firma Dobrze Widziana” Business Centre Club²⁴ startuje corocznie kilkadziesiąt firm, głównie z obszaru MŚP (edycja 2018 rok – ponad 60 firm). O wiele większe zainteresowanie notuje „Przedsiębiorstwo Fair Play”. To konkurs organizowany od ponad 20 lat, którego ideą jest zachęcenie wszystkich firm w Polsce do zachowań etycznych i wprowadzenia stosownych zmian nie tylko w wewnętrznej organizacji pracy, ale także do kształtowania pozytywnych relacji ze społecznością lokalną oraz dbałości o środowisko naturalne²⁵. Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości udaje się co roku nagradzać ponad 200 firm oraz osobno ludzi biznesu z sektora MŚP z całej Polski.

Te dane pozwalają szacować wzrost zainteresowania CSR-em w MŚP. Utylitarne korzyści, jakie społecznie odpowiedzialna firma MŚP może uzyskiwać, to:

- reputacja i przewaga konkurencyjna, w tym przywiązanie konsumentów,

- pozyskiwanie i zatrzymywanie wartościowych pracowników,
- pozytywny wpływ na relacje biznesowe, a także inwestorskie, ze społecznością lokalną, z administracją, mediami.

SKOJARZENIA Z TERMINEM „SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU”²⁶

- troska o lokalną społeczność: z uwzględnieniem potrzeb lokalnej społeczności
- współpraca z samorządami i społecznością lokalną
- podejście do lokalnych społeczności czy jakoś tak
- społeczna odpowiedzialność, lokalne zaangażowanie, społeczne wspieranie imprez

Jak już zostało zauważone, ważny aspekt wagi CSR wśród społecznych oczekiwań ukazuje głos młodego pokolenia konsumentów i pracowników. Według badania OC&C Strategy Consultants²⁷ pokolenie Z (urodzonych po 1998 roku) rozwija oczekiwania generacji wcześniejszej (milenialsów). I do wachlarza postaw i wartości jak oczekiwanie zmian społecznych w zakresie prowadzenia biznesu i uprawiania polityki dodaje nieskrępowaną mobilność (fizyczną i technologiczną) przy zachowaniu bezpieczeństwa i stabilności. Ta generacja to już 30 proc. światowej populacji, a w niektórych częściach

Afryki nawet połowa. Ok. 2030 roku pokolenie Z będzie stanowić 33 proc. wszystkich konsumentów na całym świecie. Z punktu widzenia rozwoju biznesu decyzje zakupowe tej grupy będą wpływały na powodzenie marek. I tu, oprócz ceny i jakości produktów, pokolenie Z w odróżnieniu od starszych generacji wskazuje czynniki takie jak styl, ekologia, pragnienie doświadczenia, a nie posiadania, etyka i wartości marek, a także społeczna odpowiedzialność. To one będą kształtować wzorce i postawy konsumenckie – wynika z raportu OC&C.

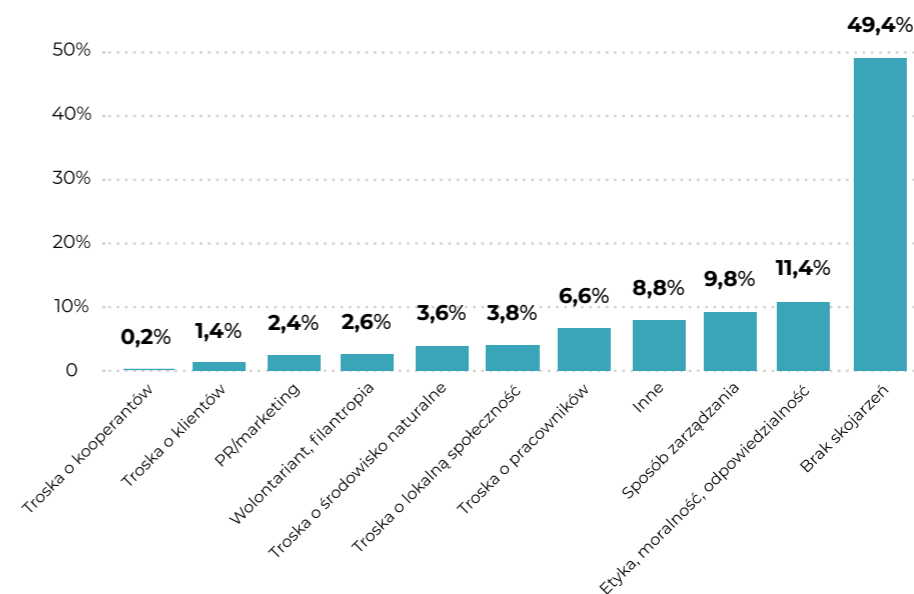
Jak podkreśla Randa Ombach, menedżer ds. CSR z firmy SuperDrob:

Dobrze jest zaszczepiać w firmach idee związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, żeby rola świadomości, że firma to nie tylko biznes i pieniądze, ale przede wszystkim ludzie. Trzeba doceniać ich wkład w to, co robią, i stale pamiętać, że jak nie będzie ludzi inspirować i angażować, to z biznesu nie będzie zysków. Jako firma staramy się pokazać, że taka postawa przekłada się ostatecznie na wynik finansowy. Jeżeli ktoś ma takie podejście, że liczą się dla niego tylko wyniki z Excela, warto mu pokazać, że z tego też są zyski. Nawet jeżeli ktoś mówi „nie jestem filantropem, mnie to nie interesuje, działania charytatywne gdzie indziej proszę” – powinien pamiętać, że w każdej firmie człowiek i tak zawsze jest najważniejszy²⁸.

Odchodząc od spojrzenia w przyszłość, warto jeszcze zrobić krok wstecz, aby poznać warunki, jakie ukształtowały polski CSR, i w pełni go zrozumieć. Podejście do biznesu w Polsce w latach

Efektywność CSR:

- korzyści dla społeczeństwa: liczba beneficjentów/NGO ze wsparciem/liczba godzin wolontariatu
- korzyści dla firmy: liczba osób zaangażowanych/liczba publikacji w mediach na temat działalności społecznej firmy



SkJARzenia z terminem „społeczna odpowiedzialność biznesu”²⁹

n = 500

Media podejmujące tematy CSR

- › **Ranking Odpowiedzialnych Firm, ALK i „Dziennik Gazeta Prawna”**
- › **Kampaniespoleczne.pl**
- › **Kompendium CSR, wydawane z „Rzeczpospolitą”**
- › **Nienieodpowiedzialni.pl**
- › **CRNavigator.com**
- › **Tygodnik „Polityka” i coroczne „Listki CSR”**
- › **Odpowiedzialnybiznes.pl**
- › **Bizon. Biznes Odpowiedzialny i Nowoczesny, MUZO.FM**

90. XX wieku zakładało pełen liberalizm, czyli maksymalizowanie zysków. Biznes po pierwszych sukcesach zajął się filantropią, która jeszcze przez długie lata była w prosty sposób łączona z CSR-em. Jego formatowanie przyspieszyło wejście Polski do UE. Takie dokumenty jak *Green Paper*³⁰, *White Paper*³¹ ukształtowały podejście administracji krajowej do CSR. W dawnym Ministerstwie Gospodarki działała Grupa Robocza ds. CSR, która obecnie pracuje jako Zespół ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw przy Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju.

Równolegle na początku XXI wieku strategię CSR-owe zaczęły pojawiać się w firmach, najpierw z kapitałem zagranicznym. Takie branże jak energetyka, farmacja, FMCG zostały szybko rozpoznane przez ekspertów CSR czy środowiska akademickie. Warta podkreślenia jest niebagatelna rola tego środowiska w upowszechnianiu CSR. Chodzi chociażby o podyplomowe studia CSR na ALK, działalność Zakładu Etyki i Filozofii Społecznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie czy Katedry Zarządzania Miastem i Regionem na Uniwersytecie Łódzkim. Jednak pomimo prawie dwóch dekad CSR w Polsce eksperci wciąż mierzą się z poważnym wyzwaniem taksonomicznym. Prof. Bolesław Rok z ALK, jeden z ojców założycieli polskiego CSR, twierdzi: *95 proc. rozumienia tego terminu odnosi się do działalności filantropijnej lub sponsoringu, co różni się z sensem CSR*³². To pozwala zrozumieć, dlaczego przy ogólnie niskim zaufaniu społecznym do biznesu w Polsce, najczęściej zbiorową wyobraźnię współtworzą takie skojarzenia z CSR jak rozdawnictwo, marketing, *green-washing*, PR.

Jednym z ekspertów CSR jest Przemysław Pohrybieniuk, długoletni dyrektor ds. relacji zewnętrznych i zrównoważonego rozwoju w Danone Polska, a obecnie prezes Fundacji „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową”. Twierdzi on, że CSR zawsze próbowano traktować jak PR, budowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

I teraz także nie mam nic przeciwko tym praktykom, pod warunkiem że firma rzeczywiście działa na rzecz otoczenia. Żeby nie tworzyła happeningów, tylko aby wpisywała CSR w szersze działanie, znaczy strategię. I była w tym spójna.

Jak Pohrybieniuk rozumie tę spójność? *Jeśli w działaniach filantropijnych kupuje inkubatory dla szpitala, a źle, nieetycznie traktuje pracowników, to nie powinna twierdzić, że jest odpowiedzialna społecznie*³³. Pomimo oporu mentalnego wysiłek wielu firm konsultingowych, jednostek administracji publicznej, Giełdy Papierów Wartościowych prowadzącej Respekt Index (dla inwestorów firm ze strategią CSR) sprawia, że społeczna odpowiedzialność biznesu w kraju to więcej niż tylko PR. Nie bez znaczenia jest tu też aktywność partnerów zagranicznych, jak np.: Fundusze Norweskie, Szwajcarsko-Polski Program Współpracy, izb gospodarczych, w tym Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej, którzy zrobili wiele dla rozwoju CSR w Polsce, szczególnie w regionach.

W stymulacji środowiska MŚP ku odkrywaniu korzyści z CSR czynny udział bierze też EFL. Będąc w procesie stałego dialogu z przedsiębiorcami w regionach, EFL rozumie potrzeby i obawy związane z rozwojem biznesu, potrafi określić rzeczywiste bariery, jakie może na swej ścieżce napotkać podmiot MŚP świadomy misji CSR. Aby pomóc w tym rozwoju, EFL w niedalekiej przyszłości będzie mógł pochwalić się platformą współpracy integrującą przedsiębiorców chcących wykorzystać narzędzia CSR do wzrostu, angażowania się w sprawy społeczności lokalnych i ochronę środowiska. Utylitarny charakter tego narzędzia i działania okołobiznesowe wyrastające z tak zarysowanych potrzeb pomogą zarządzającym firmami w doborze strategii, działań i finansowania.

Zarówno więc na potrzeby tego Raportu, jak i do optymalnego zaprojektowania wspomnianej platformy CSR, EFL przeprowadził badanie „CSR w MŚP. Pod lupą”. W dalszych częściach prezentujemy wyniki tego badania i wnioski, jakie z niego płyną.



Przemysław Pohrybieniuk

prezes Fundacji „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową”, wcześniej członek Zarządu oraz długoletni dyrektor ds. relacji zewnętrznych i zrównoważonego rozwoju w Danone Polska

CSR próbowano traktować jak PR, budowanie wizerunku. I ja także nie mam nic przeciwko budowaniu dobrego wizerunku, pod warunkiem że firma rzeczywiście działa na rzecz otoczenia i bierze pod uwagę swój wpływ na interesariuszy. Żeby nie tworzyła tylko happeningów, ale by wpisywała CSR w szersze działanie, strategię. I była spójna. Bo jeśli w działaniach filantropijnych kupujemy inkubatory dla szpitala, a źle traktujemy pracowników, to mamy tu rażącą niespójność i wtedy firma nie powinna twierdzić, że jest firmą odpowiedzialną społecznie. Może twierdzić, że gdzieś zrobiła dobrze, ale w HR postępuje nieetycznie.



Bolesław Rok

dyrektor Centrum Badań Przedsiębiorczości Pozytywnego Wpływu, Akademia Leona Koźmińskiego, koordynator studiów podyplomowych „CSR. Cele Zrównoważonego Rozwoju w strategii firmy”

Aspirujący właściciele najbardziej progresywnych firm powstałych w ciągu ostatnich 10 lat, jak np. Netguru czy ANG, nie chcą używać terminu CSR na określenie ich podejścia do biznesu. „Etyczny biznes” to też nie jest najlepsze słowo na określenie tego nowego podejścia. Używają np. *purpose driven* czy *values driven*. Samo *purpose* znowu jest nieprzetłumaczalne na język polski, stąd też pomysł, aby poszukiwać nowych terminów i wprowadzać do języka biznesu np. *benefit corporation*, tzw. B-Corp – i używać takich terminów zamiast CSR. W Polsce mamy też grupę młodych liderów w biznesie, którzy zakładając firmę, myślą od razu o tym, że ma ona pełnić ważną funkcję społeczną i ekologiczną. Dla nich to fundament biznesu. Jestem przekonany, że jeśli te firmy rozwiną się, zastąpią tradycyjne korporacje, które się nie zmieniają. Czyli może za 10 lat to oni będą na rynku prawdziwie CSR-owymi firmami, a nie te, które w komunikatach PR piszą to o sobie.



Mirella Panek-Owsiańska

trenerka i konsultantka biznesowa, była prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu i członkini Zarządu CSR Europe

Często wdrażanie działań CSR dla MŚP jest warunkiem współpracy z dużymi firmami. Jest to podyktowane kulturą korporacyjną, jaką wnoszą do standardów prowadzenia biznesu w ogóle międzynarodowe podmioty, a szczególnie firmy skandynawskie. Kolejnym powodem mogą być też zmiany na rynku pracy. W realiach rynku pracownika pracodawca ma problem, aby znaleźć odpowiednie osoby do pracy i dlatego rozpoczyna systemowo chociażby działania z obszaru zarządzania różnorodnością. Słabym motywatorem CSR, który na świecie jest dużo silniejszy niż w Polsce, jest presja konsumentów. W Polsce bojkoty konsumenckie nie miały wielkiej siły rażenia i medialnie trwały krótko. Nie spowodowały realnych strat dla firm postępujących nieetycznie. Z kolei firmy, które miały zaawansowane strategie CSR-owe, uważają, że konsumenci nie doceniają tego, co one robią.



Randa Ombach

menedżer ds. CSR SuperDrob SA

CSR rozumiem między innymi jako odpowiedzialność i dbałość o środowisko w różnych aspektach funkcjonowania firmy produkcyjnej. To oszczędność energii, także ta związana z łańcuchem dostaw, aby nie było pustych przebiegów samochodów – bo to strata dla wszystkich: firmy, społeczności lokalnej i środowiska. CSR to nie marketing, nie PR, nie tylko dobroczynność, nawet jeśli zawiera ich elementy. CSR to przede wszystkim odpowiedzialność za swój biznes w szerszym wymiarze: społecznym, środowiskowym i ekonomicznym.



CZYM JEST
CSR 
DLA MŚP

3

Czym jest CSR dla MŚP

- Praktyki CSR w MŚP i ich uzasadnienie
- Narzędzia CSR w praktykach MŚP
- Branże, rozkład geograficzny, wielkość przedsiębiorstw
- Inne istotne wskaźniki rozwoju CSR w MŚP

MŚP vs duże firmy w liczbach³⁴

Małe firmy

- 57 tys.
- 2,8 proc. sektora przedsiębiorstw
- 8 proc. – udział w tworzeniu PKB
- Zatrudnienie – 1,2 mln
- 12,2 proc. miejsc pracy w kraju
- 21 osób – przeciętne zatrudnienie w firmie

Średnie firmy

- 15 tys.
- 0,8 proc. sektora przedsiębiorstw
- 11 proc. – udział w tworzeniu PKB
- Zatrudnienie – 1,6 mln
- 17 proc. miejsc pracy w kraju
- 105 osób – przeciętne zatrudnienie w firmie

Duże firmy

- 3,6 tys.
- 0,2 proc. sektora przedsiębiorstw
- 24 proc. – udział w tworzeniu PKB
- Zatrudnienie – 3 mln
- 31 proc. miejsc pracy w kraju
- 850 osób – przeciętne zatrudnienie w firmie

Sektor MŚP to firmy poniżej 250 zatrudnionych (ale nie mikroprzedsiębiorstwa, których w kraju jest najwięcej – 1,9 z 2 mln wszystkich). To 72 tys. przedsiębiorstw³⁵, które tworzą nie tylko wartość dodaną, ale miejsca pracy i dobrostan lokalnych społeczności w regionach. **Wielkość sektora MŚP – jego wartość: potencjał ekonomiczny, kapitał ludzki i twórczy – to siła, jaką można porównać z dużymi przedsiębiorstwami**, które pierwsze sprawdzały CSR w działaniu. Mirella Panek-Owsiańska, była prezes Forum Odpowiedzialnego Biznesu, twierdzi, że dla dużych firm CSR ma znaczenie, bo to m.in.: *implementacja globalnych strategii, chęć wejścia na określone rynki, czyli nawiązanie współpracy z markami oczekującymi etycznych, zrównoważonych zachowań. To też wykorzystanie CSR jako narzędzia HR i wreszcie presja konsumentka*³⁶. Jednak, co warto zauważyć, nawet duże przedsiębiorstwa realizują tylko niektóre działania z zakresu CSR, często w sposób rozproszony, np. w wybranych działach. Nierzadko też dana firma ma bardzo dobrze zarządzany jeden obszar i jest w nim liderem (np. troska o środowisko), ale wykazuje małe zaangażowanie w relacjach z lokalną społecznością.

W każdym przypadku – dużego przedsiębiorstwa czy MŚP – w działaniach CSR podstawą jest strategia. Oznacza uwzględnianie przez firmę interesu społecznego i kwestii ochrony środowiska w ramach wszystkich działań przez nią podejmowanych, przy jednoczesnym zwiększaniu wartości firmy, umacnianiu reputacji, rozwoju nowych produktów i usług, a także usprawnianiu relacji z interesariuszami³⁷. Strategia nie musi być opasłym dokumentem. Ważne, aby przy jej formułowaniu połączyć aspekty biz-

nesowe z elementem oddziaływania w obszarach CSR wskazanych wcześniej, np.: rynek, społeczeństwo, środowisko naturalne, dostawcy, pracownicy, etyka, innowacje. Katarzyna Nowak, menedżer ds. komunikacji i CSR w Grupie Hotelowej Orbis i Accor w Europie Środkowo-Wschodniej, w kwestii strategii CSR marki Orbis podkreśla, że *każdy hotel powinien współpracować z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, których działania są zgodne ze strategią spółki. Natomiast wybór organizacji – to autonomiczna decyzja hotelu*³⁸.

Randa Ombach, menedżer ds. CSR z firmy SuperDrob, dzieli się praktyką z własnej firmy:

*Kilka lat temu stworzyliśmy kodeks etyki, w którym wpisane są wartości naszej firmy. Odwołujemy się do wartości, które są związane z CSR. Poprzez publikację raportów społecznej odpowiedzialności, nazywanych też raportami pozafinansowych, staramy się wzmacniać świadomość, że CSR jest i powinien być częścią strategii biznesowej. Bez tego komponentu strategia w dużych firmach nie ma racji bytu. Nie można bowiem robić dobrego biznesu bez świadomości CSR*³⁹.

W wielu przypadkach chodzi o zapobieganie marnowaniu żywności, w tym przekazywanie nadwyżek potrzebującym. Takie działania zapobiegawcze, jak twierdzi Vincent Dujardin, dyrektor generalny hotelu Novotel Warszawa Centrum, pozwoliły na zaoszczędzenie 120 tys. zł w skali roku⁴⁰. Inny przykład pochodzi z branży farmaceutycznej. Polpharma stała się inicjatorem powołania na Gdańskim Uniwersytecie Medycznym nowego kierunku studiów

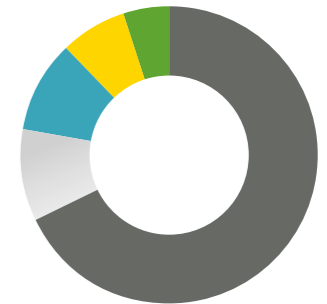
(II stopnia) o specjalności Przemysł farmaceutyczny i kosmetyczny. Studia działają od 2017 roku i łączą edukację teoretyczną z praktyką. Jest to najszybsza i najskuteczniejsza droga rozwoju biznesu tej firmy, bazująca na młodej kadrze pracowników, wykształconej wspólnie z naukowym partnerem. Natomiast kielecka firma VIVE opracowała w swym laboratorium R&D unikatową na skalę świata technologię recyklingu zużytych ubrań. Tworzy z nich kompozyty tekstylne, wykorzystywane w przemyśle. W Niemczech w miejscach parkach stoją już lampy uliczne wykonane z tego materiału⁴¹. Tak więc wypracowanie strategii CSR i jej wdrożenie pozytywnie wpływają na kulturę zarządzania i procesy w firmie. Rysuje się tu szansa dla szefów MŚP, by wykorzystać ten model zarządzania do rozwoju biznesu.

Co im przeszkadza? **Charakterystyczna dla zarządzających firmami MŚP jest niewiedza dotycząca teorii CSR. Wykazują przy tym wiele aktywności z obszaru CSR, korzystając z jego narzędzi w sposób nieświadomiony.**

W badaniu EFL „CSR w MŚP. Pod lupą” wzięło udział 500 przedsiębiorców, którzy reprezentowali tyle samo firm i wszystkie najważniejsze gałęzie gospodarki. Wywodzili się ze środowiska wielkomiejskiego, mniejszych miast oraz wsi. Po zapoznaniu się z definicją CSR aż 67 proc. z nich wskazało, że realizują takie działania. Najaktywniejsi okazali się przedstawiciele branży hotelarskiej i gastronomicznej (83 proc.) oraz transportowej (76 proc.). Natomiast najrzadziej działania CSR prowadzono w handlu (55 proc.). Generalnie w każdej z branż udział wskazań twierdzących wzrósł co najmniej dwukrotnie po przedstawieniu definicji analizowanego pojęcia⁴². Najwyższy odsetek znajomości CSR odnotowano wśród osób reprezentujących przedsiębiorstwa zlokalizowane w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców. Z kolei wśród reprezentantów badanych firm ze wsi takich osób było najmniej – 17 proc. Jednak, co interesujące, po bliższym poznaniu definicji CSR, jego realizację częściej deklarowali właściciele firm zlokalizowanych na wsi (75 proc.), a w dalszej kolejności w dużych miastach (pow. 500 tys. mieszkańców – 73 proc.).

Strategia CSR w firmach⁴³

n = 333

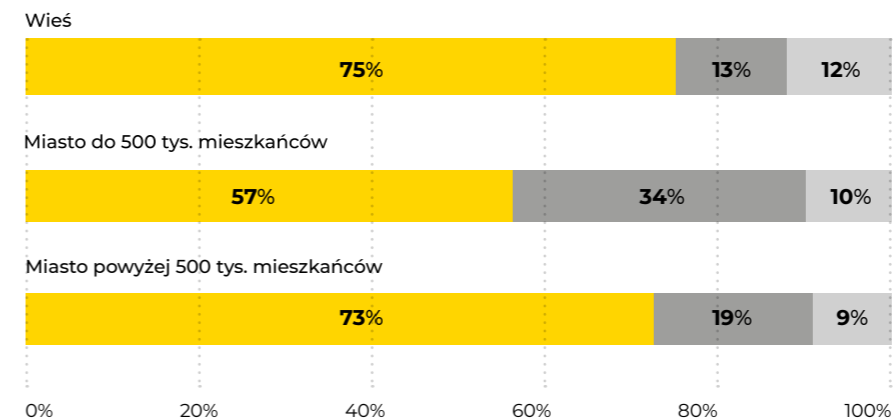
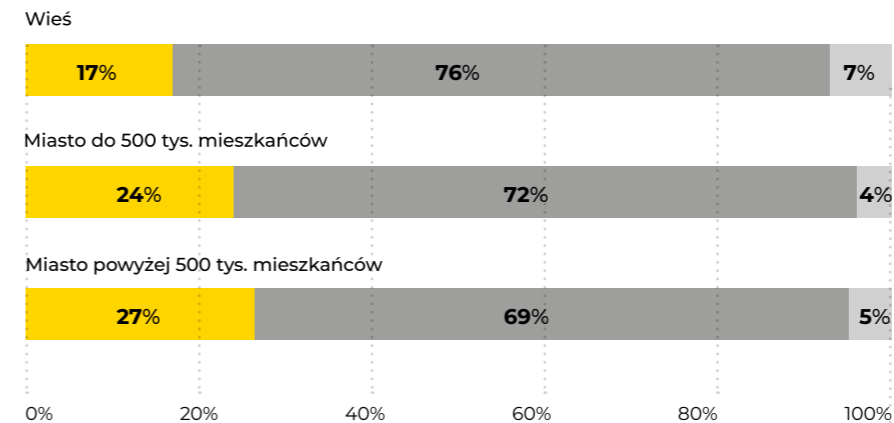


- Tak, firma posiada odrębną strategię CSR (strategię społecznej odpowiedzialności biznesu) / 7%
- Nie, ale kwestie CSR zostały ujęte w całościowej strategii firmy / 10%
- Nie, ale firma posiada średniookresowy plan działań CSR / 5%
- Nie, działania CSR realizowane są spontanicznie / 68%
- Nie wiem, trudno powiedzieć / 10%

Znajomość pojęcia CSR w MŚP wg miejsca działalności⁴⁴

n = 500

- Tak
- Nie
- Nie wiem, trudno powiedzieć



Realizacja działań CSR w MŚP wg miejsca działalności⁴⁵

n = 500

- Tak
- Nie
- Nie wiem, trudno powiedzieć

Tak więc rzeczywiste działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu są skorelowane ze znajomością samego pojęcia – lecz w sposób odwrotnie proporcjonalny. Dotyczy to wszystkich grup przedsiębiorstw – segregowanych branżowo, geograficznie czy pod względem przychodu. Niewielkie różnice pojawiają się przy wielkości firm – właściciele tych z wyższymi obrotami wiedzą więcej o CSR. Niska refleksyjność przedstawicieli MŚP w zakresie CSR i wątle umocowanie go w procesach biznesowych powodują, że:

- nieuświadomionymi działaniami CSR nie można zarządzać,
- nie można ich planować ani zapobiegać trudnościom w realizacji.

Jeśli stanowi to znaczne wyzwanie dla przedsiębiorstw, można je podjąć poprzez partnerskie działania z organizacjami zaplecza biznesu. Jak mówi się w strategii CSR EFL, inicjatora badania i Raportu: *Przydatność narzędzi CSR w biznesie oznacza oczywiste korzyści zarówno w realnej gospodarce,*

jak i w społeczeństwie. Pozwalają [te narzędzia] na zrównoważony rozwój marek, zwiększają zaangażowanie pracowników i są siłą, która redefiniuje społeczne wartości. EFL zależy na tym tak samo jak właścicielom firm.

SKOJARZENIA Z TERMINEM „SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU”⁴⁸

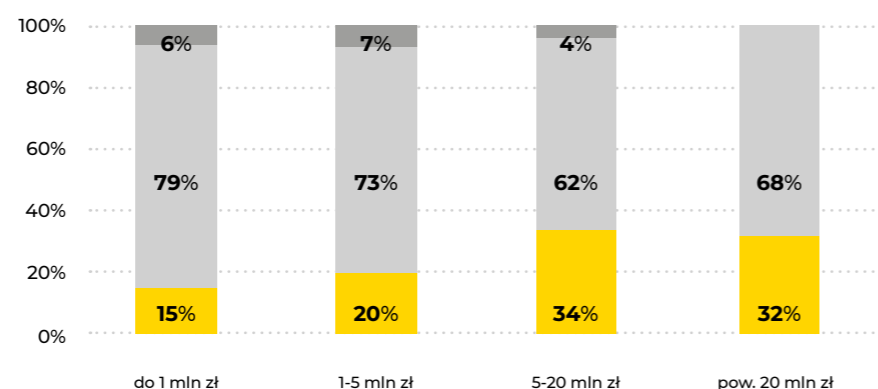
- troska o pracowników
- dobrze traktowanie pracowników
- dbanie o pracowników w firmie
- ogólny szacunek między pracownikiem a pracodawcą

W rozwoju CSR w MŚP na początek powinny pójść działania zorientowane na wsparcie mocnych stron,

Znajomość pojęcia CSR wg obrotu przedsiębiorstwa⁴⁶

n = 500

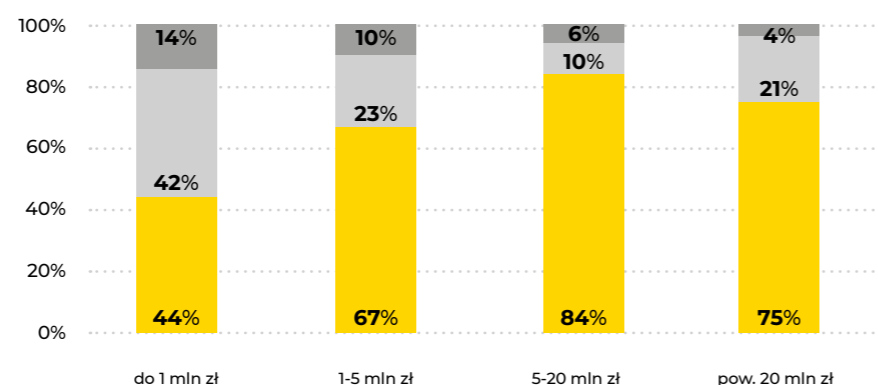
- Tak
- Nie
- Nie wiem, trudno powiedzieć



Realizacja działań CSR w MŚP wg obrotów przedsiębiorstwa⁴⁷

n = 500

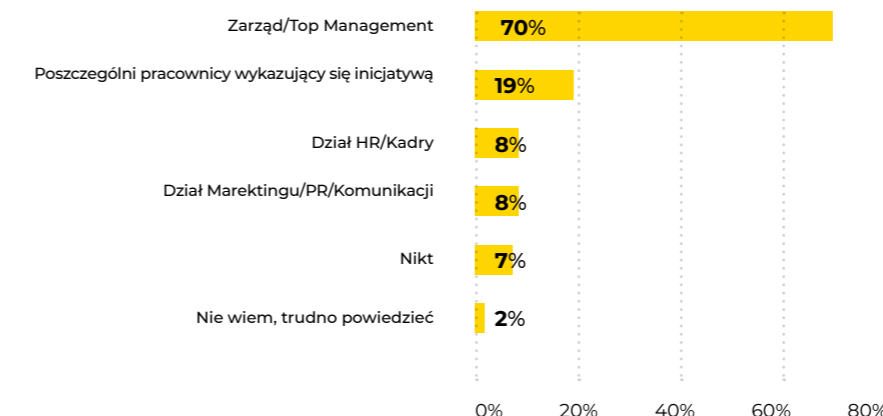
- Tak
- Nie
- Nie wiem, trudno powiedzieć



czyli w obszarach, w których firmy już mogą pochwalić się osiągnięciami: klienci (rynek), kontrahenci, pracownicy i środowisko naturalne.

Dbłość firm o tych właśnie interesariuszy związana jest mniej lub bardziej z wynikami ekonomicznymi, co powinno przekonywać do intensywniejszych działań. Na przykład w relacjach z innymi przedsiębiorstwami 63 proc. firm przyznaje, że określiło regulamin sprzedaży produktów czy usług w sposób klarowny, a 56 proc. monitoruje zadowolenie klientów z jakości obsługi. Najczęściej deklarowano weryfikowanie wymagań etyczno-prawnych wobec kontrahentów (21 proc.)⁴⁹. W obszarze HR rozwój profilu zawodowego z zachowaniem *work-life balance* i wolontariat pracowniczy to podstawa oczekiwań załogi i element misji CSR. W przypadku relatywnie często podejmowanych działań prośrodowiskowych w MŚP warto zwrócić uwagę na to, że „zielone” podejście wynika głównie z wymogów prawnych (np. segregowanie odpadów), a wzmocnienie ekologicznego podejścia w obrębie CSR może odpowiadać konsumenckim i obywatelskim trendom. Polacy chcą napojów w butelkach zwrotnych – 94 proc. z nas popiera kaucję, a 71 proc. nie ma nic przeciwko

70 proc. badanych przez EFL firm wskazuje, że inicjatywna w zakresie podjęcia działań CSR należy do zarządu czy kierownictwa. Jedynie w 19 proc. przedsiębiorstw impuls wychodzi od pracowników. Zaangażowanie zarządu sprzyja skuteczności (większe prawdopodobieństwo zapewnienia środków, wyegzekwowania udziału załogi), jednak nie wpływa dodatnio na stopień utożsamiania się pracowników z podejmowaną aktywnością. Można temu zaradzić w prosty sposób. Zazwyczaj struktura zarządzania w MŚP jest płaska, łatwo więc o nawiązywanie kontaktów między właścicielami czy menedżerami a pracownikami wszystkich szczebli. W przestrzeni dialogu pracowniczego zachęcanie do inicjatyw społecznych, ekologicznych wydaje się zarówno celowe biznesowo, jak i zgodne z duchem CSR. Prof. Bolesław Rok z ALK twierdzi: *przyjęło się, że CSR to jest inna nazwa na drobne inicjatywy lokalne, które biznes może robić niejako „after hours”. Oczywiście nie podważam sensowności sponsoringu, działalności dobroczynnej czy wolontariatu pracowniczego. To także buduje społeczność lokalną i jest elementem CSR. Ale 95 proc. przedsiębiorstw skupia się tylko na takich wybranych jego elemen-*



Inicjatory działań CSR w firmach⁵³

n = 333

butelkomatom, motywując to dbałością o środowisko naturalne⁵⁰. W przypadku MŚP oszczędności surowców, energii elektrycznej i wody są też efektem pragmatycznego podejścia do działalności. Prowadzi to do zamykania CSR w obiegu o wąskim promieniu informacyjnym i niewykorzystanych korzyściach biznesowych. Należy pamiętać, że dobrze poinformowane otoczenie społeczne sprzyja biznesowi w rozwoju – produktowym, HR, PR.

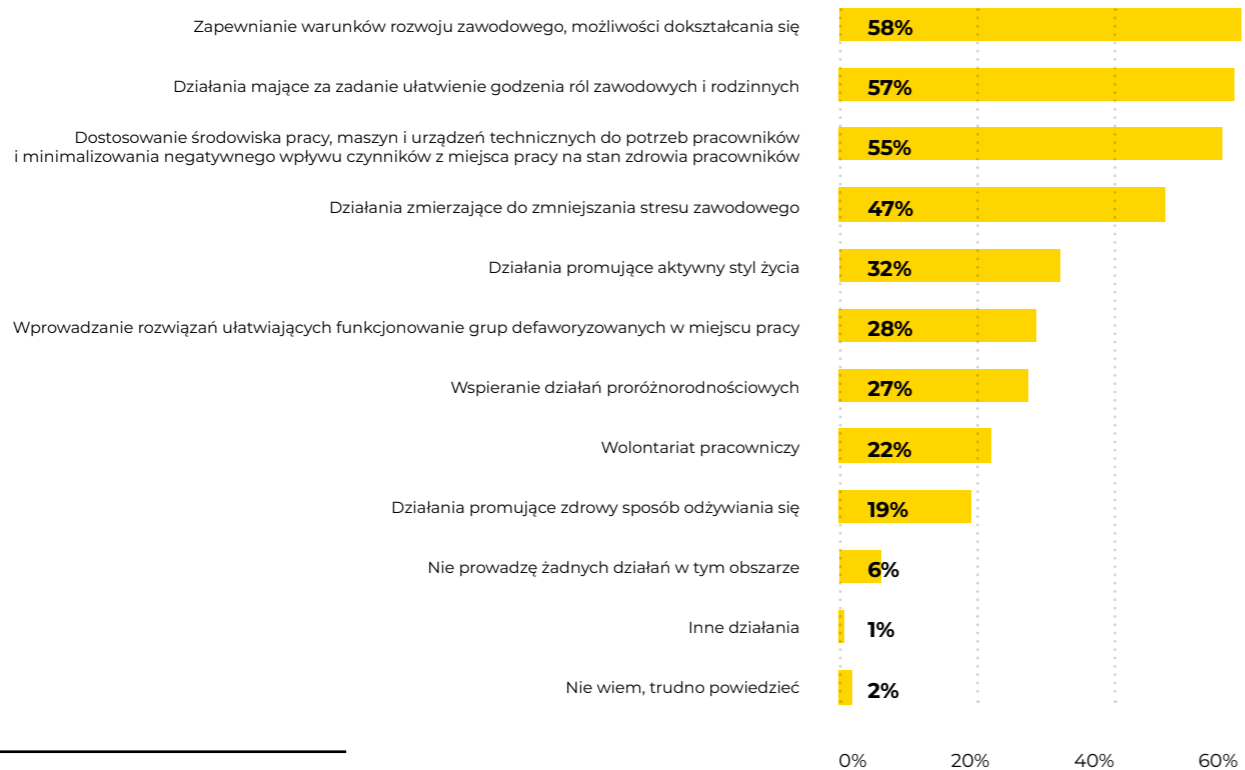
*tach*⁵¹. Zwróćmy uwagę, że procesowe podejście do działalności lokalnej to nie tylko nadanie jej odpowiedniej struktury. To również rozliczanie się z efektów z załogą i impuls do kolejnych działań, co jest wzmocnianiem kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Wszystko to wpływa na efektywność CSR.

Jeszcze jeden argument wspiera podejście strategiczne – z badań⁵² wynika, że 34 procent Polek i Polaków jest aktyw-

Relacje między firmą a pracownikami⁵⁴

Czy w Państwa firmie podejmowane są następujące działania:

n = 500



nych społecznie, z czego najczęściej uprawiamy wolontariat nieformalny – na rzecz otoczenia lub osób spoza kręgu rodziny i znajomych. Trudno o coś bardziej niejasnego i niesystemowego, jednak z olbrzymim potencjałem. Odpowiada to także sytuacji w MŚP: aktywność społeczna to najślabiej reprezentowany wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu w tym sektorze. Aż 39 proc. firm w badaniu EFL „CSR w MŚP. Pod lupą” wskazało, że nie podejmuje tu żadnych aktywności. Relatywnie najpopularniejsze jest bezpośrednio (finansowe lub rzeczowe) wspieranie organizacji pozarządowych – 32 proc.

SuperDrob zaczął zaangażować pracowników w tych właśnie obszarach poprzez ofertę wolontariatu pracowniczego. Jak mówi Randa Ombach, menedżer ds. CSR:

Jest to o tyle sformalizowane, że decyzją prezesa każdy zainteresowany pracownik może jeden dzień w roku przepracować na rzecz fundacji. Wcale nie jest tak, że tylko młodzi ludzie się angażują. Wiele osób ocenia pozytywnie, że firma stwarza ramy instytucjonalne, by robić coś dobrego dla innych. Często przecież ludzie po pracy nie mają czasu czy siły, są zmęczeni

albo nie wiedzą, co mogliby zrobić dobrego – i warto im to pokazać i umożliwić. U nas mogą działać w ramach swych obowiązków, w czasie pracy – i czerpią z tego satysfakcję, bo czują, że robią coś naprawdę pożytecznego.

SKOJARZENIA Z TERMINEM „SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU”⁵⁵

- › troska o klientów
- › odpowiedzialne podejście do klienta
- › uczciwość wobec swoich klientów

Jak podejść do CSR chociażby w obszarze oddziaływania społecznego? Jeśli otoczenie przedsiębiorstwa zdefiniujemy bardzo szeroko, [...] zmieści się tu zarówno Urząd Skarbowy, dostawca prądu czy firma konkurencyjna. Ale w powszechnym odbiorze to otoczenie stanowią głównie bliżsi i dalsi sąsiedzi: mieszkańcy okolicznych domów czy miejscowości. Właściciele MŚP wiedzą, że troska o dobrą jakość relacji z tymi ludźmi to jeden z podstawo-



wych warunków rozwoju ich przedsiębiorstwa⁵⁶, wtedy otwiera się szeroki wachlarz możliwości. Przykład działania daje agencja reklamowa z Rybnika, która wspiera od strony marketingowej wyścig rowerowy Tour de Rybnik; w edycji 2018 wystartowało 179 zawodniczek i zawodników. Zakład Utylizacyjny w Gdańsku zmierzył się z uciążliwością działalności dla mieszkańców i podjął z nimi dialog społeczny. Doprowadziło to do serii małych inwestycji i wydarzeń lokalnych, które są kontynuowane⁵⁷. W kraju można znaleźć dziesiątki takich działań. Przy strategicznym podejściu (planowanie, zasięg, ewaluacja) wykorzystanie narzędzi CSR służy w ten sposób do budowy relacji z otoczeniem. Przynosi lokalne korzyści i może być mierzone np. liczbą i jakością wzmianek o marce czy firmie w lokalnych mediach. Oczywiście, aktywność dużych marek

w społecznym zaangażowaniu jest dużo bardziej widoczna niż MŚP. Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2018”⁵⁸ w obszarze zaangażowania społecznego wskazuje 176 firm (z czego gros to duże przedsiębiorstwa), które zgłosiły 601 aktywności CSR lokalnych i ogólnopolskich – najwięcej ze wszystkich.

Większe podmioty mają do dyspozycji szerszy zakres narzędzi CSR; wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa zwiększa się też szansa na zapewnienie finansowania działań. **Warto jednak zwrócić uwagę na znaczenie małych i średnich podmiotów (a także mikrofirm), które znajdują się tam, gdzie rodzą się problemy i wyzwania występujące w społecznościach lokalnych.** To one potrafią reagować w sposób szybki i zwinny. Działając

Relacje między firmą a kontrahentami⁵⁹

Czy w Państwa firmie podejmowane są następujące działania:

n = 500

Relacje między firmą a otoczeniem społecznym⁶⁰

Czy w Państwa firmie podejmowane są następujące działania:

n = 500

blisko interesariuszy, firmy te z powodzeniem mogą stosować CSR niewymagający zaangażowania znacznego kapitału – ludzkiego, finansowego czy innych zasobów.

Całość układa się w wielobarwną, choć dość chaotyczną mozaikę. Jak się okazuje, przedsiębiorcy MŚP intuicyjnie wyczuwają, że „coś jest na rzeczy”, choć podnoszenie ich kompetencji zarządczych ogranicza się w przypadku CSR do:

- › spełniania wymogów prawa,
- › programów pracowniczych,
- › okazjonalnych akcji typu „pokaż się na lokalnym pikniku”.

Nie idzie to w parze z podejściem systemowym, jakie proponował Szwajcarsko-Polski Program Współpracy „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”⁵⁹. Wartość tego projektu wynosiła 17 mln zł. Eksperti zakładali następujący model implementacji CSR:

- › BUDOWA KOMPETENCJI (spotkania, warsztaty, wizyty studyjne)
- › WDROŻENIE CSR (dotacje dla MŚP)
- › UPOWSZECHNIENIE REZULTATÓW (ewaluacja, publikacja dobrych praktyk)

Podobne działania proponuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w cyklu Deminga⁶⁰. Jest to schemat ciągłego biznesowego działania i ulepszania: PLANUJ-DZIAŁAJ-SPRAWDŹ-WYKONAJ. Podobną ścieżką podąża EFL, starając się przekonać grono właścicielskie MŚP do wejścia z animuszem w strefę CSR. Dzięki modelowi zarządzania opartemu na szerszym kontekście niż tylko bilans księgowy, każda firma zwiększa szanse na przetrwanie, rozwój i lepsze pozycjonowanie się wobec konkurencji oraz wzmacnia pozycję rynkową – wszystko w perspektywie długoterminowej. Warto zacząć od podnoszenia poziomu wiedzy, co wpłynęłoby pozytywnie na działania CSR w MŚP. Tej kwestii poświęcony jest kolejny rozdział.



Przemysław Pohrybieniuk

prezes Fundacji „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową”, wcześniej członek Zarządu oraz długoletni dyrektor ds. relacji zewnętrznych i zrównoważonego rozwoju w Danone Polska

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce we wczesnych latach 2000 przeprowadziła badania, z których wynikało, że właściciele małych firm robią wiele z tego, co my nazywalismy odpowiedzialnym biznesem, nie znając aparatu pojęciowego przypisanego do CSR. Motywacją dla nich było uznanie w środowisku lokalnym. Działo to na zasadzie: jestem pracodawcą i chcę być dobrym sąsiadem, dobrym szefem. Reputacja właścicielska była bardzo ważnym elementem budowy zespołów ludzkich. Istotne było także filantropijne wspieranie lokalnych społeczności. To dwa filary lokalnego CSR, co pozostało do dziś, jako dwa silne prądy w MŚP. Szczególnie to widać, gdy dzisiaj rozmawia się z przedstawicielami rzemieślników i ich cechów. Kwestie ochrony środowiska, klimatu wtedy nie były brane pod uwagę jako przedmiot zarządzania. Teraz to się zmieniło.



Katarzyna Nowak

menedżer ds. komunikacji i CSR w Grupie Hotelowej Orbis i Accor w Europie Środkowo-Wschodniej

Zrzeszamy ponad 136 hoteli, które generują roczne przychody przekraczające 1,4 mld zł, z czego 1/3 pochodzi z działalności restauracyjnej. Hotele zużywają dużo wody, dużo prądu, produkują dużą ilość śmieci – w tym odpadów żywnościowych. W 2016 roku zaczęliśmy określać skalę marnowania żywności w hotelu Novotel Warszawa Centrum (blisko 800 pokoi). Testowo wprowadziliśmy w tym hotelu system monitorowania ilości wyrzucanego jedzenia. Okazało się, że do śmietnika trafiało 700 kg żywności tygodniowo. To skłoniło nas do działania – zachęcamy gości hotelowych do nakładania mniej-

szych porcji, bo ci mają tendencję do nakładania na talerz więcej jedzenia niż potrzebują. Kuchnia wypracowała inny sposób serwowania potraw, bez ujemnej jakości czy smaku. Takie podejście wymaga energii, uwagi, a przede wszystkim edukacji. Dzisiaj praktycznie wszystkich hotele Grupy Accor w Polsce realizują program przeciwdziałania marnowaniu żywności.

Jeśli chodzi o szersze działania, to nasza strategia CSR jest dostosowywana do tego, co w danym momencie jest najważniejsze dla gości hotelowych, czego wymagają regulacje prawne, jakie są trendy na rynku, czego oczekują pracownicy. Na przykład Orbis i Accor – obie firmy są notowane na giełdzie, jedna w Warszawie, druga w Paryżu. Coraz częściej otrzymujemy zapytania od naszych inwestorów dotyczące raportowania kwestii środowiskowych i społecznych. Reagujemy na te zapytania, a przede wszystkim na potrzebę rynkową. Kandydaci podczas spotkań rekrutacyjnych coraz częściej zadają pytanie, co robimy dla środowiska. To są dla nas istotne kwestie, które także wpływają na kulturę CSR w firmie.



Mirella Panek-Owsiańska

była prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu, konsultantka biznesowa

Często w firmach prowadzi się dużo pozytywnych i pożytecznych działań, tylko nikt tego nie łączy z CSR-em, są to raczej rozproszone, pojedyncze aktywności, które mają miejsce w różnych działach. Ale gdy firma decyduje się na przygotowanie raportu społecznego czy raportu zrównoważonego rozwoju, musi zebrać dane dotyczące kwestii pracowniczych, środowiskowych czy etycznych. Okazuje się wtedy, że firma bardzo dużo robi na rzecz społeczności lokalnej, konsumentów, dostawców. Weźmy taką rzetelność kupiecką. Nikt w firmach MŚP – lub bardzo rzadko – nie łączy jej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, a przecież przy odpowiednim systemowym podejściu jest ważnym elementem odpowiedzialności. Przypominają

się dwa powiedzenia: „często ludzie nie wiedzą, że mówią prozą”, które doskonale też odzwierciedla sytuację CSR w MŚP. Drugie – „nie ma firm świętych, ale są takie, które już zaczęły się modlić”, jak mawia prof. Bolesław Rok, bo CSR jest pewną drogą i pewnym procesem strategicznego zarządzania. Jednak w przypadku nas wszystkich, ekspertów i ekspertek CSR w Polsce – od lat prowadzimy ciągłą kampanię o uwagę zarządzających, zarówno w dużych przedsiębiorstwach, jak i MŚP.



BARIERY >

4

Bariery

» Kultura CSR vs strategia CSR w sektorze MŚP

» CSR w MŚP – dynamika zmian

Firmy z sektora MŚP oddziałują na otoczenie w mniejszym stopniu, niż by mogły. Zaznaczone wcześniej troska o pracowników, klientów i obowiązkowe aktywności prośrodowiskowe trudno nazwać CSR-em, choć na pewno działania te sięgają do narzędzi CSR. Powodem takiej sytuacji jest stan wiedzy menedżerów oraz niska aktywność pracowników w podejmowaniu oddolnych działań. Jednak sformułowanie tylko takich wniosków dotyczących barier, którym podlega CSR w MŚP, byłoby powierzchowne, a nawet krzywdzące. Wiele dobrego w polskim CSR w MŚP już się wydarzyło i wciąż odkrywamy nowy potencjał. Dlatego metodyczne podejście w badaniu „CSR w MŚP. Pod lupą” wykonanym na zlecenie EFL wprowadza więcej światła w ten obszar. Podstawowe trudności napotymane przez badane firmy w dążeniu do realizacji działań z omawianego zakresu to prócz deficytu wiedzy także brak czasu na jej zdobywanie i równie istotny deficyt środków. Oznacza to też, że środki są wygospodarowywane w zależności

od potrzeb i na bieżąco. **Brak stabilnego finansowania wskazuje 59 proc. firm realizujących działania z zakresu CSR – nie mają na ten cel wyznaczonego budżetu**⁶². Jedyne 7 proc. firm prowadzących działania z zakresu CSR ma poświęconą temu aspektowi odrębną strategię, a przeciętnie zwykle dopiero za nią idą środki. Tak więc z dużą dozą prawdopodobieństwa można zakładać, że CSR stanie się jedną z pierwszych aktywności firmy, które zostaną zawieszane w okresach słabszego prosperowania. Brak konkretnego budżetu oznacza również, że:

- » stawianie sobie konkretnych celów, a następnie weryfikacja ich osiągnięcia są trudne lub wręcz niemożliwe
- » ocena skuteczności działań CSR dokonywana jest głównie *ex post*, co może sprzyjać racjonalizacji nawet nie najlepszych posunięć.

Czy rzeczywiście środki finansowe są tu istotnym ograniczeniem? Owszem, w każdej działalności biznesowej bilans

kosztów i zysków jest podstawą mierzenia efektywności przedsiębiorstwa. Inwestycja w CSR jest kosztem, który należy rozpatrywać jako koszty finansowe, zasobów niematerialnych (np. wolontariat pracowniczy) czy organizacji sesji dialogu społecznego, łącznie z drukiem materiałów informacyjnych. Jednak czy to tylko koszt? Pozytywne dla rozwoju CSR w Polsce było uznanie przez dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej wydatków na rzecz CSR za koszty podatkowe, *jeśli nie znajdują*

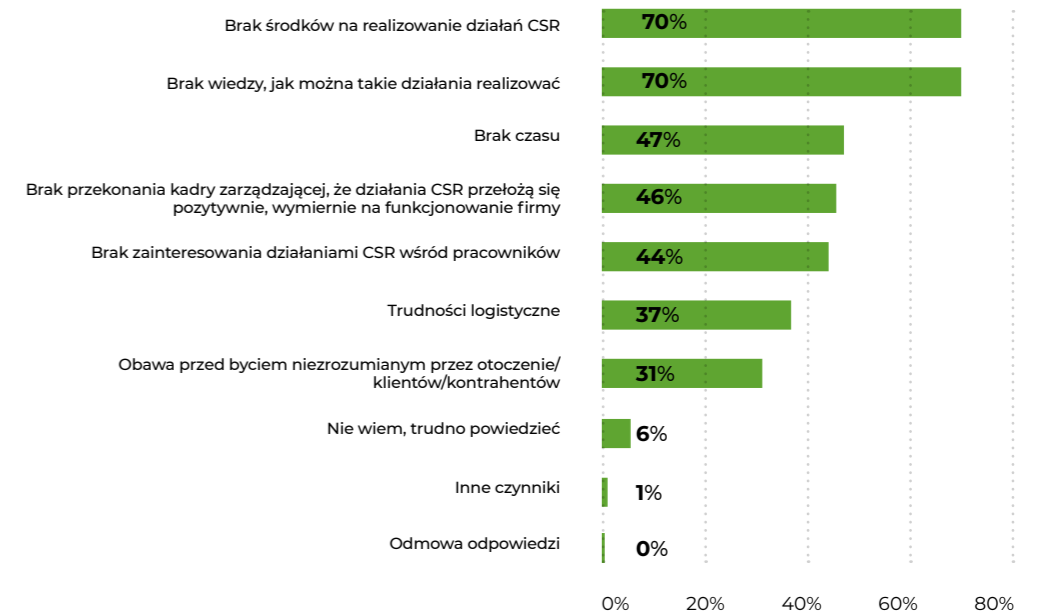
SKOJARZENIA Z TERMINEM „SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU”⁶⁵

- » troska o kooperantów
- » rzetelne traktowanie kontrahentów

Osobną barierą może być także nieumiejętność korzystania z pomocy

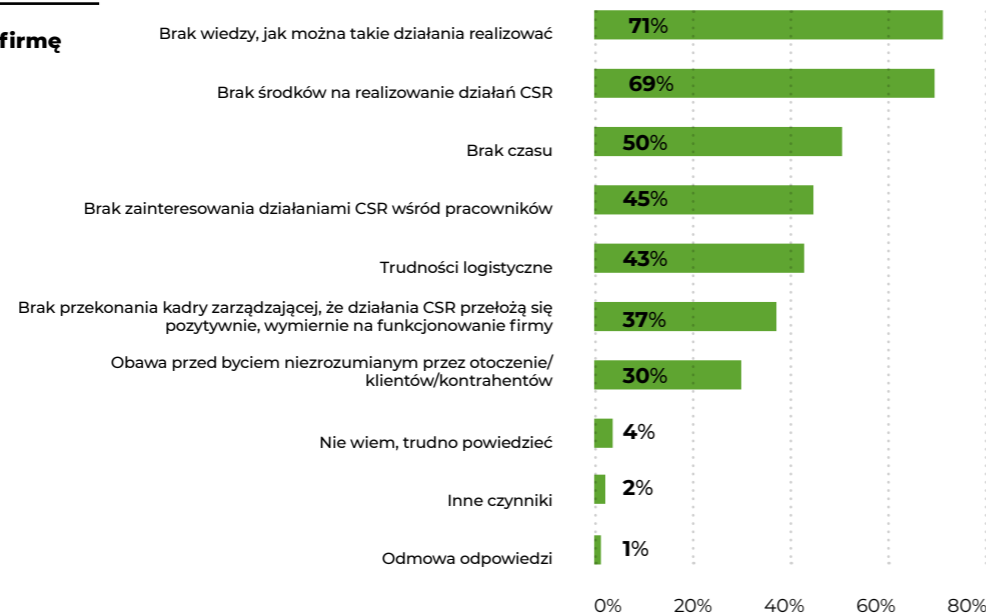
Bariery: co zniechęca inne firmy do działania?⁶⁸

n = 500



Bariery: co zniechęca moją firmę do działania?⁶¹

n = 500



się one na liście w katalogu kosztów wyłączonych z kosztów uzyskania przychodu, a jednocześnie zostaną poniesione w związku z osiągnięciem, zabezpieczeniem bądź zachowaniem źródła przychodów⁶³. **Chodzi tu o realizowaną i planowaną politykę CSR, która wpływa na poprawę dialogu ze społecznością lokalną. To znowu przekłada się na wizerunek marki, wzrost konkurencyjności na rynku – także globalnym.** Oprócz tego silnym wsparciem społeczności lokalnej i narzędziem CSR są też darowizny na rzecz organizacji pozarządowych (NGO's). Przedsiębiorstwo, które korzysta z tej formy wsparcia, zgodnie z *polskim prawodawstwem ma możliwość dokonać i odliczyć od dochodu darowizny w wysokości nieprzekraczającej 6 proc. rocznego dochodu na rzecz organizacji pożytku publicznego*⁶⁴. Jest to więc koszt, który po zainwestowaniu – można zaliczyć do korzyści.

zewnętrznej, wymagająca żmudnej pracy z dokumentacją. A przecież korzystanie z grantów to solidny impuls dla strategicznego CSR. Przykładowo – tylko dzięki programowi wsparcia MŚP z tzw. grantu szwajcarskiego 177 firm z tego sektora w latach 2012-17 otrzymało ponad 12,5 mln zł na rozwój⁶⁶.

Ponadto przedsiębiorstwa, które realizują już działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, napotykają barierę braku świeżych pomysłów. Przegląd raportów społecznych i zrównoważonego rozwoju, katalogów dobrych praktyk i bycie na bieżąco z tematyką CSR dowodzą, że od pewnego czasu firmy w znacznej mierze jedynie duplikują lub skalują swoje działania. Prof. Bolesław Rok z ALK uważa, że *brakującej innowacyjności mogą dostarczyć startupy, zwłaszcza te prowadzone przez osoby młode, które CSR mają niejako we krwi*⁶⁷. To pokolenie, jak wyraża się

psycholog i trener biznesu Jacek Santorski, *ma wbudowany w umysłowość „detektory ściemy”*⁶⁹, co jest zarówno wskazówką dla zarządzających produktami, jak i kapitałem pracowniczym. Np. młodzi konsumenci i pracownicy szybko wychwytyją przypadki *greenwashing*, czyli ekologicznego quasi-PR-u.

Analizując wyniki badania EFL, można dojść do wniosku, że zasadne byłoby podejście dwutorowe. Po pierwsze: należałoby się skupić na wzmocnieniu bazy wiedzy w firmach. Chodziłoby o wykorzystanie już istniejących schematów działań CSR adresowanych do interesariuszy intuicyjnie wybieranych przez firmy: rynek, pracownicy, środowisko naturalne. Na pewno pomogą tu takie propozycje „relacyjne” jak: sesje dialogowe, maksymalne wykorzystanie różnych kanałów komunikacji, kształtowanie postaw załogi.

Po drugie: konieczne jest poszukiwanie nowych, atrakcyjnych dla MŚP obszarów CSR i wykorzystanie ich jako przewagi konkurencyjnej. Może to być np. **powiązanie CSR z zagadnieniami praw człowieka w biznesie. To bardzo silny wątek w międzynarodowej refleksji nad CSR i zrównoważonym rozwojem.** Do inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ dla biznesu Global Compact mogą dołączać zarówno duże firmy, jak i te z sektora MŚP. I nawet w gronie organizacji z Polski w ramach Global Compact znajduje się 38 firm z MŚP ze wszystkich 71⁷⁰. Prawa człowieka w biznesie to także dostrzeganie potrzeb i oczekiwań młodych pracowników w zamian za zaangażowanie w sprawy firmowe. Mirella Panek-Owsiańska, konsultantka biznesowa, była prezes FOB, twierdzi, że firmy powinny wykorzystać tę ścieżkę, tzn. *zwiększanie znaczenia CSR z uwagi na zachodzące zmiany pokoleniowe wśród aktywnych zawodowo, bo pokolenia Y i Z to inspiratorzy CSR*⁷¹. Te generacje wykazują wrażliwość na sprawy klimatyczne i środowiskowe, więc z pewnością zaangażują się w prace nad firmowym eko-CSR. Tu warto najpierw poznać szczegółowo zwyczaje pracowników wykraczające poza teren firmy. Klaudia Dobosiewicz, menedżer komunikacji i CSR w Sanofi, jest przekonana, że *wtedy łatwiej można znaleźć wspólną drogę przy zaangażowaniu społecznym bądź środowiskowym*⁷².

Zarządzanie w MŚP ma często charakter mniej formalny niż w dużych

przedsiębiorstwach. Jednak to, co jest atutem, może przejść w barierę, gdy firma będzie chciała skalować biznes np. jako poddostawca, co jest przecież częstą praktyką w polskiej gospodarce. Nierzadko bowiem w ramach efektywności zakupowej duże podmioty, oceniając relacje z dostawcami, oczekują od nich spełnienia norm powszechnie uznawanych za przynależne do „wyższej ligi biznesu”. Tak jest w przypadku serii ISO czy wspomnianego Global Compact. MŚP często niestety nie mogą pochwalić się udokumentowanym spełnieniem określonych kryteriów środowiskowych czy technologicznych. **Barierą są wysokie koszty certyfikacji i niepewność poniesionych nakładów na wdrożenie normy vs. oczekiwane zyski z późniejszych kontraktów.** Co istotne, w miarę wzrostu znaczenia CSR dla dużych marek (prawny obowiązek raportowania pozafinansowego dla 500 firm w kraju, z możliwością rozszerzenia na kolejne), wiele poddostawców o statusie MŚP może nie przetrwać na rynku. Czy rzeczywiście koszty certyfikacji ISO są tak duże, że należy się ich obawiać? Dostępne w internecie kalkulatory certyfikacji ISO wskazują dla przedsiębiorstwa zatrudniającego przykładowo 85 pracowników koszt ok. 8 tys. zł. netto przy normie ISO 14001, służącej do zarządzania środowiskiem. Oczywiście, gorzej z wdrażaniem „zielonych” technologii, które niestety są relatywnie drogie. Ich efektywność też może dawać powody do zastanowienia. Ważne jest więc znalezienie źródła finansowania przy jednoczesnej dogłębnej analizie planu biznesowego oraz celnym doradztwie. Jednym z możliwych partnerów dla firm obszaru MŚP jest EFL – organizacja o tyle przydatna w tych działaniach, że rzeczywiście pracująca nad swym statusem podmiotu odpowiedzialnego społecznie, w tym z doświadczeniem w dziedzinie zarządzania różnorodnością. Firma wprowadziła programy:

- › podaży produktów leasingowych służących do transformacji energetycznej, wspieranych przez sieć Crédit Agricole z Francji – jednego z krajów o najlepiej rozwiniętym potencjale energetyki odnawialnej
- › równości w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn pracujących na podobnych stanowiskach,
- › zwiększania udziału kobiet wśród kadry menedżerskiej.

Ta kultura zarządzania ma również przełożenie na innowacyjne instrumenty finansowe, np. preferencyjny leasing dla kobiet, korzystne oferty dla leasingujących samochody z obniżoną emisją spalania czy finansowanie fotowoltaiki.

Zarządzenia CSR-em może też sprawiać menedżerom w firmach MŚP kłopot mentalny. Wiadomo, że CSR jest koncepcją zarządzania niejako pochodzącą z importu. Obecnie, jak twierdzi Łukasz Zaremba z Działu Rozwoju Leroy Merlin Polska, *podejście do odpowiedzialnego biznesu na poziomie kraju i społeczeństwa jest bardziej zaawansowane we Francji niż w Polsce. Dużo mniej istotne jest jeszcze dalej na wschód od nas. Chociaż świadomość CSR w Polsce od lat rośnie*⁷³. Wynika to z oddolnego budowania kapitalizmu w Polsce i jego młodzieńczego wciąż charakteru. Takie organiczne podejście do prowadzenia biznesu i już zdobyte doświadczenie skutkuje tym, że kadra dobrze zarządza aktywami materialnymi i siłami ludzkimi. Gorzej, gdy chodzi o aktywa niematerialne.

Symptomatyczny może okazać się też brak umiejętności powiązania korzyści, jakie niesie ze sobą CSR, z konkretnymi aktywnościami. Dlatego, nawet jeśli działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu są lub będą podejmowane, to prawdopodobnie z pominięciem świadomego uwzględnienia możliwych korzyści dla przedsiębiorstwa i społeczności lokalnych. Katarzyna Nowak, menedżer ds. komunikacji i CSR w Grupie Hotelowej Orbis i Accor w Europie Środkowo-Wschodniej, przekonuje, że *CSR to nie jest działalność charytatywna, tylko minimalizacja ryzyka biznesowego, wizerunkowego i w konsekwencji finansowego. Racjonalna strategia CSR ma ogromny wpływ na wizerunek firmy, dlatego że klienci są dzisiaj jej niekonsekwencje w deklaracjach i działaniu*⁷⁴.

Kiedy kadra menedżerska zaczyna dostrzegać, że korzyści z zarządzania wartościami niematerialnymi (marka, wiedza) są tak samo cenne jak materialnymi, wówczas uczy się skutecznie zarządzać przez wartości ważne dla marki, wznosząc się na wyższy poziom zarządzania procesami w firmie. W wyniku tego zwiększa się efektywność długoterminowa, a nie tylko operacyjna – mierzona wynikami kwar-

talnymi czy rocznymi. Takim procesem jest chociażby zastosowanie normy ISO 26000, dotyczącej CSR, która w praktyce wpływa na ogólną skuteczność i efektywność organizacji. *Bo przecież w CSR chodzi też o budowanie świadomości menedżerskiej, poczucia sensowności, nabywanie kompetencji i przekonania, tworzenie rzeczywistej wartości dla biznesu i społeczeństwa. Potem następuje przekazywanie tej postawy innym, wpływu na rozwój łańcucha wartości, czyli na dostawców, konsumentów. I wreszcie przychodzi czas na wykorzystanie tych zdobyczy jako przewagi konkurencyjnej* – twierdzi Przemysław Pohrybieniuk, były dyrektor ds. relacji zewnętrznych w Danone Polska, obecnie prezes Fundacji „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową”⁷⁵. Poza tym odpowiednie poukładanie procesów w firmie może też być atutem podczas udanej sukcesji firm z MŚP, które najczęściej w Polsce są podmiotami rodzinnymi.

Wymienione bariery w rozwoju CSR w MŚP powodują, że w krajowym sektorze małych i średnich firm więcej jest działań dotyczących CSR, a mniej wiedzy na jego temat. Przekłada się to na sytuację, że dominuje tu kultura CSR, a nie strategiczne podejście. To drugie niesie więcej korzyści niż działania *ad hoc*. Dzięki CSR można poukładać procesy w firmie i przez to je kontrolować. Nawet więcej: strategiczne podejście wykorzystujące dostępne narzędzia zarządcze pozwoli na łagodne przejście przez możliwy okres spowolnienia gospodarczego. Może temu służyć chociażby rekomendowane wskazanie osób odpowiedzialnych za CSR w firmie. Do tego firma może skalować działalność, bo z wdrożoną strategią CSR i raportami pozafinansowymi łatwiej jej będzie przekonać partnerów biznesowych do wejścia w łańcuch dostaw, prostsze też być może poszukiwanie inwestorów.

W następnym rozdziale przejdziemy do zachęty, jakie mogłyby skłonić podmioty obszaru MŚP do podjęcia czy rozbudowy działań CSR.

Czym zarządzamy w firmie?⁷⁶

ZASOBY MATERIALNE:

- › **pracownicy + lider**
- › **kapitał**
- › **maszyny, budynki**
- › **systemy informatyczne**

ZASOBY NIEMATERIALNE:

- › **marka, znak firmowy**
- › **patenty, wynalazki,**
- › **wiedza, bazy danych**
- › **procesy i systemy zarządcze**
- › **certyfikaty**



Mirella Panek-Owsiańska
trenerka i konsultantka
biznesowa, wieloletnia
prezesa Forum
Odpowiedzialnego Biznesu

Przeszkodą w rozwoju CSR może być cena, czyli konkurencyjność na rynku. Wielokrotnie spotykałam się z opiniami właścicieli MŚP, że nawet jeśli chcą zatrudniać *fair*, to konkurencyjna firma oszczędza na umowach śmieciowych i jest w stanie dać lepsze warunki przetargowe. Bariery są także tzw. *shorttermism*. To znaczy, że kontrakt menedżera trwa 2, 3, 4 lata. W tym czasie musi się wykazać. Często też jest nagradzany za wyniki kwartalne. W jego interesie jest więc to, żeby wyniki maksymalnie podkreślić. Przez to biznes nie rozwija się w sposób stabilny, długofalowo. Pamiętajmy, że CSR przynosi wartość interesariuszom firmy w długiej perspektywie, a nie zawsze zmaterializuje się w konkretnych liczbach w następnym kwartale.



Klaudia Dobosiewicz
menedżer ds. komunikacji
i CSR w Sanofi Polska

Oddziaływanie środowiskowe biznesu stało się w ostatnich latach szczególnie ważne. Dzieje się tak pod presją oczekiwań młodego pokolenia, które wymaga od firm zaangażowania w ochronę klimatu i środowiska. Młodzi ludzie interesują się stylem życia *zero waste*, śledzą zużycie i recykling plastiku. To skłania duże korporacje do zmiany zarządzania produkcją, odpadami. Wielkie firmy produkujące napoje przysięgają się do globalnego wprowadzenia plastikowych butelek wielokrotnego użytku. Ten trend bardzo mnie ciekawi i inspirowanie. Drugi związany z opakowaniami polega na tym, aby plastik zastąpić jego pochodnymi lub innymi materiałami. Dla naszego biznesu bardzo istotna jest też utylizacja leków. To jest problem, który wymaga sporo pracy, szczegó-

nie jeżeli chodzi o działania edukacyjne wobec pacjentów. Odpady medyczne są po prostu toksyczne dla środowiska, a według badań 90 proc. globalnych odpadów medycznych, które są zdeponowane w środowisku naturalnym, pochodzi od konsumentów, pacjentów. Tak więc, niezależnie od tego, jakimi metodami branża farmaceutyczna przekona pacjentów do zwracania uwagi na obieg nieużywanych leków, musi się to stać. Relacje ze społeczeństwem są bardzo ważnym aspektem CSR i ukształtują jego przyszłość. Analizując sprawę nawet czysto pragmatycznie i po prostu po ludzku, zdecydowana większość klientów będzie kupować rzeczy od marek, za którymi stoją wartości powszechnie uznawane za budujące dobro wspólne, które są zaangażowane społecznie, środowiskowo.



Łukasz Zaremba
Dział Rozwoju
Leroy Merlin Polska

Nasza firma wprowadziła akcjonariat pracowniczy. To dość rzadkie w kraju, a tym bardziej w firmach handlowych. Pracownicy stają się akcjonariuszami firmy; pracowniczych akcji nie ma na giełdzie, ale są walorami finansowymi, którymi można handlować w zamkniętym obiegu. Mogą być zabezpieczeniem emerytalnym czy służyć doraźnie urzędzeniu mieszkania, budowie domu – w zależności od potrzeb. Dzięki temu pracownicy korzystają ze wzrostu wartości firmy i starają się tę wartość wypracować. We Francji to bardzo powszechne także ze względu na interes firmy, bo tam funkcjonują ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw modelu akcjonariatu pracowniczego. Poza tym firma jasno określiła relacje z pracownikami. Obowiązuje kultura rozwoju zawodowego i tolerancja dla błędów, który jest naprawiany. Pracownicy mają dużą autonomię działania w ramach swych kompetencji. Funkcjonuje Kodeks Etyki. Całość jako środowisko pracy jest doceniana przez pracowników, bo oprócz doświadczenia, satysfakcji z pracy firma uczy odpowiedzialności za to, co się robi.



Randa Ombach
menedżer ds. CSR
SuperDrob SA

Finansowanie działań CSR może być wyzwaniem. Wiele aktywności wykonujemy własnymi siłami, dzięki wsparciu naszego działu CSR. Na pewno bardzo dużo oszczędzamy dzięki temu, że mamy dobre relacje z partnerami zewnętrznymi, których wspomagamy naszymi produktami. Dlatego mamy dosyć niskie koszty tego typu inicjatyw. Mamy możliwość dzielenia się własnymi wyrobami, które nie przechodzą całej drogi sprzedaży. Zamiast kupować mięso i płacić pośrednikom, nasz partner dostaje je od nas gratis. Tak współdziałamy na przykład z Towarzystwem Przyjaciół Dzieci, a potem, gdy mamy półkolonie, za darmo korzystamy z ich szesnastohektarowego ośrodka wypoczynkowego wraz z infrastrukturą. Jeżeli np. robimy festiwal w dużej hali, dostajemy ją za darmo od Miejskiego Ośrodka Sportu i Kultury, ponieważ gdy oni mają turnieje piłkarskie dla młodzieży, dajemy nasz produkt jako poczęstunek. W społecznościach lokalnych dobre jest to, że wszyscy jesteśmy blisko. Jeśli ma się dobre relacje z burmistrzem czy dyrektorem MOSiR-u, wspólnymi siłami można dużo zrobić. Warto o nie dbać.



ZACHĘTY

5

Zachęty

- » Wiedza i postawy menedżerskie
- » Dobre praktyki i partnerstwa
- » Źródła finansowania działań

W zależności od zasobów, a także sytuacji społecznej czy ekologicznej, w której funkcjonują, przedsiębiorstwa mogą angażować się w CSR w wybrany przez siebie sposób. Powszechnie uważa się, że większe podmioty mają do dyspozycji szerszy zakres narzędzi umożliwiających wdrażanie CSR – wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa zwiększa się szansa na zapewnienie finansowania działań. Czy ta prawidłowość dotyczy także prowadzenia działań CSR w mniejszych organizacjach, tzn. czy jest im trudniej? Przemysław Pohrybieniuk, były dyrektor ds. relacji zewnętrznych w Danone Polska, który współtworzył projekt „Podziel się posiłkiem”, twierdzi, że to mit, że łatwiej jest wielkim i międzynarodowym firmom. Po pierwsze, wszystkie firmy mają swoje wyzwania i nigdy nie ma idealnego czasu na dokonanie zmian w zarządzaniu. Po drugie, CSR nie jest dodatkiem do sposobu zarządzania firmą. Odpowiedzialność w biznesie to inny rodzaj zarządzania niż tradycyjne, można nazwać – rachunkowe podejście⁷⁷. Tak więc duża czy mała, każda firma może spotkać się z podobnymi problemami wobec planowanych zmian, bo procesy w firmach mają swe komplikacje i logikę trudno poddającą się modyfikacjom. Trudności w małej firmie polegają chociażby na tym, że wszyscy muszą robić wszystko. Nie ma tam profesjonalnej ekipy HR, a pracownicy, chcąc być dobrze kierowani, zarządzani, muszą opierać się na własnej wiedzy i inwencji. Często są gotowi do poświęceń, jeśli firma działa fair wobec nich i pozostałych interesariuszy. Dlatego jednym z kluczowych sposobów na zarządzanie zmianą i tworzenie CSR w MŚP (zresztą nie tylko tam) jest wykształcenie odpowiedniej struktury zarządzania. Wzrost przedsiębiorstw – co jest celem każdego zarządu i kadry – często jest również powiązany z ich profesjonalizacją i wewnętrznym podziałem zadań. To może sprzyjać formułowaniu się u menedżerów wiedzy

o CSR, a także tej dotyczącej zarządzania ryzykiem – strategiczne podejście pozwala na uniknięcie kryzysów w organizacji. Z pewnością dużej części kryzysów można uniknąć czy zminimalizować ich skutki, stosując procedury zarządcze w obszarach: wypadków, przemocy i dyskryminacji w pracy, sporów pracowniczych, zanieczyszczeń środowiska naturalnego, przestępstw „białych kołnierzyków”, czyli defraudacji bądź korupcji.

Profesjonalizacja polskiego CSR idzie także z góry – zawód specjalisty ds. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wchodzi do klasyfikacji zawodów i specjalności Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w nowelizacji listy zawodów w 2020 roku⁷⁸. Efektem może być zwiększenie roli CSR w dużych przedsiębiorstwach. Najważniejsze w kontekście tego raportu pozostaje pytanie: kto decyduje o polskim CSR w mniejszych firmach? W przeważającej większości – właściciele. Dotyczy to zresztą wszystkich decyzji istotnych dla przedsiębiorstwa. W ramach badania „CSR w MŚP. Pod lupą” diagnozowano, czy, na ile i w jaki sposób kadra zarządzająca MŚP rozumie pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak wiedza bądź braki w niej, czy też intuicyjne podejście do CSR wpływają na postawy menedżerskie i wynikające z nich działania? Podstawowym wyróżnikiem znajomości samego CSR okazała się wielkość przedsiębiorstwa. Wraz z jej wzrostem zwiększa się też odsetek kadry, która zetknęła się z CSR. Największy udział odnotowano wśród średnich przedsiębiorstw – 30 proc. Ale czy tylko najwięksi wśród średnich i małych widzą dla siebie szansę w takim rozwoju?

Nie ulega też wątpliwości, że rozwój narzędzi CSR dotyczących rynku powinien stanowić solidną zachętę do modelowania biznesu w ogóle. Nie wystarczą jasne i przejrzyste regulaminy na osi firma-kontrahenci i monitorowanie

satysfakcji klientów, choć są to najpopularniejsze działania⁷⁹. Czasem można zacząć od prostych decyzji, które będą wynikać chociażby z rozmów z załogą. Katarzyna Nowak, menedżer ds. komunikacji i CSR w Grupie Hotelowej Orbis i Accor w Europie Środkowo-Wschodniej, chwali się efektem takiej komunikacji wewnętrznej: *Ponad rok temu zrezygnowaliśmy ze słomek i mieszadełek plastikowych. W ogóle zmieniliśmy podejście – nie podajemy plastikowej słomki do każdego soft drinka czy wody zamówionej w barze, tylko dopiero wtedy, gdy gość o to poprosi. Najczęściej słomka jest papierowa*⁸⁰. Wprawdzie wyniki badania EFL pokazują znaczący poziom realizacji działań z zakresu CSR w przedsiębiorstwach, jednak dzieje się to przy jednoczesnej niskiej świadomości pojęcia CSR u ich liderów. Analizując głębiej temat – niemal połowa badanych nie ma żadnych skojarzeń z CSR. Najczęściej deklaro-

wane są asocjacje z etyką i odpowiedzialnością – 10 proc., a także troska o pracowników – 7 proc., oraz o środowisko naturalne – 4 proc.⁸¹ Choć z jednej strony świadczy to o niskiej świadomości badanych, to z drugiej wskazuje na znaczny potencjał w zakresie budowania pozytywnego wizerunku CSR. Zmiana skojarzeń – zwłaszcza jeśli byłyby one negatywne – stanowiłaby bowiem zadanie znacznie trudniejsze od wykreowania postaw nowych, pozytywnych.

SKOJARZENIA Z TERMINEM „SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU”⁸²

- » PR/marketing: robienie dobrego wizerunku firmy w lokalnym otoczeniu
- » dobry wizerunek firmy

Średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników)



Małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników)



Mikroprzedsiębiorstwo (2-9 pracowników)



do 1 mln zł



1-5 mln zł



5-20 mln zł



pow. 20 mln zł



Znajomość terminu CSR a wielkość zatrudnienia⁸³

n = 500

- Tak
- Nie
- Nie wiem, trudno powiedzieć

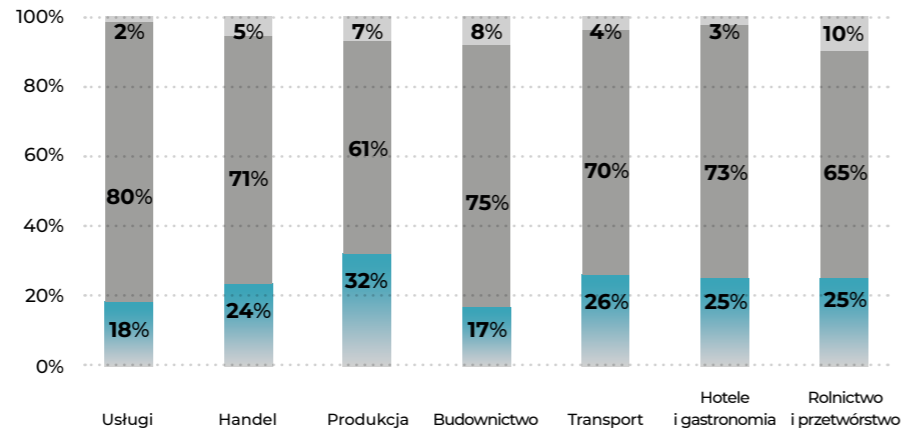
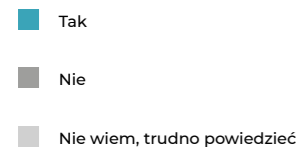
Znajomość terminu CSR a roczne obroty⁸⁴

n = 500

- Tak
- Nie
- Nie wiem, trudno powiedzieć

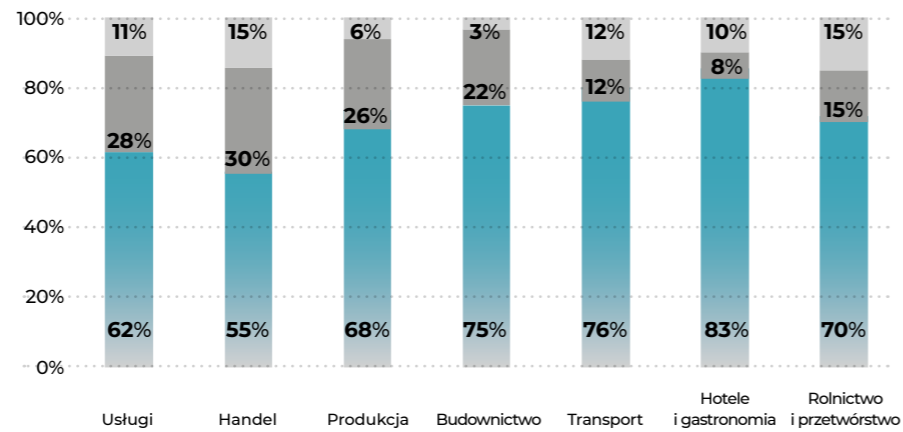
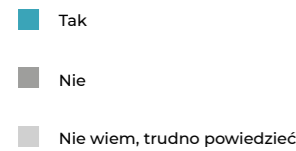
Znajomość terminu CSR a branża⁸⁵

n = 500



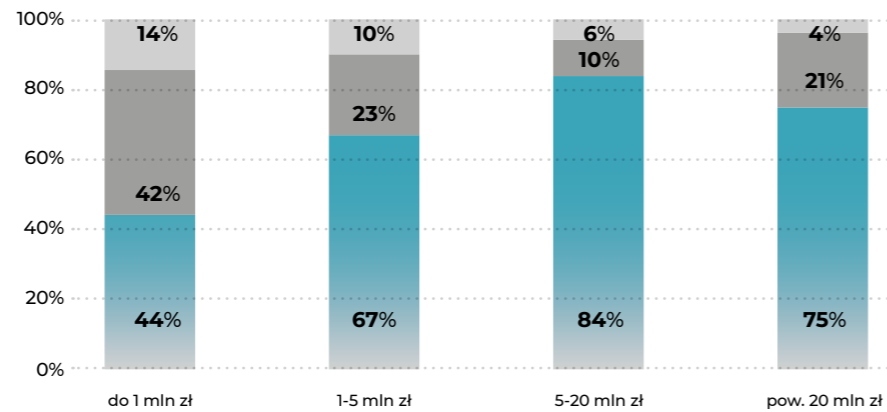
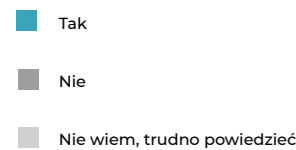
Realizacja działań CSR w MŚP wg branż⁸⁶

n = 500



Realizacja działań CSR w MŚP a wielkość obrotów⁸⁷

n = 500



Pozytywny wizerunek CSR budują następujące zachęty: poprawa lub utrwalanie ciepłego wizerunku firmy, a przez to zwiększenie rozpoznawalności marki. Jest to o tyle ciekawe, że kwestia marketingu czy PR pozostaje jednym z rzadszych skojarzeń u menadżerów MŚP, gdy omawiają znaczenie CSR dla firmy. Może to dowodzić tego, że:

- ▶ przy dotychczasowych inwestycjach zabrakło narzędzi

marketingowych służących do nagłośnienia działań na zewnątrz,

- ▶ same inwestycje wykazują potencjał CSR dla społeczności lokalnych i środowiska naturalnego.

Powinno to implikować wiedzę menadżerów, że przy odpowiednim doborze obszaru inwestycji firma może rozwijać się zarówno kapitałowo, jak i w sferze *publicity* – wymiar promocji to sfera pozwalająca relatywnie najłatwiej okre-

ślić zysk z aktywności w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, np. poprzez monitoring mediów.

Dlaczego CSR i wiedza menedżerska oraz praktyka biznesowa pozostają w luźnych związkach między sobą, zresztą ze szkodą dla postrzegania rozwoju samych firm? Być może wynika to z samego charakteru sektora, wykształconego w ciągu 30 lat transformacji wolnorynkowej w Polsce. Dominujący model kultury organizacyjnej firm MŚP wydaje się dość mocno elastyczny, co jest związane z niepewnością otoczenia biznesowego. Ale czy może być uznawany za trwały? *Z kulturą zarządzania jest jak z pogodą – może być dobra, kiepska lub nijaka, ale zawsze jest, nawet gdy ktoś mówi, że jej nie ma. [...] Na tę drugą na razie nie mamy wpływu, pierwszą można zarządzać. W efekcie kultura organizacyjna może stać się dla każdej firmy bezcennym wyróżnikiem, którego konkurencja nie będzie w stanie powielić, tak jak dziś są kopowane nawet innowacyjne produkty czy usługi⁸⁸.* Określenie i wzmacnianie kul-

tura realizuje zadania wyznaczone przez lidera, podczas gdy *przywódca [...] sprawia rzeczy, które bez niego by się nie dokonały, [i] nakłania zwolenników do wypełnienia własnych celów⁸⁹.* Ponieważ w CSR wiele zależy zarówno od strategii, jak i zaangażowania pracowników, zachętą dla nich na pewno będzie odpowiedzialne przywództwo.

SKOJARZENIA Z TERMINEM „SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU”⁹⁰

- ▶ działania firm na rzecz zrównoważonego rozwoju w zakresie np.: ochrony praw ludzi, pomocy zwierzętom
- ▶ jakaś forma dobrej komunikacji w firmie, ogólnie z firmą
- ▶ połączenie przyjemnego z pożytecznym

Co zachęca Twoją firmę do działań CSR?⁹¹

n = 500

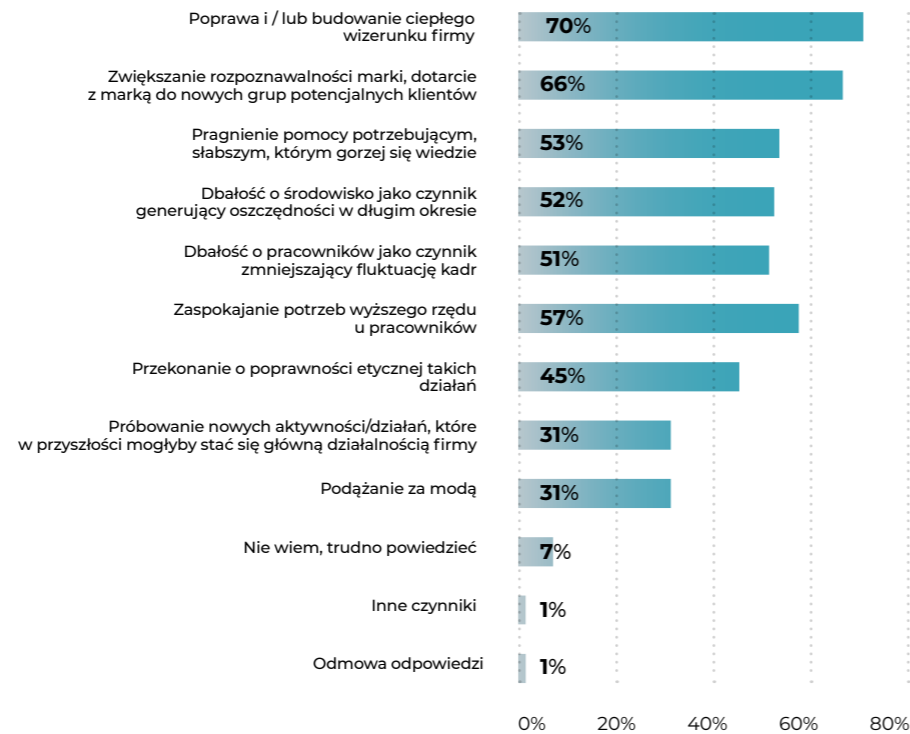


tury organizacji to właściwy kierunek upowszechniania CSR. Wiąże się z tym kultura przywództwa, która też należy do wartości niematerialnych firmy i jest ściśle związana ze stylem zarządzania. Przywódca różni się od lidera tym, że ten drugi w zarządzaniu wykorzystuje styl nakazowy czy procesowy – wtedy

W optyce rozwoju biznesu poprzez narzędzia CSR na pewno warte zauważenia są zachęty finansowe w postaci grantów i dotacji. Przedsiębiorcy MŚP, którzy wykazują ambicje skorzystania z zewnętrznego finansowania, powinni jednak mieć świadomość, że grantodawcy razem ze środkami pieniężnymi

Co zachęca inne firmy do działań CSR?⁹²

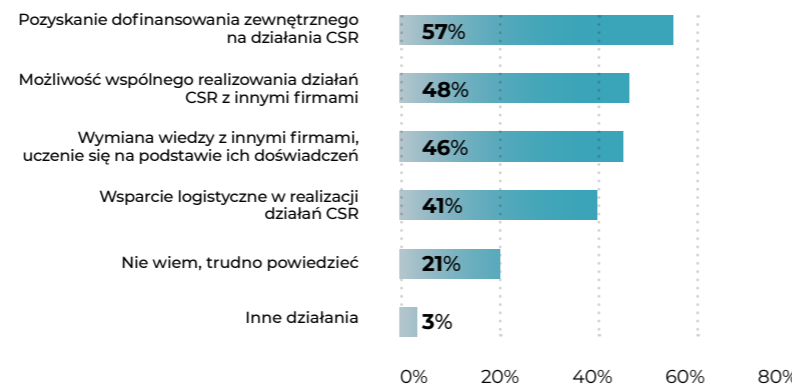
n = 500



Ułatwienia i motywatory do podejmowania działań CSR⁹³

Co skłoniłoby Państwa do podjęcia lub kontynuacji działań CSR?

n = 500



dostarczają obowiązkowy konsulting biznesowy. Z tym może się wiązać pewna zmiana kultury organizacyjnej firmy i sposobność do zetknięcia się z CSR.

Jednak praktyka może być tu odwrotnością deklaracji, bo jak wynika z raportu „Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce”, w 2016 r. małe firmy przeznaczyły na inwestycje 17 mld zł (9 proc. wartości nakładów całego sektora przedsiębiorstw). Co charakterystyczne, szefowie małych firm w sposób ostrożny podchodzą do inwestycji. Finansują je przede wszystkim środkami własnymi – 63 proc. Kredyty i pożyczki bierze 20 proc. z nich, a 6 proc. sięga po dotacje. Jeśli chodzi o średnie firmy, to inwestycje osiągnęły sektorowo ponad 35 mld zł (19 proc. wartości inwestycji wszystkich przedsiębiorstw). Nakłady inwestycyjne

były wyższe niż w 2015 roku o 12 proc. Średnie firmy także finansują inwestycje środkami własnymi – 59 proc., kredytami i pożyczkami – 21,4 proc, a po środki zagraniczne sięga 8 proc.⁹⁴ Wskazuje to znowu na orientację wewnętrzną finansowania i brak idącego z otoczenia biznesu konsultingu inwestycyjnego, w tym zachęty CSR-owej. W co konkretnie inwestują MŚP? Najczęściej w trzy obszary: samochody (41 proc.), zakup maszyn i urządzeń produkcyjnych (39 proc.) oraz wyposażenia biurowego (33,5 proc.). 13 proc. przedsiębiorców uważało za inwestycję zatrudnienie nowych pracowników, a blisko 9 proc. – dokształcanie załogi. Wśród celów inwestycji badanych przez EFL w roku 2016 roku zwracają uwagę komunikacja i marketing – 20 proc., w porównaniu z 9,5 proc. w latach poprzednich. To bardzo silny trend wzrostowy⁹⁵. Potwierdza to

Firma nie ma wyznaczonych środków na działania CSR, ale stara się je wygospodarować w zależności od potrzeb



tendencje rynkowe, że polskie małe i średnie firmy chcą mocniej zaistnieć w przestrzeni publicznej. Ambicje te nierzadko motywują zamiar rozbudowy narzędzi CSR. Ścieżki są już przetarte, bo MŚP wchodzi na rynek marketingowo przygotowany przez duże przedsiębiorstwa. Oczekiwania społeczne wobec biznesu są już ukształtowane i niosą dla firmy świadomej roli i możliwości CSR konkretne korzyści. 88 proc. Polaków zgadza się ze stwierdzeniem, że to dobrze, gdy coraz więcej firm podejmuje działania na rzecz społeczeństwa i środowiska. Z kolei 57 proc. wierzy, że produkty i usługi firm, które angażują się w działania na rzecz społeczeństwa i środowiska, są lepszej jakości niż tych, które tego nie robią⁹⁶. Dojrzałość konsumentów niesie jednak ze sobą wyczuwanie na efekty *stricte* PR-owe działań odpowiedzialnościowych. Tak więc do zachęty w rozwoju CSR w MŚP należy zaliczyć też czynnik zewnętrzny – dojrzałość konsumencką w Polsce, przynajmniej w deklaracjach.

Przechodząc do możliwego scenariusza rozwoju firm dzięki wykorzystaniu idei i narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu, warto wziąć pod uwagę szybko rozwijające się możliwości zewnętrznego finansowania. Owszem, środki własne firmy to najpewniejsze finansowanie (76 proc.), ale już leasing wybiera 54 proc.⁹⁷

Na pewno elastyczne finansowanie, jakie daje leasing, to szansa dla przedsiębiorstw szukających innej opcji niż środki własne. Dynamika procesów gospodarczych także wskazuje na to, że

leasing i inne formy współfinansowania zyskują na znaczeniu w świadomości przedsiębiorców jako korzystne narzędzia rozwojowe dla firm z każdej branży. Wzrost krajowego rynku leasingu w latach 2017-18 był najwyższy od ponad dekady i wyniósł prawie 22 proc.⁹⁸ Czy tą drogą pójdzie polski CSR w MŚP? W dobrej koniunkturze firmy leasingowe prześcigają się w podaży ofert, nie należy więc wykluczać takiej możliwości.

SKOJARZENIA Z TERMINEM „SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU”⁹⁹

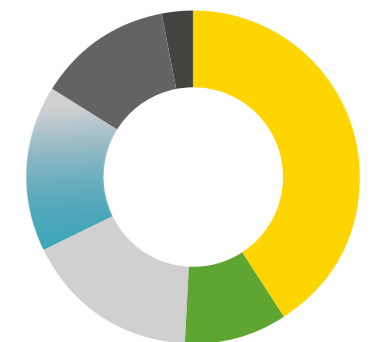
- ▶ wolontariat, filantropia
- ▶ działanie charytatywne
- ▶ angażowanie się firm w pomoc, np.: domom dziecka, osobom biednym itp.
- ▶ pomoc społeczna realizowana przez firmy, osobom niepełnosprawnym, poszkodowanym

Szerszą, krajową perspektywę rozwoju biznesowego wyznaczają Krajowe Inteligentne Specjalizacje (KIS). Przedsiębiorcy z sektora MŚP mają podobne możliwości korzystania ze wsparcia ze środków unijnych, jak duże firmy i konsorcja. Specjalizacje mają przyczynić się do transformacji gospodarki krajowej poprzez jej unowocześnianie, przekształcanie strukturalne, zróżnico-

Źródła finansowania działań CSR w firmach¹⁰⁰

n = 333

Roczny budżet przeznaczony na działania CSR w firmach¹⁰¹



- ▶ trudno oszacować / 41%
- ▶ do 10 tys. zł / 10%
- ▶ od 10 do 50 tys. zł / 17%
- ▶ od 50 do 100 tys. zł / 16%
- ▶ od 100 tys. do 1 mln zł / 13%
- ▶ powyżej 1 mln zł / 3%

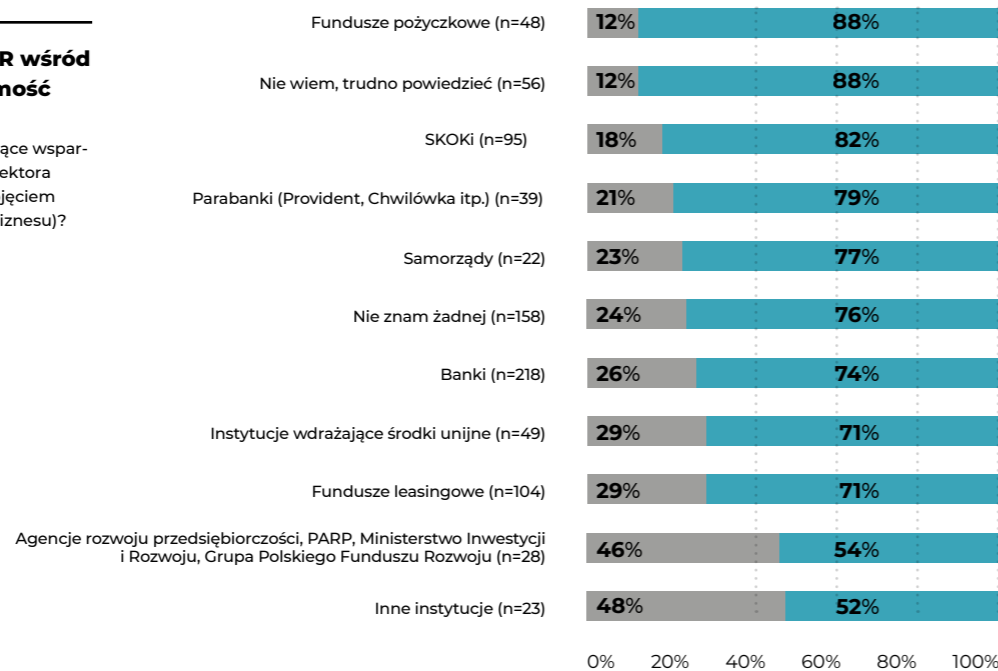
Spontaniczna wiedza o CSR wśród osób deklarujących znajomość źródeł finansowania¹⁰²

Jakie znają Państwo instytucje oferujące wsparcie finansowe skierowane do firm z sektora MŚP? / Czy zetknęli się Państwo z pojęciem CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu)?

n = 475

Tak

Nie



Krajowe Inteligentne Specjalizacje¹⁰³

- › zdrowe społeczeństwo
- › biogospodarka rolno-spożywcza, leśno-drzewna i środowiskowa
- › zrównoważona energetyka
- › gospodarka o obiegu zamkniętym – woda, surowce kopalne, odpady
- › innowacyjne technologie i procesy przemysłowe

wanie produktów i usług oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, również wspierających transformację w kierunku gospodarki efektywnie wykorzystującej zasoby, w tym surowce naturalne¹⁰⁴. Od stycznia 2019 roku obowiązuje nowa lista KIS.

Identyfikacja specjalizacji pokrywa się z obszarami CSR i może być inspiracją dla zarządzających MŚP w celu niwelowania luki informacyjnej dotyczącej CSR i możliwości rozwoju firmy. Wkrótce też powstanie zainicjowana przez EFL platforma CSR, której celem będzie:

- › diagnozowanie zapotrzebowania rozwojowego firm
- › poszukiwanie dobrych praktyk i partnerstw

Rozwiązanie to wychodzi naprzeciw oczekiwaniom firm, które w 46 proc. wskazują wymianę wiedzy z innymi firmami i uczenie się na podstawie ich doświadczeń jako jedną z silnych zachęt do rozwoju CSR¹⁰⁵. Co charakterystyczne, usieciowienie tego procesu daje wszystkim jego uczestnikom autonomię, kompleksowość wiedzy dostępnej 24/7 oraz doradztwo o wysokiej wartości dodanej.



Bolesław Rok
dyrektor Centrum Badań Przedsiębiorczości Pozytywnego Wpływu, Akademia Leona Koźmińskiego, koordynator studiów podyplomowych „CSR. Cele Zrównoważonego Rozwoju w strategii firmy”

Ludzie biznesu często stosują proste stereotypy, np. twierdzą, że nie powinno się zajmować w biznesie niczym więcej niż tylko maksymalizacją zysku – ale to znaczy, że niewiele rozumieją z współczesnego biznesu. Żeby przetrwać na rynku i sensownie się rozwijać, nie trzeba oczywiście znać naukowej definicji terminu CSR, ale trzeba wiedzieć, jak budować odpowiedzialne relacje z pracownikami, jak dbać o zasady etyki w pracy, jak nie niszczyć środowiska naturalnego, jak tworzyć innowacyjne produkty, które będą miały lepsze parametry środowiskowe i jednocześnie społeczne. To wszystko stanowi część gry rynkowej. Jeżeli ktoś tego nie rozpoznaje, to trudno mu będzie na gwałtownie rozwijającym się rynku. Będzie poza głównym obiegiem, chyba że zaszyje się w niszy na następne 20 lat. Być może nie ma ambicji na nic więcej, na rozwój firmy, ale na pewno musi już teraz wiedzieć, że rynek bardzo szybko się zmienia. Obecnie mierzymy się z radykalnym wzrostem oczekiwań klientów, pracowników, z katastrofalnymi zmianami środowiska naturalnego. Biznes musi na to odpowiadać, by przetrwać.



Łukasz Zaremba
Dział Rozwoju Leroy Merlin Polska

„Zielone Koło” to ekologiczne podejście przy budowie naszych sklepów. Minimalizujemy ślad węglowy, używamy materiałów, które mają ekologiczne certyfikaty i pozwalają na niskoemisyjną eksploatację. Przy budowie minimalizujemy odpady, rekompensujemy straty w otoczeniu, sadząc drzewa. Kiedy sklep już funkcjonuje, staramy się coraz lepiej prowadzić logistykę produktów. Otworzyliśmy nowy magazyn centralny, aby usprawnić przepływy towarów. Możemy pochwalić się segregacją odpadów na poziomie 80 proc. Na terenie kilku naszych sklepów w Polsce będziemy teraz lokować ule z pszczołami. Pod względem zachowania zgodności z przepisami to nie jest akcja prosta w przygotowaniu, co może stać się czynnikiem powstrzymującym szczególnie mniejsze firmy przed rozpoczynaniem działań CSR. Jednak nie możemy się z tego powodu zatrzymywać.

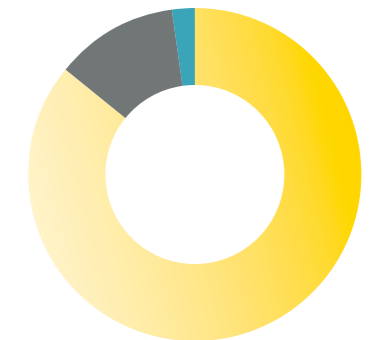


Mirella Panek-Owsiańska
trenerka i konsultantka biznesowa, wieloletnia prezeska FOB

Zwiększanie znaczenia CSR musi nastąpić z uwagi na zachodzące zmiany pokoleniowe – pokolenia Y i Z jako inspiratorzy CSR zetkną się z doświadczonymi pracownikami i wtedy przekonają się, czy firma jest dla nich wartościowym miejscem pracy, czy nie. Za tym pokoleniem idą wyzwania środowiskowe, czyli kryzys klimatyczny, przed którym nie da się uciec. Te obszary to koło zamachowe nowego podejścia do biznesu.


Ocena leasingu jako źródła finansowania¹⁰⁶

n = 500



- › pozytywnie / 86%
- › ani pozytywnie ani negatywnie / 12%
- › negatywnie / 2%



**DZIŚ I JUTRO
CZYLI
W STRONĘ 
CSR 3.0**

6

Dziś i jutro, czyli w stronę CSR 3.0

➤ **Możliwość rozwoju biznesu dzięki narzędziom CSR**

➤ **Zmieniające się otoczenie biznesu i nowe sposoby budowania marek, w tym poprzez CSR**

Oczekiwania klientów co do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw¹⁰⁷

FIRMY POWINNY ANGAŻOWAĆ SIĘ, BY:

69 proc. – przeciwdziałać nie-
sprawiedliwości społecznej

68 proc. – odgrywać większą
rolą w rozwiązywaniu problemów
społecznych

65 proc. – wspierać rozwój
lokalnych społeczności

Firmy funkcjonujące na rynku zawsze muszą mierzyć się z wyzwaniami, które określa sytuacja makro- i mikroekonomiczna. Perspektywa kryzysu światowego zbliża się, chociaż nie jesteśmy jeszcze w jego zasięgu. Jednak w każdej chwili koniunkturę może pogorszyć inflacja oraz wzrost cen energii¹⁰⁸. Czynniki miękkie, jak relacje z klientami, dostawcami, sprawy wewnątrzfirmowe także kształtują rzeczywistość MŚP i mogą mieć wpływ na ich przyszłość. Parametry, które mogą mieć znaczenie dla ich stabilności, pokrywają się z obszarami CSR wskazanymi w rozdziale 2. To chociażby:

- rynek pracy, czyli deficytowy pod względem zasobów obszar, który może stać się najważniejszy w obliczu zmian demograficznych i oczekiwań młodych pracowników co do zachowania marek oraz wartości, jakie wyznają,
- oczekiwania konsumentów, które także wyznaczają młodzi ludzie. Tu najważniejsza jest odpowiedzialność środowiskowa, a w szczególności gospodarowanie energią, odpadami, zużycie plastiku, niskoemisyjność,
- lokalny ekosystem – wraz ze wzrostem świadomości pracowniczej i konsumenckiej rośnie też oczekiwanie obu tych grup co do zaangażowania lokalnego marek. Tutaj niezwykle pomocne są narzędzia CSR, które wręcz zachęcają do takiego kształtowania procesów biznesowych, aby były pożyteczne dla dobra wspólnego w konkretnej przestrzeni.

Dochodzą kolejne czynniki: 32 proc. konsumentów na rynku już wie, że poprzez

swoje decyzje zakupowe może realnie wpływać na zmiany na świecie. Dla 30 proc. taką rolę odgrywają firmy (dla porównania – 22 proc. rząd centralny). Do tego 75 proc. zgadza się, że korporacje i konsumenci powinni współpracować, aby czynić świat lepszym. I tak samo powinni postępować korporacje i rządy¹⁰⁹.

Sięgając do konkretnych przykładów: Katarzyna Nowak, menedżer ds. komunikacji i CSR w Grupie Hotelowej Orbis i Accor w Europie Środkowo-Wschodniej, jest przekonana, że *marki hotelowe są dzisiaj pod ogromną presją oczekiwań społecznych. Weźmy np. zużycie i recykling plastiku czy przeciwdziałanie marnowaniu żywności. Nasi goście stają się coraz bardziej wrażliwi na te kwestie. Wprawdzie to zainteresowanie wyraźnie zauważamy u 5-10 proc. naszych klientów, ale działania we wspomnianych obszarach wizerunkowo mogą oddziaływać na dużo większą grupę społeczną. Tu oczywiście chodzi o coś więcej niż marketing, ważne są konkretne działania i ich komunikowanie. Firma, którą reprezentuję, wydała już 3 roczne raporty niefinansowe. Obecnie pozostaje jedyne w Polsce i w tej części Europy, która w branży hotelarskiej może się tym pochwalić. W raportach znalazło się dużo praktycznych informacji, operacyjnych wskazówek, jak zarządzać najważniejszymi obszarami działalności hotelu: zużyciem wody, energii, jak gospodarować żywnością i porządkować relacje z pracownikami. To obszary zarządzania ważne dla każdej firmy zarówno z powodów odpowiedzialnościowych, jak i finansowych¹¹⁰. Istotnym czynnikiem kształtowania CSR 3.0. może się okazać nowelizacja z 2017 roku Ustawy o rachunkowości,*

dostosowująca ją do prawa UE i wprowadzająca obowiązek raportowania niefinansowego dla dużych przedsiębiorstw¹¹¹. Na razie raportowanie to dotyczy MŚP na zasadzie dobrowolności, jednak uważa się, że Komisja Europejska będzie zachęcać cały znaczący biznes do raportowania pozafinansowego najpierw dobrowolnego, a w przyszłości wg reguł prawa.

Do ważnych aspektów CSR, zwłaszcza w kontekście przełomowych dat, jak 2030 czy 2050, należą również dobre praktyki w zakresie zachowania należytej staranności (etyki) w łańcuchach dostaw. Niewykluczone, że w kolejnej perspektywie finansowej UE możliwości wsparcia finansowego dla MŚP w tym zakresie będą też impulsem do wspomnianego raportowania pozafinansowego w tym sektorze. Szefowie UE na pewno biorą również pod uwagę globalne zmiany gospodarcze, związane z przesileniem w relacjach USA-Chiny. To popycha nas do kształtowania nowych, już kontynentalnych relacji biznesowych opartych na wartościach, jakie niesie CSR. Na bardziej poukładanym, przejrzystym rynku biznes prowadzi się skuteczniej i szybciej niż w warunkach deficytu zaufania społecznego.

Wybiegając myślą w przyszłość w wymiarze już nie tak globalnym, należy też brać pod uwagę wciąż bardzo ostrożne, wręcz nieufne nastawienie polskiego społeczeństwa do biznesu, przy rosnącym – jak pisano we wnioskach z wielu badań – oczekiwaniu co do prospołecznej i środowiskowej roli biznesu w kształtowaniu dobrostanu Polski. Tu CSR może być bardzo pomocny zarówno jako reakcja na wyzwania wynikające z transformacji rynku danej firmy, jak i po prostu remedium w czasach trudnych. **Wrażliwość na oczekiwania społeczne klientów staje się coraz ważniejszym elementem zarządzania. Ku temu zmierzają polski CSR, zgodnie zresztą z tendencjami światowymi.**

Nie uciekniemy też od zjawisk globalnych w naszej gospodarce. W rzeczywistości dynamicznych, światowych zmian zarządzający przedsiębiorstwami potrzebują czegoś trwałego – wartości, do których można się odwołać w momencie podejmowania decyzji operacyjnych bądź redefiniowania strategii działania. Te wartości to prawa człowieka, stosunki pracy, poszanowanie środowiska naturalnego, gra *fair*

na rynku, zaangażowanie społeczne¹¹², pochodzące z wachlarza CSR. W przyszłości będą tak samo obowiązujące i konieczne, jak twórcze podejście do zarządzania.

Niestety, zjawiska bezrefleksyjnego powielania na zasadzie *copy-paste* działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu mogą się nasilać. Chociażby z tego powodu, że duże firmy sporo już w tym zakresie zrobiły. By uniknąć pułapki braku świeżych pomysłów, należy oprzeć się na młodych pracownikach. To w ich podejściu należy upatrywać nowego oblicza polskiego biznesu. To nowe oblicze będą kształtowały również *startups* nakierowane na rozwiązywanie problemów środowiskowych i społecznych, podmioty ekonomii społecznej i pozostałe firmy MŚP, które np. wyrosną z firm-matek, jako submarki zarządzane przez nowe pokolenie – sukcesorów odchodzącego pokolenia.

Do najbardziej perspektywicznych narzędzi CSR należy bez wątpienia dialog społeczny, czyli płaszczyzna porozumienia pomiędzy zarządzającymi firmą a jej pracownikami, pomiędzy otoczeniem przedsiębiorstwa a nim samym. Chodzi o tworzenie kapitału społecznego i jego konsekwencje. Większość badaczy kapitału społecznego podkreśla jego pozytywną rolę dla rozwoju gospodarczego. Kapitał społeczny ma owocować zamożnością – czy to poszczególnych osób, czy wspólnot¹¹³. Janusz Czapiński i Tomasz Panek, autorzy opracowania *Diagnoza Społeczna 2015*, piszą: *Żyjemy w kraju coraz bardziej efektywnej jednostek i niezmiennie nieefektywnej wspólnoty. Dobro wspólne mierzone choćby wielkością budżetu państwa rośnie tylko dlatego, że bogacą się ci, którzy mają obowiązek odprowadzania znacznej części swoich dochodów do tej wspólnotowej skarbnicy. Niewielki jednak wynika z tego pożytek dla inwestycji publicznych¹¹⁴. Jeśli model gospodarczy wciąż będzie preferował bogacenie się wąskiej grupy właścicieli, wcześniej czy później zetkniemy się z prognozą rozwoju niemożliwym do przekroczenia. Umowa społeczna jakiegokolwiek grupy, w tym załogi firmy, lokalnej społeczności czy społeczeństwa w ogóle powstaje w wyniku dialogu, który powinien kształtować przyszłość polskiego CSR.*

Oczywiście, droga rozwoju CSR zależy w dużym stopniu od charakteru firmy.

Odpowiedzialność środowiskowa firm a decyzje zakupowe klientów¹¹⁵

58 proc. – unika kupowania
produktów firm, które mają negatywny wpływ na społeczeństwo
lub środowisko

56 proc. – przykładą wagę
do tego, w jaki sposób produkty,
które kupują, oddziałują na społeczeństwo i ekologię

Analizując motywacje przedsiębiorstw, impuls do działań CSR w przypadku korporacji międzynarodowych zazwyczaj pochodzi z góry. CSR wynika wówczas z szerszej polityki firmowej i postrzegania marki w społeczeństwie, co z kolei jest pochodną badań rynkowych. W spółkach Skarbu Państwa CSR jest łagodną falą przychodzącą ze świata. Urzędnicy, realizując politykę państwa, starają się dorównywać najlepszym standardom światowym, jak np. *sustainability management*, etyka w organizacji, wdrażając je przynajmniej na poziomie deklaracji. Z kolei obszar MŚP jest wrażliwy głównie na motywacje rynkowe – małe i średnie przedsiębiorstwa, aby nie tracić kontrahentów biznesowych, spełniają ich oczekiwania w tych kwestiach.

**SKOJARZENIA
Z TERMINEM „SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
BIZNESU”¹¹⁶**

- moralność, odpowiedzialność, uczciwość
- etyka pracy
- prowadzenie biznesu zgodnie z zasadami etyki gospodarczej

Dla rozwoju CSR ważne są partnerstwa, otwierające możliwość poszukiwania i inspirowania się dobrymi praktykami. Nawiązanie relacji z największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się CSR, czyli Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), może być równie istotne jak poszukiwanie lokalnych partnerów. Z pewnością FOB ma olbrzymie doświadczenie w diagnozowaniu i reagowaniu na zaangażowanie w życie społeczności lokalnych, dokumentując je w cyklicznych raportach. Działania dużych przedsiębiorstw mogą stać się punktem odniesienia w tym obszarze. Klaudia Dobosiewicz, menedżer ds. komunikacji i CSR w Sanofi, uważa, że *„mniejsze firmy swoje inicjatywy mogą zacząć od rozwiązań work-life balance, jak na przykład wprowadzać formy zatrudnienia sprzyjające elastycznemu czasowi pracy. Małe rzeczy prowadzą do dużych, więc w każdej firmie zawsze jest przestrzeń do prowadzenia biznesu w zrównoważony sposób”¹¹⁷*. To przykład działania organicznego, nie wymagającego wielkich nakładów. Jednak należy założyć, że ambicje przedsiębiorców

MŚP wykraczają poza obszar kultywowania mocnych stron, czyli w tym przypadku zarządzania załogą. Powszechnie uważa się bowiem, że warunki pracy w MŚP są „jak w rodzinie”.

Trzeba podkreślić, że aby prowadzić strategiczne działania CSR, nie potrzeba wielkich nakładów kapitałowych. Nie trzeba wielkich pieniędzy, aby w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach zmieniać biznes na lepszy. Aby w Polsce budować marki emocjonalne, tzn. wywołujące uczucie bliskości i tożsamości, mocno spersonalizowane, takie jak ich odbiorcy. Proces ten może też służyć profesjonalizacji zarządzania, rozwojowi przedsiębiorstw z jasno wytyczoną strategią działania.





**POD-
SUMO-
WANIE >**
**GŁÓWNE
WNIOSKI**



Podsumowanie. Główne wnioski

Spoleczna odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility, CSR*) **pozwala na zarządzanie firmą w sposób efektywny, przy równoczesnym rozwoju marki w otoczeniu biznesowym – i rozwoju samego jej otoczenia, czyli interesariuszy.** CSR wg ISO 26000 to po prostu odpowiedzialność firmy za społeczeństwo i środowisko naturalne poprzez etyczne i przejrzyste zachowanie w każdym aspekcie działania. Ta norma podsuwa 7 obszarów CSR, w których firma może zarządzać swym działaniem – pojedynczo lub w sposób złożony. To: (1) ład organizacyjny, (2) prawa człowieka, (3) stosunki pracy, (4) środowisko naturalne, (5) sprawiedliwe praktyki rynkowe, (6) relacje z konsumentami, (7) zaangażowanie społeczne.

Wśród narzędzi CSR można wyróżnić dialog i kampanie społeczne, odpowiedzialną reklamę, marketing zaangażowany społecznie, rozwój lokalny, wolontariat pracowniczy, programy etyczne dla pracowników i rozwój zespołów, zarządzanie różnorodnością, systemy zarządzania. Są tu też działania ekologiczne i zarządzanie łańcuchem dostaw; wszystkie one mogą być dokumentowane w raportach społecznych.

Dotychczas w polskim CSR prym wiodły duże przedsiębiorstwa. Wg raportu FOB „Opowiedziany biznes w Polsce. Dobre praktyki 2018”, w ubiegłym roku krajowy biznes mógł się pochwalić ponad 1,5 tys. działań z zakresu CSR – to są udokumentowane aktywności. By uzyskać obraz całości, należy jednak dodać, że w sektorze MŚP większość działań przebiega w sposób niesystemowy, okazjonalny, *ad hoc*, lub nie łączy się ich w prostej linii z CSR. Wg badania EFL „CSR w MŚP. Pod lupą”, znajomość pojęcia CSR deklaruje 24 proc. menedżerów MŚP, ale działania CSR – już 67 proc. Jak się okazuje, przedsiębiorcy MŚP „nie wiedzą, że mówią prozą”, intuicyjnie wyczuwając, że „coś jest na rzeczy”, choć podnoszenie ich kompetencji zarządczych ogranicza się w przypadku CSR do spełniania wymogów prawa, programów pracowniczych czy okazjonalnych akcji typu „pokaż się na lokalnym pikniku”.

Nie idzie to w parze z podejściem systemowym, jakie proponował np. Szwajcarsko-Polski Program Współpracy „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR): budowa kompetencji, wdrożenie CSR (dotacje dla MŚP), upowszechnienie rezultatów. Bez wątplenia zagraniczne programy pomocowe i fundusze UE wpłynęły na postrzeganie i rozwój CSR w kraju, jednak wciąż w sposób niewystarczający. Dlatego właściwą drogą rozwoju krajowej gospodarki i *prosperity* lokalnych społeczności, w tym właścicieli firm, jest również podejmowanie działań informacyjnych, edukacyjnych, aby upowszechnić znajomość CSR wśród polskich MŚP. Chodzi o wszelkie możliwe narzędzia zarządcze służące zarówno rozwojowi biznesu, jak popularyzacji i wdrażaniu samego CSR. Szczególnie że sami zarządzający CSR widzą w komunikacji CSR wielkie korzyści dla ich marek, co znajduje potwierdzenie w badaniu EFL. Inne utylitarne korzyści, jakie społecznie odpowiedzialna firma MŚP może uzyskiwać, to:

- › reputacja i przewaga konkurencyjna, w tym przywiązanie konsumentów,
- › pozyskiwanie i zatrzymywanie wartościowych pracowników,
- › pozytywny wpływ na relacje biznesowe, a także inwestorskie, ze społecznością lokalną, z administracją.

70 proc. firm badanych w raporcie EFL wskazuje, że inicjatywa w zakresie podjęcia działań CSR należy do zarządu czy kierownictwa. Jedynie w 19 proc. przedsiębiorstw impuls wychodzi od pracowników. Pracownicy potrafią być również bardzo skuteczni. Warto więc, aby działania ukierunkowane na promowanie strategii i zarządzania CSR były adresowane nie tylko do kadry zarządczej, ale do ogółu pracowników, by budować poczucie sprawczości, skuteczności, zdolności wywierania wpływu. Ważne, by CSR wdrażany był w sposób trwały i systemowy. Jeśli stanie się częścią DNA firmy, maleje ryzyko, że przej-

ściowe problemy w firmie, jak np. brak środków czy deficyt czasu, sprawią, że działania zostaną zaniechane. Potwierdzają to również doświadczenia firmy SuperDrob:

Dobrze jest mieć po swojej stronie kogoś z zarządu i go zaangażować, a nawet uczynić ambasadorem jakiejś akcji. To on daje zielone światło, warto więc, by był pozytywnie nastawiony. Trzeba działać metodą drobnych kroków, żeby nie spalić całego projektu, mając wielkie plany w głowie. Warto pamiętać, że świadomość CSR w Polsce jest wciąż jeszcze niewielka i trzeba się po prostu do tego dostosować. Nie zniechęcać, tylko pomału robić swoje – mówi Randa Ombach.

Brak konkretnego budżetu CSR może oznaczać, że:

- › stawianie konkretnych celów i ich weryfikacja będą trudne lub wręcz niemożliwe
- › ocena skuteczności działań dokonywana będzie głównie *ex post*, co może sprzyjać racjonalizacji nie najlepszych posunięć.

Na brak stabilnego finansowania wskazuje w badaniu EFL 59 proc. realizujących działania z zakresu CSR – nie mają na ten cel wyznaczonego budżetu. Jedynie 7 proc. firm prowadzących takie działania ma poświęconą temu aspektowi odrębną strategię, a przecież zwykle dopiero za nią idą środki.

W kontekście poszerzenia spektrum działań CSR zupełnie szczególnego znaczenia nabiera obszar firm małych i średnich (a także mikrofirm), które działają tam, gdzie rodzą się problemy i wyzwania występujące w społecznościach lokalnych. To one potrafią reagować najszybciej, są najbardziej elastyczne. Działając blisko interesariuszy, firmy te z powodzeniem mogą stosować CSR niewymagający zaangażowania znacznego kapitału – ludzkiego, finansowego czy innych zasobów. Jednak aż 39 proc. firm nie podejmuje tu żadnych aktywności. Relatywnie najpopularniejsze jest bezpośrednie (finansowe lub rzeczowe) wspieranie organizacji pozarządowych – 32 proc.

Na mapie zmian powinny znaleźć się przede wszystkim obszary już rozpoznane, czyli klienci, kontrahenci, pracownicy, środowisko. Wychodząc od nich, można pokusić się o większą

aktywność w pozostałych obszarach. Dobrym prognostykiem i ułatwieniem może być pozytywny wizerunek CSR wśród MŚP – zmiana negatywnych postaw byłaby na pewno o wiele trudniejsza.

Rozwojowi CSR w MŚP może przysłużyć się wsparcie działań z budżetu centralnego (przez mechanizm Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, zainicjowanych jako element polityki UE), inne granty, dotacje, czy komercyjne wsparcie ze strony instytucji finansowych, także leasingu. Warto zwrócić uwagę przedsiębiorców na to, że właściwie każda nowa inwestycja w firmie może mieć charakter odpowiedzialności za społeczeństwo czy środowisko. I tak też można postrzegać CSR – jako ograniczenie negatywnego oddziaływania produkcji, ale i czynnik pozytywnie wpływający na otoczenie, wnoszący zarazem wartość dodaną, np. w formie rozwiązania konkretnego problemu społecznego. Na tej drodze kamieniami milowymi są projekty sieciujące, które łączą środowiska właścicielskie firm zainteresowanych CSR, ale jeszcze bez praktycznych doświadczeń w tym zakresie. W badaniu EFL „CSR w MŚP. Pod lupą” wymiana doświadczeń wskazywana jest jako jedno z ważnych narzędzi pozyskiwania niezbędnej wiedzy i w ogóle czynnik motywujący firmy do działań odpowiedzialnościowych.

Tak rozumiany CSR sprzyja budowaniu firm opartych na wartościach, a więc wywołujących emocje takie jak uczucie bliskości i tożsamości, mocno spersonalizowane. CSR może być drogą, którą marka zmierzać będzie ku dobrej, sprawczej przyszłości. Może też służyć profesjonalizacji w zarządzaniu nimi, wymagając jasno wytyczonej strategii działania na długie lata.



OKIEM > PRAK- TYKA

**WYPOWIEDZI
EKSPERTÓW**

8

Okiem praktyka. Wypowiedzi ekspertów



Przemysław Pohrybienuk

prezes Fundacji „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową”, wcześniej członek Zarządu oraz długoletni dyrektor ds. relacji zewnętrznych i zrównoważonego rozwoju w Danone Polska

W II połowie lat 90. XX wieku bardzo zaciekawił mnie rodzący się polski CSR. Wychodząc od zagadnień wciąż potrzebnego sponsoringu, działalności charytatywnej, zacząłem studiować wiedzę i dalej tworzyć możliwości poszerzania kompetencji wśród ludzi biznesu, dotyczące CSR. Przede wszystkim chodziło o firmy z kapitałem zagranicznym, które wprowadzały w swoich sposobach zarządzania kategorię CSR, wtedy nazywany raczej *corporate citizenship*. Miałem możliwość rozwijania tych kompetencji jako szef marketingu i rozwoju biznesu w PwC. Nie można też zapominać o AISEC, czyli organizacji studenckiej, która przodowała wtedy we wskazywaniu studentom nowych modeli zarządzania. Ta organizacja promowała system wartości, wiedzę i kompetencje zarządcze oparte na wspólnych wartościach biznesu i społeczeństwa u ludzi, którzy mieli niebawem stać się menedżerami.

Nie byliśmy jednak pustynią. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce po roku 2000 przeprowadziła badania, z których wynikało, że właściciele małych firm robią wiele z tego, co my nazywaliśmy odpowiedzialnym biznesem, nie znając aparatu pojęciowego przypisanego do CSR. Motywacją dla nich było uznanie w środowisku lokalnym. Działo to na zasadzie: jestem pracodawcą i chcę być dobrym sąsiadem, dobrym szefem. Reputacja właścicielska była bardzo ważnym elementem budowy zespołów ludzkich. Także – wspieranie lokalnych społeczności, czyli zaangażowanie społeczne. To filary lokalnego CSR, co pozostało do dziś, jako dwa silne prądy w MŚP. Wtedy kwestie ochrony środowiska, klimatu nie były brane pod

uwagę jako podmiot zarządzania. Teraz nabierają znaczenia.

Kiedy zająłem kierownicze stanowisko w Danone, zacząłem wprowadzać CSR do zarządzania, budując lokalną wersję programu Danone Way, czyli programu całościowego zarządzania w sposób odpowiedzialny, tak jak teraz rozumiemy *sustainability*. Już wtedy jasno określał zarządcze cele i miary w sześciu obszarach kluczowych dla firmy i jej interesariuszy. Gdy mieliśmy na uwadze środowisko naturalne, przychodziło do zarządzania środowiskowego, z monitorowaniem emisji dwutlenku węgla w łańcuchu dostaw. Chodzi o zrównoważoną gospodarkę rolną u rolników-dostawców, a także zmniejszanie gramatury opakowań i w efekcie redukcję CO₂. Mówię tutaj o działaniach w roku 1997 i 1998, czyli o bardzo zaawansowanym jak na polskie realia programie biznesowym, który ingerował w rdzeń działania firmy. Chodziło o to, by większość decyzji biznesowych była uzależniana od wpływu na środowisko naturalne, łańcuch dostaw, komunikację kierowaną do konsumentów, wszystkich partnerów firmy. Dziś o tym mówimy *sustainability*; wtedy to była absolutna nowość. Cały proces wdrażania *sustainability* w dużej firmie stanowił kolejne duże wyzwanie. Musieliśmy z moim zespołem przekonać menedżerów chociażby do zmiany floty samochodów ciężarowych na nowe, z silnikami spełniającymi normę Euro 5, czyli do kolejnego ze sposobów zmniejszania emisji dwutlenku węgla w dostawach. Analizowaliśmy nasz przekaz reklamowy, zastanawiając się, czy gdy mówimy w reklamach o wartości odżywczej produktu, nie wprowadzamy konsumentów w błąd, traktując marketing jako część społecznej odpowiedzialności firmy. Nie chcieliśmy podkreślać odpowiedzialności tam, gdzie była prawnym obowiązkiem.

Z biznesowego punktu widzenia dla Danone najistotniejszą grupą poddostawców byli rolnicy. Wypracowaliśmy kulturę współdziałania z nimi, aby produkt dostarczany przez nich spełniał

wymogi prawa, ale też inne cele, które uważaliśmy za pożyteczne środowiskowo i społecznie. Chociażby wypracowaliśmy tak zwany *well-being* krów, czyli ich dobrostan, dlatego że Danone chciał zachować standardy hodowli i nie odbierał mleka od rolników, którzy nie spełniali wymogów. Dzięki takim szerokim działaniom w łańcuchu dostaw, Danone stał się firmą bardziej rozpoznawalną na rynku, jeśli chodzi o CSR, a także wśród pracowników i liderów opinii. W badaniach *thinktanku* CR Navigator przekonaliśmy się, że Danone był wskazywany jako jedyna firma w Polsce, która ma jasną strategię działania i ludzi, którzy ją realizują.

Najbardziej znana akcja z tamtego okresu to „Podziel się posiłkiem”, która wystartowała w 2003 roku. Jej celem było zmniejszanie niedożywienia dzieci w Polsce. Wyprzedziliśmy w ten sposób rynek, starając się budować markę Danone na wartościach i silnych emocjach. To przecież obowiązująca strategia rozwoju wszystkich marek dwie dekady później. I stąd „Podziel się posiłkiem” jako produkt biznesowy i równocześnie powiązanie go ze społecznym oddziaływaniem, dzięki partnerowi – najpierw Pajacykowi Polskiej Akcji Humanitarnej, później też Bankom Żywności i bliskiej współpracy z Fundacją Polsat. Wprowadziliśmy wtedy nawet niewielkie zmiany w logotypie programu, startując z „Podziel się posiłkiem” i dołączając logo Danone. Działanie to okazało się wielkim sukcesem. Przez lata powiększała się świadomość konsumentów co do związków między Danone a „Podziel się posiłkiem”. Ten program z czasem ewoluował, stając się przykładem marketingu zaangażowanego społecznie. Tworzyliśmy na bieżąco analizy jego oddziaływania zarówno na biznes, jak i społeczeństwo. O ile w pierwszych latach wpływ na sprzedaż był duży, to potem malał, ale rosła rozpoznawalność samej akcji. Natomiast w całości rosła świadomość marki Danone, zarówno spontaniczna, jak i wspomagana.

To od tamtych czasów wiele się zmieniło: w CSR chodzi o budowanie świadomości menedżerskiej, poczucia sensowności, nabywanie kompetencji i przekonania, tworzenie rzeczywistej wartości dla biznesu i społeczeństwa. Potem następuje przekazywanie tej postawy innym, wpływ na rozwój łańcucha wartości, czyli na dostawców, konsumentów. I wreszcie przy-

chodzi czas na wykorzystanie tych zdobyczy jako przewagi konkurencyjnej. Musimy też pamiętać, że każda branża ma swoje wyzwania, choćby branża farmaceutyczna, która miała problemy z opłacaniem lekarzy, którzy wskazywali pacjentom promowane leki. Branża ochroniarska zatrudniała na umowy o dzieło i za niskie stawki. Branża budowlana – podobnie, łącznie z brudną technologią budowania i eksploatacji budynków, ale teraz już funkcjonują w budowlance certyfikaty budynków, a umowy śmieciowe zniknęły. Branża FMCG zwraca uwagę na łańcuch dostaw. Klienci coraz żywiej reagują na certyfikat *fair trade*, a przemysł odzieżowy poszukuje metod na zrównoważoną produkcję. Branże po kolei się reformują, wprowadzając kodeksy dobrych praktyk i etyki, podążają w kierunku angażowania wartości w biznesie. Pomaga Unia Europejska, która działa wg zasady „wyreguluj się sam albo my cię wyregulujemy”. Przykładowo, znam firmę brokerską działającą w finansach, która straciła duże pieniądze, odrzucając kontrakt z jednym z banków, ponieważ jej szefowie uważali, że bank działał nieetycznie wobec klientów.



Katarzyna Nowak

menedżer ds. komunikacji i CSR w Grupie Hotelowej Orbis i Accor w Europie Środkowo-Wschodniej

Biorąc pod uwagę trendy i kierunek, w jakim rozwijają się regulacje w Unii Europejskiej, w branży hotelarskiej właśnie kształtuje się model *low-carbon*, czyli niskoemisyjny sposób prowadzenia hoteli. Możliwe, że już za kilka lat będzie to standard w hotelarstwie. Nowoczesny hotel to taki, który będzie maksymalnie neutralny, jeżeli chodzi o oddziaływanie na środowisko. Czy to będzie możliwe? Biorąc pod uwagę wszystkie plany regulacyjne, chociażby opodatkowania marnowanej żywności, promocję krótkiego łańcucha dostaw, ponownego zużycia materiałów, wydaje się, że hotelarstwo – podobnie jak inne branże – zmierza w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Dlatego też zarządzający hotelami powinni skupić

się na niskoemisyjności, rozumianej szeroko jako generowanie małej ilości odpadów, niemarnowanie jedzenia, redukcja plastiku przy obsłudze gości, skracanie łańcucha dostaw etc. Dzisiaj jednym z największych wyzwań dla branży jest jednorazowy plastik. Plastikowych słomek czy mieszadełek już nie podajemy, ale musimy popracować nad kosmetykami w hotelach – nie każdy gość akceptuje dozowniki.

Nie tylko regulacje Unii Europejskiej wymagają od nas zmian. Coraz częściej oczekiwania inwestorów z rynku kapitałowego powodują, że nasz biznes zmienia się na bardziej odpowiedzialny. Mamy na polskim rynku wielu inwestorów z krajów skandynawskich, z Niemiec, których polityka inwestowania preferuje tzw. zielone spółki. Z drugiej zaś strony klienci korporacyjni w zapytaniach ofertowych wymagają od nas przedstawienia np. polityki różnorodności, oczekują prezentacji strategii CSR i jej wyników. Dla każdej firmy to spore wyzwanie, ale to dobrze, bo wymusza na nas wdrażanie nowych, bardziej odpowiedzialnych rozwiązań. Stymulatorem CSR-owego działania są także oczekiwania gości i pracowników, które wynikają z ich stylu życia. Jestem przekonana, że *lifestyle* wywiera presję na wszystkie marki, nie tylko hotelowe. Coraz więcej osób chce żyć bardziej ekologicznie i odpowiedzialnie.

Zagadnienie praw człowieka w biznesie jest także obszarem rozwoju CSR-u, chociaż dla wielu firm ten termin może być nadal dość abstrakcyjny, a nie powinno tak być. Żałuję, że nadal jesteśmy jedyną grupą hotelową w Polsce, która podpisała wspólnie z Fundacją Dajemy Dzieciom Siłę oraz z Komendą Główną Policji „Kodeks Postępowania na rzecz ochrony dzieci i młodzieży przed wykorzystaniem seksualnym w turystyce” – dokument stanowiący zobowiązanie do realizacji programu ochrony dzieci i młodzieży w hotelach przeciwko nadużyciom seksualnym. Ten problem nie dotyczy dzieci wyłącznie w krajach Azji Południowo-Wschodniej czy w Ameryce Południowej. Niestety, wszystkie badania i dane wskazują, że zarówno w Polsce, jak i w Europie te negatywne zjawiska społeczne też mają miejsce. W 2010 roku, w hotelach grupy Accor i Orbis w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej wprowadziliśmy procedury, które umożliwiają pracownikom hoteli przeciwdziałanie takim przypadkom. Działamy w ści-

śle współpracy z jednostkami policji na terenie całej Polski. W ten sposób dbamy o prawa człowieka, a tym bardziej o prawa dzieci, bo to my, dorośli, jesteśmy za nie odpowiedzialni.

Wymieniony projekt i inne są również bardzo ważne dla pracowników, chociażby dla zespołów z *house keeping*, czyli z działu służby pięt. Nasi pracownicy są bardzo dobrymi obserwatorami i są wrażliwi. Nieraz zgłaszali nam, że chcieliby pewne podejrzenia komuś przekazać i mieć wsparcie dyrekcji w takich przypadkach. Stąd też program ochrony dzieci i młodzieży jest szalenie ważny dla pracowników. Same procedury jednak nie wystarczą. Co roku szkolimy setki pracowników w tym obszarze, aktualizujemy procedury, doskonalimy zarządzanie kryzysowe. To niezbędne, bo cały sukces polityki ochrony dzieci w turystyce zależy od tego, na ile nasi pracownicy będą czuli się pewni, by podjąć konkretne działania i uruchomić procedurę.

Takie podejście do bezpieczeństwa dzieci w hotelach jest również bardzo doceniane przez gości. Zdarzały się sytuacje, w których mieliśmy podejrzenia, ale po przeprowadzonych procedurach i konsultacjach z odpowiednimi służbami okazywało się, że podejrzenie wobec gościa było niesłuszne. Rodzice najmłodszych gości hotelowych bardzo doceniają takie postępowanie i wielokrotnie podkreślali, że lepiej wykazać się nadgorliwością, aniżeli coś przeoczyć.

Polityka CSR w dziale zakupów Grupy Hotelowej Orbis i Accor w Europie Środkowo-Wschodniej zakłada współpracę z lokalnymi producentami i dostawcami, dla których czasami nasze standardy są nowością. Mamy narzędzia, aby zachęcić naszych partnerów do wdrożenia standardów, które pozwolą nam wspólnie tworzyć nową jakość dla otoczenia. Dzieje się tak dlatego, że jesteśmy częścią dużej światowej firmy Accor – a w świetle regulacji i ducha prawa Unii Europejskiej jesteśmy de facto odpowiedzialni za to, co się dzieje w naszym łańcuchu dostaw.



Mirella Panek-Owsiańska
trenerka i konsultantka
biznesowa, dawniej wieloletnia prezeska Forum
Odpowiedzialnego Biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu wciąż jest nam potrzebna z racji roli, jaką biznes odgrywa na świecie. Wiele korporacji ponadnarodowych ma budżety większe niż niejedno państwo. Były prezes Unilevera powtarzał, że codziennie 2 miliardy ludzi na świecie używa produktów firmy, której przewodzi. Ponieważ siła oddziaływania korporacji jest tak duża, wpływ, jaki wywierają, może być pozytywny, ale też i negatywny. Na świecie rosną problemy społeczne, klimatyczne, z którymi nie poradzi sobie ani pojedynczy rząd, ani organizacja pozarządowa, ani nawet ONZ. Wszyscy potrzebujemy globalnego partnerstwa z udziałem biznesu społecznie odpowiedzialnego. Patrząc też z punktu widzenia ludzkiego, dużo lepiej się pracuje w firmie, która jest społecznie odpowiedzialna i jest dobrym pracodawcą. I też dużo lepiej czujemy się, kupując produkty od firmy, która wytworzyła je w sposób etyczny, nie łamiąc praw człowieka. Trzymamy w ręce opakowanie nadające się do recyklingu. To wszystko wpływa zarówno na dobrostan pojedynczego człowieka, jak i naszego gatunku czy planety. I dlatego CSR jest nieuniknionym trendem i kierunkiem, w którym biznes musi iść i w którym coraz więcej firm zmierza. Od tego nie ma odwrotu. Owszem, możemy rozwijać się w sposób niezrównoważony, opierać się na biznesie, który daje przyzwolenie dla oszukiwania i wycisku wszelkich zasobów. Jednak w dobie *social mediów*, szybkiej komunikacji, informacji o niezręczności czy złym postępowaniu wobec pracowników rozchodzą się bardzo szybko. Prędzej czy później uderzą w reputację każdej firmy, a reputacja jest dzisiaj często najważniejszym kapitałem marki.

Przyszłość CSR i zrównoważonego rozwoju, a także przyszłość biznesu widzę też we wszystkich zjawiskach związanych z ekonomią współdzielenia, *sharing economy*, *colaborative economy*. Współposiadanie to nowe podejście, rozumiane coraz lepiej przez ludzi młodych, którzy niekoniecznie chcą kupować więcej i więcej, albo nieko-

niecznie chcą coś kupować w ogóle, wolą bowiem zapłacić za używanie. To samochód na minuty, mieszkanie na tydzień. Milenialsi, pokolenie Z, inaczej myślą o karierze i biznesie niż pokolenie ich rodziców. Dla nich latanie samolotem na Mauritius jest traktowane raczej jako obciążenie niż jako pożądany model wakacji. To oni wymuszą na firmach zmiany – i to zarówno na firmach jako pracodawcach, jak i producentach. Dla nich *work-life balance* jest więcej niż tylko pustym hasłem. Cenią to, w jaki sposób firma angażuje się społecznie, co staje się ważne przy wyborze pracodawcy. Jako pokolenie nowych konsumentów wymuszają na firmach redukcję plastiku w produktach, czyli wpływają na materiał użyty do produkcji i na model sprzedaży towarów czy usług.

Warto też zwrócić uwagę, że przeciętny konsument nie ma wystarczającej wiedzy i narzędzi, żeby oceniać firmę odpowiedzialną społecznie. Często produkty postrzegają przez pryzmat swoich doświadczeń i kontaktów z innymi klientami. To duże wyzwanie dla firm, jak komunikować swoje wartości i podejście do odpowiedzialności.

Na pewno silnym trendem są też zrównoważone miasta, które zaczynają być postrzegane jako inkubatory polityki społecznej, klimatycznej. Czyli tam, gdzie centralna polityka nie daje sobie rady, wchodzi samorządy i wspólnie z biznesem kreują konkretne rozwiązania, jak np. systemy rowerów miejskich czy inkubatory innowacji, gdzie ludzie spotykają się i dyskutują o innowacjach w sferze miejskiej. To też jest cecha pokoleniowa – wyjście do przestrzeni współdzielonej, a nie zamykanie się w domach.

W ekosystemie CSR liczą się przede wszystkim firmy, ale też pozostali partnerzy-interesariusze, jak chociażby administracja publiczna, organizacje pozarządowe i naukowcy. Ich rola w badaniu i w propagowaniu CSR powoduje, że mogą stać się ważnym partnerem dla biznesu w różnych obszarach. Zarówno w tworzeniu innowacji społecznych, jak i kreowaniu *stricte* lokalnych działań. Diagnostują pilną potrzebę lokalnych partnerstw, zwłaszcza że współpraca biznes-NGO w Polsce ma stosunkowo krótką tradycję i bardzo dużo jest po obu stronach niewiedzy, nieufności, a za tym idą trudności we współpracy. To są sektory, które na co dzień tylko pozornie funkcjonują

w różnych światach i mówią różnym językiem. Wystarczy że pojawi się ktoś, kto jest w stanie połączyć firmę z jakąś organizacją i okaże się, że obie strony mają wspólny interes, chociaż różne zasoby. Aspekt tworzenia partnerstw, silnie zaakcentowany w Celach Zrównoważonego Rozwoju ONZ, wypływa też z polityki UE, w której temat CSR jest ważny; pojawia w różnych dokumentach i dyrektywach w prawie unijnym. Jest też szeroko dyskutowany w Parlamencie Europejskim czy Komisji Europejskiej. Warto, żeby Polska brała udział w tym dialogu.



Klaudia Dobosiewicz
menedżer ds. komunikacji
i CSR w Sanofi Polska

Sanofi jest jedną z największych na świecie firm biofarmaceutycznych. Pracujemy w obszarze ochrony zdrowia, czyli zajmujemy się tym, co jest najważniejsze dla nas wszystkich – życiem i zdrowiem. Wiąże się to z ogromną odpowiedzialnością, która ciąży na naszej firmie. Dlatego poza dostarczaniem leków skupiamy się na działaniach edukacyjnych. Zależy nam też na tym, aby pacjenci nauczyli się egzystencji z już nabytymi chorobami. Chcemy wypełniać lukę wiedzy i pośrednio opieki, której nie wypełnia państwowa służba zdrowia i system państwowy w obszarze edukacji. Państwo nie zawsze ma możliwości, szczególnie finansowe, żeby mocno się angażować w edukowanie i w działania profilaktyczne u pacjentów. Dlatego tu dostrzegamy naszą rolę – aby wypełniać przestrzeń komunikacji poprzez np. kampanie edukacyjne czy poprzez warsztaty dla pacjentów.

W relacjach z otoczeniem i w podejściu do komunikacji z pacjentami i klientami staramy się być maksymalnie innowacyjni, jak tylko może firma farmaceutyczna. Odważnie weszliśmy w kanały *social media* i jak dotychczas jako jedyna firma farmaceutyczna w Polsce intensywnie komunikujemy sprawy korporacyjne szerokiemu gronu odbiorców, działając na Twitterze, LinkedInie i Instagramie. Można więc śmiało

stwierdzić, że prowadzimy otwartą komunikację. Oczywiście, że spotykamy się z pytaniem: czy nie obawiacie się trudnych tematów, ataków hejterów? Nasza odpowiedź jest następująca: trzeba dobrze przygotować się zwłaszcza na trudne pytania, czyli dobrze zarządzać sferą komunikacji. Przecież cały świat jest aktywny w mediach społecznościowych, więc nie wyobrażamy sobie, że może nas tam nie być.

Rzeczywiście, spotykamy się z hejterami w naszych kanałach społecznościowych. Czy należy z nimi prowadzić dyskusje? W tym przypadku wychodzimy z założenia, że hejter jest tak zamknięty na argumenty, że żaden rzeczowy do niego nie dotrze. Natomiast dla nas istotniejsze są osoby, które obserwują nasz profil i mogą np. śledzić wszystkie dyskusje. Nawet jeśli nie włączają się w rozmowy na Twitterze, być może pogłębią wiedzę o szczepieniach, sięgną do wiarygodnych źródeł informacji, gdy odpowiadamy hejterowi. To już będzie sukcesem. Budowanie dostępu do wiarygodnych źródeł to też część naszej misji. Wiadomo, że internet jest dobrodziejstwem, ale są też jego ciemne strony. Nasycił się zarówno rzeczowymi, jak i śmieciowymi informacjami. Dlatego na nas jako na branży farmaceutycznej, ale też na całym środowisku medycznym, ciąży odpowiedzialność, żeby jednak dostarczać ludziom wiarygodną wiedzę, bo obserwujemy regres zaufania do wiedzy medycznej. Obecnie ludzie potrafią bardziej wierzyć obecnym na forach dyskusyjnych anonimowym użytkownikom, sięgając do wątpliwych źródeł, niż opierać się na nauce. Mamy sygnały od środowiska pacjenta, że często chodzi o brak zaufania, który też wynika ze swego rodzaju zamknięcia się niektórych przedstawicieli środowiska medycznego, którzy uznali, że np. szczepienia to niekwestionowana wartość dla społeczeństwa i koniec. To okazało się błędem. Trzeba się na nowo otworzyć, wysłuchać wątpliwości; po prostu rozmawiać. Szczególnie chodzi o młodych rodziców, którzy mają pierwsze dziecko i nie wiedzą, jak podejść do szczepień, szukają informacji. Trzeba się z nimi porozumiewać, przedstawiać argumenty za. Kiedy analizujemy postawy i wartości młodego pokolenia, rzuca się w oczy świadomość ekologiczna. Młodzi ludzie szczególnie wymagają od firm zaangażowania w kwestie środowiskowe. Napędzają trendy takie jak *slow food*, *zero waste*, na różne sposoby odchodzą od plastiku. Mnie to bardzo

cieszy, a duże korporacje skłania do zmiany zarządzania odpadami, ale też samą produkcją.

W krajach takich jak Norwegia czy Wielka Brytania w sferze zamówień publicznych coraz częściej mamy do czynienia z klauzulami społecznymi. W Norwegii sprawy posunęły się tak daleko, że działają tam państwowe organizacje powołane do kontroli tych zamówień, które np. w przetargach dotyczących narzędzi chirurgicznych dla szpitali sprawdzają, czy te narzędzia zostały wytworzone w sposób zrównoważony – i działa to na poziomie całego państwa, a nie dla pojedynczego szpitala. Taka organizacja ma środki i ludzi, aby jeździć nawet do Chin i sprawdzać na miejscu sposób produkcji narzędzi. To pokazuje też, co może mieć coraz większy wpływ na biznes każdej firmy. Poza tym zrównoważony rozwój wiąże się z oszczędnościami. Jeżeli wdrażamy rozwiązania, które oszczędzają energię, zużycie wody, redukują ilość odpadów, to w najprostszym z możliwych sposobów przekłada się to na oszczędności finansowe. Wydaje mi się zatem, że oprócz zmian światopoglądowych czy wyznaczanych wartości etycznych danej firmy, chodzi też po prostu o twarde dane związane z finansami, które związane są ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.



Lukasz Zaremba, Rafał Krzepakowski
Dział Rozwoju Leroy Merlin Polska

W „Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju” Leroy Merlin w Polsce spisaliśmy nasze działania, przedstawiając, jak rozumiemy odpowiedzialny rozwój i CSR, a także wyznaczyliśmy konkretne cele do zrealizowania. Całość zagadnienia podzieliliśmy na obszary: nasi współpracownicy, dostawcy i produkty odpowiedzialne, wsparcie społeczności lokalnych, zmniejszenie śladu środowiskowego naszych sklepów i transportu oraz odpowiedzialne zarządzanie i etyka w biznesie.

Pierwszy i podstawowy obszar – to nasi pracownicy. Jeśli chcemy stać się liderem rynku – a to jest naszym strategicznym celem – możemy osiągnąć to jedynie dzięki ludziom. Dlatego nasze działania HR są długofalowe, obliczone na dekady. Na przykład wykształciliśmy system spotkań rocznych z pracownikami i przedstawieniem im ścieżki kariery. Ci, którzy dłużej pracują, wiedzą, że to działa. Przy stałym rozwoju firmy pojawia się sporo nowych stanowisk. Wspieramy grupy, które należy wspierać w zatrudnieniu, np. kobiety, którym ułatwiamy powrót do pracy po urlopie macierzyńskim. Osoby z gorszym zapleczem edukacyjnym mogą liczyć na dopłaty do studiów. Stawiamy na różnorodność i brak dyskryminacji. Ostatnio podpisaliśmy i wdrożyliśmy międzynarodową Kartę Różnorodności Ważnym obszarem, nad którym pracuje nasz HR, są mechanizmy godzenia pracy z życiem prywatnym.

W ramach wpierania gorzej uposażanych pracowników uruchomiliśmy w 2018 roku tzw. fundusz mieszkaniowy, który z symbolicznym oprocentowaniem pożyczka środki na część wkładu na pierwsze mieszkanie. Skorzystało z niego już 49 osób, a liczba ta cały czas rośnie. Prowadzimy serię szkoleń, warsztatów, organizujemy spotkania w formie mentoringu zawodowego, np. w ramach Szkoły Remontu pracownicy dzielą się wiedzą z innymi, mniej doświadczonymi w zakresie technik i materiałów budowlanych. Firmowy intranet opieramy na służbowych smartfonach. Każdy pracownik ze wszystkich ponad 11 tysięcy w kraju ma smartfon i korzysta z niego, będąc w różnego rodzaju grupach wymiany informacji produktowych. Pracownicy kształtują też nasze podejście do ekologii. Przecież każdy z nas woli pracować w firmie, która dba o środowisko naturalne, co ważne jest zwłaszcza dla młodych pracowników.

Wdrożyliśmy w naszych sklepach nowoczesne oświetlenie LED, co dało duże oszczędności w zużyciu energii elektrycznej. W tej chwili staramy się strategicznie podejść do fotowoltaiki, czyli wykorzystać energię słoneczną do ogrzewania wody w sklepach. Obecnie już działają panele słoneczne na dachach naszych sklepów do ogrzewania wody w łazienkach. Czeka nas kalkulacja, czy przy tym nasłonecznieniu, jakie występuje w Polsce, możemy wytwarzać energię elektryczną na przykład do oświetlenia parkingów przy

sklepach. To musi być biznesowo opłacalne i skalowalne. W kilku lokalizacjach stworzyliśmy stacje do ładowania pojazdów elektrycznych, ale są one praktycznie niewykorzystywane, bo klienci nie mają samochodów elektrycznych. Czekamy, aż staną się bardziej popularne. Poza tym promujemy nowe technologie w produktach, które sprzedajemy, np. materiały poprawiające izolacyjność domów. Niektóre sklepy prowadzą też nieodpłatnie pomiary izolacyjności domów kamerami na podczerwień.

We wsparciu społeczności lokalnych poszczególne sklepy zachowują autonomię działania. Sklepy mają budżety i wspierają akcje społeczności lokalnych albo bezpośrednio, albo poprzez korporacyjną Fundację Leroy Merlin, która jest zasilana w 100 proc. z naszej firmy. Często inicjatywa pomocy wychodzi oddolnie, od pracowników, którzy występują z prośbą, by np. odnowić łazienkę czy salę w szkole. Wszystkie działania mają charakter wspomagania dobra publicznego, nigdy nie oferujemy w ten sposób pomocy osobom prywatnym. W ciągu 7 lat przeprowadziliśmy ponad 300 remontów, przy zaangażowaniu 3 tys. wolontariuszy. We wszystkich naszych sklepach prowadzimy akcję „Dzieciaki Sadzeniaki”, adresowaną do dzieci, polegającą na sadzeniu roślin. Ma to wymiar tyleż ekologiczny, co edukacyjny. Dotychczasowy efekt tej akcji to zabawa i wiedza dla ponad 100 tys. dzieci w Polsce.

Prowadzimy konsultacje z samorządami w ramach dialogu społecznego „Co możemy razem zrobić w ramach 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ”. Dyrektorzy wszystkich naszych 64 sklepów w Polsce utrzymują kontakty z samorządami. W ramach tego mechanizmu pojawił się pomysł, aby klienci, którzy kupili choinkę na święta, mogli ją przynieść do nas z powrotem, a po Bożym Narodzeniu my w porozumieniu z gminą ją posadzimy. Jesteśmy też ciekawi opinii naszych klientów – zbieramy je przez internet. Nie chodzi tylko o produkty i obsługę, ale inicjatywy lokalne. Generalnie firmom będzie łatwiej podejmować działania z obszaru CSR i odpowiedzialnego rozwoju, gdy społeczeństwo będzie te działania nie tylko akceptować, ale wręcz wspierać, angażować się w nie. Postęp jest widoczny. Dzieje się tak chociażby w przypadku smogu, bo w Polsce to olbrzymi problem, a zmiany klimatyczne są coraz bardziej odczuwalne

przez cały cykl przyrody. Ludzie reagują – „coś musimy z tym zrobić”. Dlatego administracja rządowa powinna zadziałać strukturalnie, a samorządowa ułatwiać drobne akcje CSR. Co ciekawe, im mniejsza gmina, tym łatwiej z nią współpracować.



Bolesław Rok
dyrektor Centrum Badań
Przedsiębiorczości
Pozytywnego Wpływu,
Akademia Leona
Kozmińskiego,
koordynator studiów
podyplomowych „CSR.
Cele Zrównoważonego
Rozwoju w strategii firmy”

Nadal mamy niski poziom zaufania społecznego, także zaufania do biznesu i jego liderów, a szczególnie do dużego biznesu. Dlatego bardzo trudno mówi się o CSR, a odpowiedzialność społeczna pozostaje marginesem. Ma to też zaskakujące konsekwencje. W 2019 roku skończyliśmy X edycję studiów podyplomowych „CSR. Cele Zrównoważonego Rozwoju w strategii firmy” w ALK. Na zakończenie słuchacze przygotowywali szczegółowe raporty zaliczeniowe, opisujące strategie wdrażania CSR w firmach. Zauważyłem, że w żadnej z nich nie pojawił się wprost termin CSR. Nawet menedżerowie CSR przestają już używać tego terminu.

W ramach ALK tworzymy teraz program Startupów Pozytywnego Wpływu, bo w społecznej odpowiedzialności biznesu przede wszystkim chodzi o pozytywny wpływ. Młodzi już to rozumieją. Jestem przekonany, że w wyniku współpracy dużych firm z innowacyjnymi startupami pozytywnego wpływu pojawią się wreszcie na polskim rynku takie rozwiązania, które radykalnie zmienią produkty i usługi w taki sposób, by lepiej dostosować się do czekających nas trudnych czasów. Ten termin – „wpływ” – niesie bardzo pozytywne przesłanie. Tak myśli już wielu menedżerów CSR, którzy kończą wspomniane studia „Cele Zrównoważonego Rozwoju w strategii firmy”. To już ponad 250 osób pracujących w większości dla znanych marek na polskim rynku.

W odniesieniu do dużych przedsiębiorstw już teraz używa się terminu *corporate sustainability* czy też *sustainable management*, co po polsku

można tłumaczyć jako zrównoważone zarządzanie. Na świecie wyraźnie widać już, że *sustainable management* staje się istotnym wyznacznikiem zarządzania strategicznego. Natomiast w literaturze naukowej CSR będzie wciąż funkcjonować.

W polskich firmach rodzinnych też widać efekty zmiany pokoleniowej. Najmłodsze pokolenie wchodzące do firm założonych 30 lat temu w Polsce – jako nowi zarządzający – chce prowadzić firmy inaczej niż ich rodzice. To pokolenie jest znacznie bardziej nastawione antykapitalistycznie, nie utożsamiając się z wizją biznesu tworzoną na świecie ponad pół wieku temu. Chcą, aby ich firmy miały pozytywny wpływ, a nie tylko maksymalizowały zyski.

Odpowiada to nastawieniu młodych ludzi z całego świata. Ich symbolem jest 16-letnia szwedzka aktywistka Greta Thunberg, która zainicjowała falę globalnych protestów przeciwko zmianom klimatycznym powodowanym przez człowieka. Występowała też na Szczycie Klimatycznym ONZ COP24 w Katowicach.

Szczęśliwie w wielu firmach, nie tylko rodzinnych, menedżerowie zaczynają dostrzegać, że nie chodzi o to, aby stawiać na dobroczynność i na niej opierać relacje z otoczeniem. Chodzi raczej o zmianę sposobu prowadzenia biznesu, wytwarzania produktów, podejścia do pracowników, dostawców czy środowiska naturalnego, co zaczyna się od zmiany świadomości osób zarządzających.



Randa Ombach
menedżer ds. CSR,
SuperDrob SA

Dlaczego CSR? Po pierwsze odpowiedzialność. Wszystko, co jest związane z biznesem, nakłada na firmę pewne zobowiązania. Chodzi o produkcję, hodowlę, sprzedaż czy usługi. Odpowiednio zorganizowana produkcja, etyczne łańcuchy dostaw, podejście do pracowników tworzą sprawnie działają

jący system. W odpowiedzialnie prowadzonym biznesie trzeba też zadbać o niwelowanie uciążliwości transportu i stosować ekologiczne podejście w produkcji i opakowaniach. Dołącza się do tego także dialog ze społecznościami lokalnymi. Po drugie, CSR się opłaca – chociażby dlatego, że zjednuje partnerów biznesowych. Po trzecie, takie działania są ważne dla pracowników. Jeżeli chcemy mieć ludzi zaangażowanych i lojalnych, muszą mieć poczucie, że firma ma szersze horyzonty i nie koncentruje się tylko na zysku. Daje im to możliwość angażowania się w różne aktywności wspomagane przez pracodawcę i prowadzi do identyfikacji z firmą i pracą. Pozwala pracownikom poczuć, że robią coś wartościowego poza zarabianiem pieniędzy.

Dlatego w naszych działaniach CSR zajmujemy się tym, co dla nas bardzo ważne w biznesie: jego wpływem społecznym i środowiskowym. W przygotowywanym raporcie pozafinansowym wymieniamy 4 cechy odpowiedzialnego producenta. Po pierwsze więc chcemy być fair wobec naszych klientów: prowadzimy sklepy, w których sprzedajemy produkty najlepsze w swych kategoriach. Po drugie – tworzymy najlepsze z możliwych miejsca pracy, bo naszą ambicją jest być pracodawcą pierwszego wyboru w przestrzeni lokalnej. Po trzecie – wspieramy miejscowych hodowców i dostawców, tworząc etyczny łańcuch dostaw. Po czwarte – utrzymujemy kontakt ze społecznościami lokalnymi i działamy razem na rzecz wspólnego dobra. Tak rozumiem biznes i powinności społeczne firmy produkcyjnej.

Najważniejsze jest to, aby produkty były dobre i zdrowe – to jest podstawa biznesu. Muszą być pakowane w sposób najmniej uciążliwy dla środowiska, a więc ograniczamy do minimum plastik, papier i emisję CO₂. Firma powinna też zadbać o odpowiedzialną organizację produkcji pod względem czystości środowiskowej – o obieg i czystość wody przemysłowej, jakość transportu, emisję do atmosfery. Nie wystarczy już spełnianie minimalnych wymogów prawa. Trzeba iść dalej, jeśli poważnie myślimy o tym, by nasza działalność była jak najmniej uciążliwa dla mieszkańców.

W obszarze kontaktów ze społecznościami lokalnymi i poszczególnymi grupami społecznymi – zawsze wspieramy akcje prorodzinne, których celem jest

budowanie wspólnoty. Wspomagamy sport dzieci i młodzieży, dotując osiem klubów sportowych, m.in. w Karczewie, Lublinie i Łodzi. Na liście działań prospołecznych są też dwie organizacje pomagające bezdomnym – Caritas i warszawska Fundacja Kapucyńska. Wspieramy szkoły i organizacje pozarządowe we wspomnianych lokalizacjach. W ramach budowania relacji wewnątrz firmy nasza fundacja korporacyjna „Uskrzydłamy” realizuje dwa programy wspierające rodziny i dzieci – socjalny i stypendialny.

Z myślą o pracownikach – nie tylko z Polski, ale i Białorusi, Nepalu, Ukrainy, Mołdawii i Tadżykistanu – organizujemy co roku Festiwal Kultur SuperDrob. Mamy też w portfolio spływy kajakowe rzeką Świder, łączące pasje sportowe pracowników z potrzebą porządkowania świata. Sprzątamy wtedy rzekę i las.

Myślimy globalnie, działając lokalnie. Otwierając nową paszarnię dla kurcząt, zaprosiliśmy do współpracy lokalnych rolników, tzn. stworzyliśmy miejsce zbytu dla ich plonów. Np. kurczak sielski, który jest bardzo ważnym punktem w naszej ofercie handlowej, jest karmiony paszą z pięciu polskich zbóż. O dobrostan drobiu, na co obecnie bardzo zwraca się uwagę, dba specjalnie zatrudniony lekarz weterynarii na stanowisku menedżerskim.

Jako firma produkująca żywność bierzemy też na siebie odpowiedzialność za zdrowie konsumentów. Czuwając nad zachowaniem standardów produkcji, staramy się edukować rynek. Zależy nam na tym, aby elementarna wiedza dotarła do wszystkich Polaków. Mam na myśli choćby przekaz, że mięsa drobiowego nie powinno się myć przed przyrządzeniem. Nie powinno się także kroić mięsa na drewnianych deskach; używamy tylko tych z tworzywa sztucznego albo szkła.

Promujemy zrównoważoną dietę. W naszej komunikacji z klientami wykorzystujemy autorytety: dietetyków, weterynarzy, ekspertów rynku żywności. Całość tworzy mechanizm zarządzania przez wartości w naszej firmie.

W SuperDrob mamy to szczęście, że Zarząd daje zielone światło dla CSR-u, nie zastaniając się kosztami. To, co powinno być robione – po prostu robimy. To naprawdę duży luksus, bo brak zrozumienia dla zarządzania poprzez warto-

ści CSR jest w wielu firmach przeszkodą działań rozwojowych. Firmom, które chciałyby rozpocząć działania CSR, proponuję start od małych rzeczy, np. od programów proekologicznych – na pewno spotkają się z co najmniej życzliwością ze strony pracowników. Gdy jednak trzeba będzie zapewnić budżet, wtedy należy znaleźć sposób, aby inwestycja kosztowała jak najmniej, a była efektywna i opłacalna. Sprawny menedżer na pewno temu podoła.

Metryka badania

Badanie jakościowe IDI zostało zrealizowane na podstawie scenariusza wywiadu zawierającego dyspozycje dla moderatora (z założeniem, że może być elastycznie modyfikowany w zależności od specyfiki respondenta). Łącznie w scenariuszu badania wydzielono 5 głównych bloków pytań.

W badaniu jakościowym brały udział osoby, które można nazwać liderami opinii – legitymujące się bogatą wiedzę w obszarze CSR (praktycy wdrażający go w biznesie, akademicy, przedstawiciele organizacji branżowych).

Badanie ilościowe CATI zrealizowano na podstawie scenariusza składającego się z 6 pytań rekrutacyjnych, 18 pytań zasadniczych (zarówno otwartych, jak i zamkniętych) pogrupowanych w bloki tematyczne: Świadomość, Aktywność, Bariery i zachęty, Źródła finansowania, w tym leasing), a także 4 pytań metryczkowych.

W badaniu ilościowym brały udział osoby decyzyjne w kwestiach CSR w firmie: (współ)właściciel, prezes, dyrektor, dyrektor ds. CSR, PR, marketingu lub HR. Wywiad trwał średnio ok 15 minut. Badanie zostało zrealizowane w dniach 20 maja – 8 lipca 2019 r

Dobór próby miał charakter celowy i odpowiadał dążeniom do zachowania możliwie dużej różnorodności respondentów. Jednocześnie założono takie liczebności poszczególnych podprób, by móc prowadzić analizy krzyżowe:

- ▶ Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców (n = 200)
- ▶ Miasto do 500 tys. mieszkańców (n = 200)
- ▶ Wieś (n = 100)

Liczba zatrudnionych:

- ▶ 200 mikro-
- ▶ 200 małych
- ▶ 100 średnich

Branża:

- ▶ Usługi (n = 120)
- ▶ Handel (n = 110)
- ▶ Produkcja (n = 100)
- ▶ Budownictwo (n = 60)
- ▶ Transport (n = 50)
- ▶ Hotele i gastronomia (n = 40)
- ▶ Rolnictwo i przetwórstwo (n = 20)

Bibliografia

- ▶ Badanie CSR w MŚP. Pod lupą, EFL 2019
- ▶ Konstytucja RP – <https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ *Our common future*, World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, 1987
- ▶ *Norma ISO 26 000*, Polski Komitet Normalizacyjny: https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-681-PL-F1-1.Pdf>
- ▶ *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Komisja Europejska, Brussels, 2001 - <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/com-2001-366-final-green>
- ▶ *White Paper: Communiaction on Corporate Social Responsibility*, Komisja Europejska, Brussels, 2002 - <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>, [dostęp 19.08.2019]

- ▶ Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. 2018*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2018, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2018>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ Raport *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, PARP 2018, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/male%20i%20srednie%20przedsiębiorstwa%20w%20polsce%20w%202018%20r.pdf>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ Raport *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2014
- ▶ Raport *Dobry biznes, czyli CSR w MŚP*, PARP 2017, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2017_csr_dobry_biznes.pdf, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ Raport *Odpowiedzialność się opłaca, czyli CSR w MŚP*, PARP 2015, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/odpowiedzialnosc%20sie%20opaca%20czyli%20csr%20w%20msp.pdf>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ *Encyklopedia CSR*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii> - <http://www.aa1000.pl>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ *Strategia błękitnego oceanu*, [w:] *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ Kodeks Etyki Reklamy – www.radareklamy.pl/images/Nowe_Procedury/Kodeks_Etyki_Reklamy_19.01.2018.pdf, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ *Ranking 30 najbardziej znaczących inicjatyw społecznych biznesu na 30-lecie gospodarki wolnorynkowej w Polsce*. Think-tank, Forum Dialogu, FOB, <https://think-tank.pl/programy/forum-dialogu/ranking-inicjatyw-spoecznych>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ <http://wolontariat.org.pl>
- ▶ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci>
- ▶ <http://www.sa-intl.org>
- ▶ <https://www.globalreporting.org> skiego-rynku-leasingu-w-2018r, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ <https://www.bcc.org.pl/dla-czlonkow/firma-dobrze-widziana-2019> <https://przedsiębiorstwo.fairplay.pl>
- ▶ <https://www.occstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf>
- ▶ <http://www.odpowiedzialnafirma.pl>
- ▶ <https://www.parp.gov.pl/csr>
- ▶ <https://ungc.org.pl>
- ▶ http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf
- ▶ *Badanie Ekonastawienie Polaków*, Kantar dla Gazety Wyborczej, publikacja 30.07.2019, <http://wyborcza.pl/7,155287,25038964,przydrozny-row-to-nie-miejsce-dla-butelek-94-proc-polakow.html>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ *Badanie Barometr CSR Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej, 2019*, Francusko-Polska Izba Gospodarcza, 2019, <https://www.ccifp.pl/komunikacja/publikacje/publication/barometr-csr-2019.html>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ Porter M, Kramer M., *Creating Shared Value*, [w:] *Harvard Business Review*, January-February 2011
- ▶ *Dowodzenie przez cele*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, lipiec-sierpień 2018
- ▶ *CIT: społeczna odpowiedzialność biznesu a koszty podatkowe*, www.rp.pl, 07.11.2018, <https://www.rp.pl/Podatek-dochodowy/311079992-CIT-spoeczna-odpowiedzialnosc-biznesu-a-koszty-podatkowe.html>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ <http://www.propertynews.pl/hotele/orbis-mowi-stop-mar-notrawstwu-zywnosci,53052.html>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/do-roboty-czy-do-pracy-rozmawiamy-z,2,0,2401026.html>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ <http://leasing.org.pl/pl/aktualnosci/2019/21-8-proc-wzrost-pol->
- ▶ <https://media.efl.pl/>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ <https://www.rp.pl/Opinie/312309970-Prognozy-gospodarcze-dla-swiate-i-Polski-na-lata-2019-i-2020.html>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/krajowe-inteligentne-specjalizacje>, [dostęp 19.08.2019]
- ▶ Sznajder A., *Przewodnik po zarządzaniu różnorodności*, W&B, Warszawa 2013
- ▶ Leoński W., *Koncepcja CSR w polskim sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2015
- ▶ Śliwiński R., *Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Gospodarka Narodowa* nr 4, Wydawnictwo SGH, 2012
- ▶ Mrówka R., *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*, [w:]
- ▶ Kwartalnik PJCC, lipiec-wrzesień 2000, nr 9, SGH Warszawa

Przypisy

1. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
2. Dr Magdalena Kutak, [w]: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 332, 2017
3. Polski Komitet Normalizacyjny: https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf, [dostęp 29.07.2019]
4. Komisja Europejska: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-681-PL-F1-1.Pdf>, [dostęp 29.07.2019]
5. *Creating Shared Value*, M. Porter, M. Kramer, [w:] Harvard Business Review, January-February 2011, s. 66.
6. *Our common future*, World Commission on Environment and Development, 1987, https://en.wikipedia.org/wiki/Oxford_University_Press \o "Oxford University Press [dostęp 21.08.2019]
7. Encyklopedia CSR, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii>, [dostęp 29.07.2019]
8. <http://www.aa1000.pl>, [dostęp 29.07.2019]
9. zob. www.un.org.pl, [dostęp 29.07.2019]
10. <https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm>, [dostęp 29.07.2019]
11. www.radareklamy.pl/images/Nowe_Procedury/Kodeks_Etyki_Reklamy_19.01.2018.pdf [dostęp 29.07.2019]
12. Ranking 30 najbardziej znaczących inicjatyw społecznych biznesu na 30-lecie gospodarki wolnorynkowej w Polsce. Thinktank, Forum Dialogu, FOB
13. <http://wolontariat.org.pl>, [dostęp 29.07.2019]
14. Sznajder A., *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, Warszawa 2013
15. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci>, [dostęp 29.07.2019]
16. <http://www.sa-intl.org> [dostęp 29.07.2019]
17. <https://www.globalreporting.org>, [dostęp 29.07.2019]
18. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/konkursy-fob/raporty-spoleczne>, [dostęp 29.07.2019]
19. Dane na podstawie raportu Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2018>, [dostęp 29.07.2019]
20. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
21. *Ibidem*
22. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
23. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2018>, [dostęp 29.07.2019]
24. <https://www.bcc.org.pl/dla-czlonkow/firma-dobrze-widziana-2019>, [dostęp 29.07.2019]
25. <https://przedsiębiorstwo.fairplay.pl>, [dostęp 29.07.2019]
26. Z wypowiedzi w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
27. <https://www.ocstrategy.com/media/1806/a-generation-without-borders.pdf>, [dostęp 29.07.2019]
28. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
29. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
30. *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels, 2001, file:///C:/Users/User/Downloads/DOC-01-9_EN%20(1).pdf, [dostęp 29.07.2019]
31. *White Paper: Communiaction on Corporate Social Responsibility*, Brussels, 2002, <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002.0347:FIN:EN:PDF>, [dostęp 29.07.2019]
32. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
33. *Ibidem*
34. Wg raportu *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, PARP 2018
35. Raport *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, PARP 2018
36. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
37. <http://www.odpowiedzialnafirma.pl>, [dostęp 21.08.2019]
38. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019.
39. *Ibidem*
40. <http://www.propertynews.pl/hotele/orbis-mowi-stop-marnotrawstwuzywnosci,53052.html>, [dostęp 21.08.2019]
41. <https://www.vivetextilerecycling.pl/vive-textile-recycling-z-medalem-targow-kielce-2>, [dostęp 21.08.2019]
42. Porównaj z wykresami w rozdziale II Raportu, str. 20
43. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
44. *Ibidem*
45. *Ibidem*
46. *Ibidem*
47. *Ibidem*
48. Z wypowiedzi w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
49. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
50. Badanie Kantar dla Gazety Wyborczej, lipiec 2019
51. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
52. Wg raportu *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2015.
53. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
54. *Ibidem*
55. Z wypowiedzi w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
56. Cytat z raportu *Odpowiedzialność się opłaca, czyli CSR w MŚP*, PARP 2015, str. 11
57. Wg raportu *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*. 2018, FOB
58. *Ibidem*
59. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
60. *Ibidem*
61. *Ibidem*
62. *Ibidem*
63. *CIT: społeczna odpowiedzialność biznesu a koszty podatkowe*, <https://www.rp.pl/Podatek-dochodowy/311079992-CIT-spoleczna-odpowiedzialnoscbiznesu-a-koszty-podatkowe.html>, [dostęp 16.08.2019]
64. *Koncepcja CSR w polskim sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wojciech Leoński, 2015, [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight=-83ec48db-829a4042-58bf577fdb229d4d?q217548=1f94-6b4173-9844--3ebcdf0f8e1c1\\$&qt-IN_PAGE](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight=-83ec48db-829a4042-58bf577fdb229d4d?q217548=1f94-6b4173-9844--3ebcdf0f8e1c1$&qt-IN_PAGE), [dostęp 16.08.2019]
65. Z wypowiedzi w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
66. Dane z raportu *Dobry biznes, czyli CSR w MŚP*, PARP 2017
67. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
68. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
69. <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artkul/do-roboty-czy-do-pracy-rozmawiamy-z,2,0,2401026.html>, [dostęp 16.08.2019]
70. <https://ungc.org.pl>, [dostęp 16.08.2019]
71. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
72. *Ibidem*
73. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
74. *Ibidem*
75. *Ibidem*
76. Śliwiński R., *Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” nr 4/2012, SGH
77. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
78. <https://www.pulshr.pl/csr/specjalista-ds-csr-na-liscie-nowychzawodow-resortu-pracy,61422.html> [dostęp 16.08.2019]
79. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
80. Wypowiedź w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
81. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
82. Z wypowiedzi w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
83. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
84. *Ibidem*
85. *Ibidem*
86. *Ibidem*
87. *Ibidem*
88. Harvard Business Review, lipiec-sierpień 2018
89. Janda K. F., *Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power*, Human relations 13/1960, [w:] Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych, kwartalnik PJ CZ, lipiec-wrzesień 2000, nr 9, SGH Warszawa
90. Z wypowiedzi w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
91. *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, PARP, 2018, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/male%20i%20srednie%20przedsiębiorstwa%20w%20polsce%20w%202018%20r.pdf>, [dostęp 16.08.2019]
92. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
93. *Ibidem*
94. *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, PARP, 2018, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/male%20i%20srednie%20przedsiębiorstwa%20w%20polsce%20w%202018%20r.pdf>, [dostęp 16.08.2019]
95. Wg raportu *Inwestycje w MŚP. Pod lupą*, EFL 2016
96. *Barometr CSR*, Dom Badawczy Maison & Partners, 2013
97. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
98. <http://leasing.org.pl/pl/aktualnosci/2019/21-8-proc-wzrost-polskie-gorynku-leasingu-w-2018r>, [dostęp 19.08.2019]
99. Z wypowiedzi w części jakościowej badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019
100. Wg badania CSR w MŚP. *Pod lupą*, EFL 2019

101. Na podstawie *CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej*, Francusko-Polska Izba Gospodarcza 2019, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2018/07/CCIFP_BAROMETR_CSR_2018.pdf, [dostęp 30.09.2019]
102. Wg badania *CSR w MŚP. Pod lupą*, EFL 2019
103. Wg Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii
104. <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/krajowe-inteligentne-specjalizacje>, [dostęp 21.08.2019]
105. Wg badania *CSR w MŚP. Pod lupą*, EFL 2019
106. *Ibidem*
107. Francusko-Polska Izba Gospodarcza 2018, op. cit.
108. <https://www.rp.pl/Opinie/312309970-Prognozy-gospodarcze-dla-swiata-i-Polski-na-lata-2019-i-2020.html>, [dostęp 19.08.2019]
109. Francusko-Polska Izba Gospodarcza 2018, op. cit.
110. Wypowiedź w części jakościowej badania *CSR w MŚP. Pod lupą*, EFL 2019
111. https://mf-arch2.mf.gov.pl/pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/rachunkowosc/aktualnosc/-/asset_publisher/M1vU/content/zmiana-przepisow-ustawy-o-rachunkowosci-nowe-obowiazki-sprawozdawcze-z-zakresu-spoecznej-odpowiedzialnosc-przedsiębiorstw-ale-takze-uproszczenia-w-rachunkowosci-dla-jednostek?redirect=https%3A%2F%2Fmf-arch2.mf.gov.pl%2Fpl%2Fministerstwo-finansow%2Fdzialalnosc%2Frachunkowosc%2Faktualnosc%3Fp_id%3D101_INSTANCE_M1vU%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1%26_101_INSTANCE_M1vU_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_M1vU_keywords%3D%26_101_INSTANCE_M1vU_delta%3D8%26_101_INSTANCE_M1vU_cur%3D2%26_101_INSTANCE_M1vU_andOperator%3Dtrue
112. Wg Normy CSR ISO 26000
113. Czapiński J., Panek T. [red.], *Diagnoza społeczna 2015*, str. 357, http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf, [dostęp 21.08.2019]
114. *Ibidem*, str. 362
115. Francusko-Polska Izba Gospodarcza 2018, op. cit.
116. Z wypowiedzi w części jakościowej badania *CSR w MŚP. Pod lupą*, EFL 2019
117. Wypowiedź w części jakościowej badania *CSR w MŚP. Pod lupą*, EFL 2019

CS
R

