

## CSR w Polsce – forum UNDP

15 października 2007 r. w Centrum Zielna w Warszawie odbyło się forum „CSR w Polsce. Od pojedynczych inicjatyw do wspólnego działania”. Organizatorami spotkania byli: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, PKPP Lewiatan.

Kanwą wystąpień i dyskusji był raport „Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza”, wydany przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w 2007 roku.

### Społeczna odpowiedzialność mniejszości

Tylko 15 proc. firm w pełni realizuje strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli CSR (*Corporate Social Responsibility*). To wyniki pierwszej tak obszernej analizy dotyczącej poziomu wdrażania CSR w Polsce. Raport zaprezentowany na forum „CSR w Polsce. Od pojedynczych inicjatyw do wspólnego działania” pokazuje, jak wiele należy jeszcze zrobić na rzecz kształtowania infrastruktury etycznej w naszej gospodarce oraz jak istotna jest współpraca wszystkich interesariuszy w tym zakresie.

### Definicyjne spory i papierowe kodeksy

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest w Polsce koncepcją stosunkowo nową, dopiero

od niedawna obecną w dyskursie publicznym, podczas gdy w wielu krajach kwestie te są przedmiotem dyskusji od lat. Prezentowany podczas forum CSR w Warszawie raport prezentuje w przekrojowy sposób dotychczasowe doświadczenia we wdrażaniu strategii CSR w Polsce. Także zaproszone do dyskusji osoby reprezentowały bardzo różnorodne podmioty, zainteresowane wdrażaniem strategii CSR w polskim biznesie. Byli to m.in.: Anna Darska (UNDP w Polsce), Jacek Wojciechowicz (Bank Światowy), Mirella Panek-Owsiańska (Forum Odpowiedzialnego Biznesu), Dorota Goliszewska (Manager Magazin), Kazimierz Kuberski (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej), Lech Piławski i Jacek Męcina (PKPP Lewiatan), Katarzyna Grzejszczyk (Krajowa Izba Gospodarcza), Grzegorz Pieskański (CentrumCSR.pl) oraz Kamil Wyszowski (UNDP).

Obecnie w Polsce, po niemal dziesięciu latach wdrażania, próbuje się wiązać CSR z innymi strategiami realizowanymi w firmie – komunikacyjną, personalną, marketingową czy strategią ładu korporacyjnego. To stadium rozwoju pełne chaosu i zamętu, ponieważ uwidacznia sprzeczności pomiędzy poszczególnymi działaniami w firmach, różnice w kulturze organizacyjnej czy po prostu różnice branżowe. Znamienne jednak jest, że Polska przechodzi bardzo przyspieszony kurs dojrzewiania – na rynkach rozwiniętych etapy te trwały przez całe dziesięciolecie, w Polsce – tylko kilka lat.

Stąd żywe wciąż dyskusje na temat tego, co polskie środowiska zaangażowane w popularyzację społecznej odpowiedzialności biznesu rozumieją pod nazwą CSR. Tymczasem w krajach o długiej i zaawansowanej praktyce CSR fakty na ten temat są powszechnie znane i akceptowane.

Społeczna odpowiedzialność biznesu wpływa pozytywnie zarówno na zrównoważony rozwój społeczny, jak i rozwój przedsiębiorstw. CSR jest jedną z najnowocześniejszych strategii biznesowych. Odpowiedzialny biznes to ogromny potencjał dla innowacji. Działania te wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych, otwierają nowe rynki, przyciągają i pomagają utrzymać najlepszych pracowników, redukują ryzyko wystąpienia problemów prawnych, zmniejszają koszty ubezpieczeń, przyczyniają się do zmniejszenia zużycia energii i zredukowania ilości odpadów. Myślenie kategoriami długookresowymi, na których opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu, wydaje się być kwestią przyszłości, szczególnie gdy głównym problemem wielu przedsiębiorców i kadry menedżerskiej jest walka o przetrwanie firmy.

Istnieje natomiast bardzo dużo nieuświadomionych działań CSR. Polskie firmy, zmagając się z trudnościami z funkcjonowaniem na rynku, często nie mają strategii działań w ramach społecznej odpowiedzialności, ale realizują wiele akcji, które mogą być do niej zaliczone. Obecnie w Polsce uczestnictwo w rynku europejskim wymusza konieczność wdrażania strategii CSR. Także korporacje międzynarodowe, partnerzy handlowi z zagranicy i organizacje branżowe oczekują od polskich partnerów biznesowych polityki prospołecznej. W ten sposób wzrasta jednak świadomość, że konieczne jest opra-

cowywanie w firmach skutecznych strategii i standardów zachowań wobec pracowników, konsumentów, dostawców, przedstawicieli społeczności lokalnych i środowiska naturalnego.

Ocena gospodarki rynkowej w społeczeństwie jest pozytywna w wymiarze ekonomicznym. Natomiast wizerunek polskiego biznesu pod względem etycznym i społecznym jest zły. Ponad 60 proc. Polaków uważa, że przedsiębiorcy prywatni raczej nie przestrzegają prawa, a prawie połowa, że są nieuczciwi. Te tendencje nasilają się w ostatnich latach. Dlatego właśnie działania z zakresu CSR w polskich firmach w większości związane są ze wzmocnieniem wizerunku.

### Badanie CSR w Polsce

Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce wciąż jest zjawiskiem stosunkowo słabo zbadanym. Dlatego raport „Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza” jest tak cennym opracowaniem i przynosi nowe dane na temat CSR w trzy lata po przystąpieniu do Unii Europejskiej.

Podstawowym celem analizy była ocena poziomu realizacji praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wśród firm działających w Polsce. Badanie przeprowadzono w ramach projektu „Przyspieszenie wdrażania praktyk CSR w nowych państwach członkowskich UE i w krajach kandydujących jako instrument harmonizacji, konkurencyjności i spójności społecznej w UE” wdrażanego przez biuro Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Badania zostały przeprowadzone w okresie od lutego do maja 2007 roku przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W próbie uwzględniono firmy duże i małe, polskie i zagraniczne, działające w różnych sektorach. Eksperci przeprowadzili pogłębione wywiady przede wszystkim z dyrektorami ds. komunikacji, menedżerami ds. relacji wewnętrznych i zewnętrznych, osobami odpowiedzialnymi m.in. za działania w zakresie CSR oraz z dyrektorami generalnymi. Pytania dotyczyły m.in.: strategii CSR, dialogu i relacji z interesariuszami, kompetencji i zarządzania CSR, zarządzania przez efekty CSR, przejrzystości i informowania opinii publicznej, stosowania konkretnych narzędzi CSR, a także audytów przeprowadzanych przez niezależne organizacje. Raport przedstawia też kluczowe podmioty biorące udział w promocji CSR.

### Wyniki, dane i rekomendacje

Firmy, które decydują się na przygotowanie polityki prospołecznej, na ogół ograniczają się do opracowania deklaracji. Paradoksalnie, publiczne głoszenie zasad firmowej polityki może niekiedy zwiększyć ryzyko ataku ze strony mediów, szukających rozbieżności między deklaracjami a działaniami firm.

Większość firm uświadamia sobie, że funkcjonuje w środowisku, w którym poszczególni partnerzy są ze sobą powiązani. Intensywny dialog z kluczowymi interesariuszami występuje w przypadku 40% przebadanych firm, w tym – 13% firm polskich. W 52% firm komunikowanie się z interesariuszami ma charakter bierny, a priorytety tychże interesariuszy nie są identyfikowane. Firmy rzadko odczuwają skutki presji społecznej. Narzędzia i systemy zarządzania odpowiedzialnością społeczną mają zastosowanie w 20% badanych firm – tylko jedna z nich prowadzi działalność wyłącznie w Polsce. Zarządzanie przez rezultaty wiąże się zwykle z działaniami prospołecznymi, partnerstwem strategicznym, a także zakresem, w jakim oczekiwania poszczególnych interesariuszy mieszczą się w ogólnej strategii zarządzania.

Poziom oddziaływania poszczególnych instrumentów CSR na cele firmy wiąże się z poziomem wiedzy kadry menedżerskiej na ten temat i z utworzeniem komórki ds. CSR w firmie. Korporacje ponadnarodowe dysponują odpowiednią wiedzą, jednakże dość rzadko z niej korzystają w polskich oddziałach. Ponad 50% badanych firm nie ujawnia informacji na temat swoich działań w zakresie CSR. Tylko 30% firm, w tym 8 z 21 korporacji transnarodowych i 2 z 21 dużych firm polskich, uznaje konieczność ujawniania informacji na temat działalności CSR oraz ma świadomość potrzeb związanych z przejrzystym komunikowaniem tych działań. Wśród badanych przedsiębiorstw, dwa duże, polskie i zagraniczne – przygotowują raporty CSR zgodnie z normą raportowania ustaloną w ramach inicjatywy Global Reporting (GRI).

Społeczna odpowiedzialność jest wciąż rozumiana przez Polaków przede wszystkim deklaratorywnie – doceniają CSR, ale zbyt rzadko przestrzegają zasad CSR w codziennej pracy. Jest to związane przede wszystkim z niewystarczającym poziomem wiedzy na temat podstawowych instrumentów odpowiedzialnego zarządzania. Firmy z kapitałem zagranicznym są głównym nośnikiem idei społecznej odpowiedzialności biznesu i najczęściej to one ją realizują – niezależnie od tego, czy ich sytuacja ekonomiczna w danym momencie jest korzystna czy też nie. W Polsce przedsiębiorstwa stale są zmuszane do zdobywania przewagi strategicznej – to impuls do tworzenia postępowania wobec akcjonariuszy, pracowników, konsumentów, dostawców czy przedstawicieli społeczności lokalnej oraz obrońców środowiska naturalnego.

Według autorów raportu badane firmy mogą być podzielone na 3 odrębne grupy różniące się pod względem podejścia do zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu: „Początkujący” – 40 proc. badanych podmiotów, „Obserwatorzy” – 45 proc. oraz „Liderzy” – 15 proc. „Początkujący” to firmy, które charakteryzuje brak strategii społecznej odpowiedzialności i wiedzy na ten temat, jednak w praktyce firma angażuje się w działania CSR. To zwykle polskie firmy, dla których celem działań CSR jest polepszanie relacji z najbliższym otoczeniem. Menedżerowie rozumieją sieć powiązań, w jakiej firma się znajduje, jednak nie postrzegają siebie jako agentów zmiany społecznej na dużą skalę. Brak jest oso-

by odpowiedzialnej za CSR. Natomiast „Obserwatorzy” to zwykle korporacje międzynarodowe i duże polskie firmy, które posiadają nieskoordynowane części strategii CSR. Nie wszyscy interesariusze są zidentyfikowani, poprzez CSR firma stara się uzyskać ich przychyłność. Celem jest przede wszystkim poprawa wizerunku. Komórka albo osoba ds. CSR jest najczęściej w dziale komunikacji lub PR. Strategia CSR „Liderów” (np. korporacje międzynarodowe) jest częścią strategii globalnej, dostosowaną do specyfiki rynku lokalnego. Dokładnie zdefiniowani są interesariusze, firma prowadzi z nimi stały dialog. Firma uważa się za pioniera, który wyznacza standardy w nieetycznym otoczeniu. W takiej firmie zatrudniony jest specjalista lub zespół ds. CSR w dziale relacji.

### Spółeczna odpowiedzialność biznesu i zarządzanie zasobami ludzkimi

W Polsce oczekiwania społeczne wobec biznesu wiążą się nie tylko z tworzeniem nowych miejsc pracy, ale także z dbałością o ich jakość. Rośnie liczba przedstawicieli kadry menedżerskiej zdających sobie sprawę z faktu, że lepsze traktowanie pracowników, przestrzeganie podstawowych standardów i własnych dobrowolnych zobowiązań zwiększa motywację i wydajność, a także przyczynia się do długofalowego wzrostu konkurencyjności na rynku pracy. Przeważająca część kadry kierowniczej jest przekonana, że etyczne działanie sprzyja sukcesowi w biznesie. Menedżerowie coraz lepiej rozumieją, że społeczna odpowiedzialność biznesu to całościowy styl zarządzania, a nie tylko pojedyncze akcje charytatywne.

W większości badanych firm kwalifikacje osoby zajmującej się CSR są powiązane z dziedziną *public relations*, ponieważ komórka do spraw CSR stanowi część tego działu, a jej działania podlegają ocenie dyrektora ds. komunikacji. Zaledwie 4 spośród 40 badanych firm dysponują specjalistą ds. CSR – w jednej z nich jest to członek zarządu.

Firmy coraz częściej rozumieją też, że etyczne i odpowiedzialne społecznie postępowanie przyciąga cennych pracowników, a etyka i odpowiedzialność w relacjach z pracownikami procentują ich lojalnością i motywacją do pracy. Tendencje te ilustrują dobre praktyki HR Citibanku Handlowego, który od 2004 r. prowadzi akcję wolontariatu pracowniczego. Każdy pracownik angażujący się w prace społeczne ma prawo do jednego płatnego dnia wolnego w roku, poświęconego na wolontariat. Pracownicy, którzy przepracowali 50 godzin w ciągu roku na rzecz danej organizacji społecznej, mają możliwość przekazania jej dotacji w wysokości 1500 zł, finansowanej przez Citigroup Foundation.

Obserwuje się coraz większe zainteresowanie wdrażaniem kodeksów etycznych, które są najczęściej wykorzystywane jako regulacyjne narzędzie HR. Jeśli jednak są one kopią kodeksów z firm matek, nieprzystosowanie do polskich warunków sprawia, że są przyjmowane jako obce regulacje, a przez to mało skuteczne. Pracownicy potrzebują wzorców etycznych zachowań płynących z zarządu. Dobre rezultaty osiągają te firmy, które wraz ze swoimi pracownikami ustalają zasady i wartości obowiązujące w kodeksach.

Jednym z najistotniejszych zadań CSR jest kształtowanie pozytywnych, partnerskich relacji z pracownikami. Wizerunek przedsiębiorstwa jest w znacznym stopniu uzależniony od sposobu traktowania pracowników. Przejrzyste metody oceny pracy i zasady wynagradzania zapewniają zwiększoną motywację do pracy oraz lojalność pracowników – są więc korzystne dla firmy. Jeśli chodzi o przestrzeganie praw pracowniczych oraz wykorzystywanie metod zarządzania opartych na uczestnictwie, to należy szukać sposobów na włączanie pracowników w procesy podejmowania decyzji, kładąc większy nacisk na ich podmiotowość i komunikację wewnętrzną w firmie.

### Wnioski

Wnioski z raportu są jasne: koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu muszą promować nie tylko przedsiębiorstwa i organizacje biznesowe, ale także instytucje rządowe, państwowe, ośrodki akademickie, organizacje pozarządowe z pomocą mediów. Aby skutecznie upowszechnić postawy zaangażowania obywatelskiego w środowisku przedsiębiorstw, niezbędne jest podejmowanie dialogu społecznego z wykorzystaniem potencjału trzech sektorów stanowiących fundament demokratycznego państwa: administracji państwowej, przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych. Konieczne jest wspieranie edukacji: wprowadzanie zagadnień CSR do programów wydziałów ekonomii i zarządzania, szkolenia. Główne obszary wymagające zmian według autorów raportu to promocja wdrażania dobrych praktyk, wykorzystywanie wiedzy zgromadzonej przez organizacje zajmujące się CSR, koordynacja działań poszczególnych organów administracji publicznej w zakresie promocji CSR oraz analiza i wykorzystywanie doświadczeń innych państw członkowskich UE w tym zakresie.

W Polsce rośnie świadomość faktu, że firmy muszą odgrywać aktywną i pozytywną rolę w społeczeństwie. Muszą więc koncentrować się nie tylko na cenach oraz jakości swoich produktów i usług, ale także na skutkach społecznych i ekologicznych swojej działalności. Liderzy biznesu już wiedzą, że nie można działać efektywnie, gdy brakuje zaufania ze strony klientów i partnerów oraz pracowników. Chcąc je zbudować, należy zwrócić się w stronę wartości i zasad, przejrzystych procedur i dobrej komunikacji, czyli w stronę zarządzania zgodnego z regułami społecznej odpowiedzialności. Wdrożenie lub rozwój CSR w firmie polega na zmianie kultury organizacyjnej.

Treść raportu można pobrać ze stron:

Global Compact [<http://www.globalcompact.org.pl/aktualnosc.php?news=134>]

oraz UNDP [<http://www.undp.org/pl/aktualnosc.php?news=953>].

*Magdalena Sikorska*